

EL MANAGEMENT JAPONÉS: UNA REVISIÓN DE SU LITERATURA

PARTE I: CONCEPTOS Y TEORÍAS*

Enrique Yacuzzi (Universidad del CEMA)*

RESUMEN

Presentamos la Parte I de una introducción al management japonés, basada en una revisión de la literatura, que describe conceptos y teorías. Examinamos “los tres tesoros”: el empleo vitalicio, el *seniority system* y los sindicatos por empresa; también mencionamos otros rasgos del sistema, como las decisiones por consenso y los mecanismos de ‘*voice*’ (antes que de ‘*exit*’), junto a características institucionales del país y sus empresas. Hacemos referencia entre otros temas a la estructura industrial del Japón, al rendimiento de sus empresas y a la política industrial. Presentamos teorías que explican las prácticas japonesas con razonamientos económicos, antes que con argumentos sobre la especificidad cultural de la sociedad japonesa. También exponemos diversas teorías administrativas que permiten entender mejor el funcionamiento y los resultados de las empresas japonesas. En la Parte II—un documento de trabajo independiente pero complementario—incluiremos aspectos innovadores, críticas y desafíos del management japonés.

JEL: M10, M50, P51

Keywords: Management japonés, empleo vitalicio, *seniority system*, sindicatos por empresa; rasgos del management japonés, política industrial japonesa, teorías económicas del management japonés, teorías administrativas del management japonés.

-
- Los conceptos y opiniones de esta publicación pertenecen al autor y no reflejan necesariamente los de la Universidad del CEMA.
 - Agradezco sinceramente la importante contribución del Dr. Tadao Kagono, Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Kobe, a mi comprensión de la teoría y la práctica del management japonés. Esta contribución comenzó en 1984. De igual modo, agradezco las enseñanzas y el apoyo que, a lo largo de los años, me han brindado los Prof. Hideki Yoshihara y Koji Shinjo, de la misma Universidad. Eventuales errores en este trabajo son de mi exclusiva responsabilidad. Dirección de contacto: Prof. Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA, Av. Córdoba 374 (C1054AAP), Buenos Aires, Argentina. Tel. (54-11) 6314-3000; FAX: (54-11) 4314-1654. e-mail: ey@cema.edu.ar.

I. INTRODUCCIÓN

Mucho se ha escrito sobre el management japonés, uno de los argumentos principales utilizados para explicar el ‘milagro’ que permitió al Japón recuperarse de las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial y llegar a ser la segunda potencia económica del mundo. Este trabajo es una introducción al management japonés basado en una revisión de la literatura especializada. Se fundamenta en gran medida en las bases de datos EBSCO, enriquecidas con otras fuentes tales como JSTOR y libros japoneses, y está dividido en dos documentos de trabajo: uno de ellos (Parte I), en manos del lector, cubre conceptos y teorías y el otro (Parte II), de próxima publicación, trata con aspectos originales del management japonés, críticas y desafíos.

La Parte I contesta, en primer lugar, a la pregunta sobre qué es el management japonés. A este efecto, nos referimos a numerosos autores y escuelas que, tomados en su conjunto, nos permiten formarnos una idea razonablemente integrada del concepto. En segundo lugar, describe algunas teorías económicas y administrativas que permiten indagar más a fondo y comprender mejor algunos mecanismos del management japonés. Las teorías económicas de las últimas décadas permiten explicar con mecanismos de racionalidad económica comportamientos sociales y gerenciales que antes se atribuían exclusivamente a la tradición o a la cultura del Japón. También miramos al management japonés desde el punto de vista del comportamiento gerencial. Los aspectos internacionales del management japonés, que han dado lugar a una rica teoría, serán tratados en un documento de trabajo independiente, de esta misma serie.¹

En la Parte II nos concentramos en algunos aspectos originales del management japonés. Precede a ellos una consideración sobre el tema de la creatividad de los japoneses. Estudiamos específicamente teorías—‘muy japonesas’—vinculadas con la gestión de la producción, pues es este un capítulo que, más allá del predicamento que el management japonés pudiera tener en el futuro, dejará una marca indeleble en los sistemas de fabricación del mundo entero. Examinamos brevemente luego algunas prácticas financieras, la educación en la empresa y la formación de redes personales en las empresas. Consideramos finalmente el cambio en el management japonés, comenzando por la presentación de las críticas que está recibiendo el sistema y continuando con posibles rumbos que adoptarán los cambios. Creemos que la esencia del sistema japonés de gestión

no se alterará completamente, sino que habrá más bien una convergencia de los sistemas industriales de Oriente y Occidente.

Los apéndices brindan perspectivas adicionales sobre el management japonés. El Apéndice de la Parte I es un marco desarrollado por Keys et al. (1994) para organizar información bibliográfica sobre el management japonés. El Apéndice de la Parte II reúne perspectivas culturales e históricas que enriquecen el estudio del tema desde una óptica un poco más alejada de los estudios administrativos.

II ¿QUÉ ES EL MANAGEMENT JAPONÉS?

II.1 Estudios pioneros sobre el management japonés

Las primeras miradas sobre el management japonés buscaban comprender un sistema de gestión que parecía diferir en muchos aspectos de los sistemas de gestión estadounidense y europeo. Los círculos de calidad, los procesos de toma de decisiones, las comunicaciones abiertas y otras técnicas utilizadas en el Japón para promover y reforzar el sistema gerencial llamaban la atención de los investigadores extranjeros, tanto como los factores estructurales y del entorno económico y social.²

A partir del estudio pionero de Abegglen (1958)³, que estaba enraizado en la tradición antropológica, se identificaron algunas características del management japonés. En los años siguientes, nacieron dos importantes enfoques—ambos influenciados por Abegglen—de pensamiento e investigación sobre el management japonés: (a) enfoques basados en características originales del Japón; y (b) enfoques basados en las características socioculturales del pueblo japonés, en particular, su ‘grupismo’. Estas dos escuelas constituyen lo que Kagono et al. (1985) llaman la ‘perspectiva dominante’, que tiene las siguientes limitaciones: 1. El énfasis en la originalidad socio-cultural a expensas de otros posibles factores relevantes. 2. La ausencia de datos empíricos que satisfagan los estándares científicos. 3. La falta de una orientación hacia una teoría más general de la administración. A partir de estas limitaciones, Kagono y sus colegas proponen en la misma obra el estudio de aspectos gerenciales de las firmas japonesas sobre la base de datos empíricos, para encontrar una teoría más general del management. Aoki (1990), desde la teoría económica, también se aleja de la perspectiva cultural dominante y utiliza el razonamiento económico

para explicar los fenómenos organizacionales japoneses. Algunos aspectos de estas teorías se explican más adelante en este artículo.

II.2. Características principales del management japonés

¿Existe un grupo definido de temas asociados con el concepto de management japonés? La respuesta no es inmediata, pues aparecen problemas en el diseño de la investigación y en la medición de las prácticas de gestión. Estos problemas se deben a la rapidez del cambio económico y social, a la insuficiencia de las muestras o de los estudios de caso realizados y a las diferencias culturales. Aceptamos como premisa inicial que “la característica más original del sistema tradicional de management japonés es su naturaleza alta e internamente consistente”.⁴ Pero para caracterizar más concretamente al management japonés se necesitan otros criterios. Los autores han utilizado diversos conjuntos de criterios a lo largo del tiempo.

Se habla mucho de los “tres tesoros sagrados”, o los tres pilares del management japonés: el empleo vitalicio, el sistema de la antigüedad (*seniority system*) y los sindicatos por empresa.⁵ El empleo vitalicio es la práctica de tener solo un empleador desde que la persona egresa de la escuela o universidad hasta que se jubila.⁶ El *seniority system* denota la práctica de promover a los empleados según su antigüedad en la empresa, así como una escala de sueldos basada en la antigüedad.⁷ El sindicato por empresa, finalmente, organiza a los trabajadores en función de su pertenencia a una empresa y no por su ocupación específica o la industria en que trabaja. Los tres tesoros están vinculados con la gestión de los recursos humanos, que, en la empresa japonesa, dan color a una amplia variedad de fenómenos organizacionales.⁸

Otros autores definen al management japonés tomando alguno de los tres tesoros y agregándole valores grupales y estilos de decisión. Por ejemplo, Thanopoulos et al. (1996) concluyen que el empleo permanente, unido a la armonía y la lealtad al grupo, y junto a la toma de decisiones por consenso son las tres características principales del management japonés.⁹ Odagiri (1991), por su parte, ofrece una descripción de características interdependientes del sistema de gestión japonés que lo hacen muy competitivo, aunque distinto de los modelos occidentales en varios aspectos. Estas características incluyen; (1) su enfoque de largo plazo para tomar decisiones y juzgar situaciones; (2) el estar fundado

tal vez más sobre rankings relativos que sobre rendimientos absolutos; (3) el uso de mecanismos de “voz” antes que mecanismos de “salida”.¹⁰ Este autor también destaca la orientación hacia el crecimiento de la empresa japonesa, que está a su vez vinculada con el papel de la gestión de los recursos humanos. Clayton (1992) revisa la teoría del management japonés y destaca características tales como la toma de decisiones compartida, la gestión participativa y la responsabilidad colectiva.¹¹

Como podría esperarse, los autores japoneses son una rica fuente de perspectivas directas sobre el management japonés. Kagono et al. (1984 a) ofrecen una introducción concisa al tema, que destaca principios interrelacionados: consejo de todos para sacar provecho de la sabiduría colectiva; confianza entre los trabajadores y la gerencia; y separación entre la propiedad y el control. El último principio anticipa el importante tema de la gobernancia corporativa, muy estudiado hoy.¹²

Es instructivo considerar el management japonés desde una perspectiva internacional. Kagono et al. (1985) realizaron un estudio comparativo del management japonés con el management estadounidense. Sobre la base de una encuesta sistemática enriquecida con estudios de caso, los autores encontraron estilos estratégicos contrapuestos en los dos países. Mientras que en el Japón prevalece un estilo orientado fuertemente hacia las operaciones, en los EE.UU. se observa más la orientación hacia el producto. Las firmas de ambos países difieren también en sus estilos organizacionales predominantes: Mientras que en el Japón predomina la dinámica de grupos, en los EE.UU. se destaca más la dinámica burocrática.¹³

Kawakami et al. (1994) examinan el sistema de management japonés desde varias perspectivas. En la Parte 1, describen tres componentes del sistema: (1) el sistema en sí (organización, sistema de supervisión); (2) las instituciones del management (reglas que controlan las transacciones entre la compañía y el mundo exterior); y (3) el *ethos* del management (forma básica de pensar, normas morales y de comportamiento relacionadas con el management). Después de puntualizar que, a diferencia de las instituciones y el *ethos*, el sistema es fácil de cambiar, los autores describen sus características principales y los problemas que está atravesando, incluyendo la necesidad de reformar algunos de sus aspectos. En la Parte 2 se consideran problemas y políticas para solucionar los principales

problemas que enfrenta el management japonés. En particular, se estudia el sistema de empleo, la gobernanza de la empresa y el sistema de transacciones.

Estas concepciones del management japonés se esquematizan en la Tabla 1. Son variadas, pero una mirada integradora revela la importancia de las relaciones laborales e institucionales en la conceptualización del management japonés.

Autores o escuelas	Elementos centrales del management japonés	Observaciones
Los tres tesoros	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo permanente. • <i>Seniority system</i>. • Sindicatos por empresa. 	Escuela tradicional.
Thanopoulos et al. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo permanente. • Armonía y lealtad al grupo. • Toma de decisiones por consenso. 	
Odagiri (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de largo plazo. • Rankings relativos. • Mecanismos de 'voz'. 	También se destacan: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el crecimiento. • Gestión de recursos humanos.
Clayton (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones compartida. • Gestión participativa. • Responsabilidad colectiva. 	
Kagono et al. (1984 a)	<ul style="list-style-type: none"> • Sabiduría colectiva. • Confianza entre trabajadores y gerentes. • Separación de la propiedad y el control. 	
Kagono et al. (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia las operaciones. • Dinámica de grupos. 	Contraste con EE.UU.: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el producto • Dinámica burocrática
Kawakami et al. (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema en sí: organización y supervisión. • Las instituciones del management. • El <i>ethos</i> del management. 	El sistema es fácil de cambiar, y está cambiando.

Tabla 1. Características del management japonés según distintos autores y escuelas. (Ver explicaciones detalladas en el texto.)

II.3. Otras características distintivas del management japonés

Además de las características señaladas en la sección anterior, el management japonés está enriquecido por otros rasgos distintivos de las empresas japonesas y del entorno del Japón. En esta sección exploramos algunos de estos rasgos, tales como las habilidades de la firma, la infraestructura social y económica, y la cultura política y los

valores, como variables explicativas de las características propias del management japonés.¹⁴

Nonaka et al. (1985) explican cómo las habilidades duras de las firmas japonesas han alcanzado e incluso superado a las de las firmas occidentales. Estos autores argumentan que se necesitan los factores duros de estrategia, estructura y sistemas, además de los bien conocidos factores blandos (estilo, *staff*, y objetivos de orden superior).¹⁵ McMillan (1993), al considerar las lecciones que Canadá puede aprender de las prácticas de gestión japonesas, presenta fortalezas fundamentales del Japón, entre ellas, la dedicación a la producción de alto valor agregado y la inversión en infraestructura (camino, sistemas de transporte, recreación, tecnologías del medio ambiente). El autor afirma que ‘la clave del éxito japonés yace en su compromiso con las mejores prácticas de gestión, particularmente la gestión de la calidad total’. Una perspectiva relacionada parcialmente con ésta es la de Werlin (1995), quien trasciende el entorno de los negocios para saltar al de la política, donde distingue entre ‘hardware político’ y ‘software político’. El sistema japonés se beneficia de un buen software político, que incluye el desarrollo del respeto mutuo, formas suaves de poder combinadas con formas duras, integración de la centralización con la descentralización, cooperación entre los sectores público y privado y el potencial para mejorar.

La Tabla 2 es un resumen de la sección presente. Se observa que el énfasis en los recursos humanos, que predomina en la Tabla 1, se debilita en parte, para dar lugar a elementos organizacionales (estructura, estrategia¹⁶), decisiones económicas (inversión en infraestructura, selección de productos de alto valor agregado), elecciones tecnológicas (TQM) y decisiones de política nacional (cooperación pública y privada). Se mantienen sin embargo algunos aspectos propios de los recursos humanos (formas suaves de poder, respeto mutuo).

II.4. Management japonés y estructura industrial

Algunas características de la economía japonesa suelen ser presentadas como variables explicativas de los rasgos y el funcionamiento del management japonés. Sasaki (1990) describe la estructura industrial del país, haciendo referencia a grandes grupos industriales y a la estructura dual de la economía, constituida por unos pocos grandes

negocios con alta productividad y altos salarios y un numeroso grupo de pequeñas empresas con baja productividad y bajos salarios. Otros numerosos autores hacen referencia a la estructura industrial japonesa y su evolución temporal, como parte del entorno en el cual operan las empresas japonesas.¹⁷

Autores o escuelas	Elementos distintivos del management japonés	Observaciones
Nonaka et al. (1985)	Factores duros: <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Estructura • Sistemas 	No bastan los factores blandos: estilo, <i>staff</i> , objetivos de orden superior.
McMillan (1993)	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Producción de alto valor agregado. • Inversión en infraestructura. • Compromiso con las mejores prácticas de gestión, en especial TQM. 	
Werlin (1995)	“Software político”: <ul style="list-style-type: none"> • Respeto mutuo. • Formas suaves de poder combinadas con formas duras. • Integración centralización-descentralización. • Cooperación entre sectores público y privado. • Potencial para mejorar. 	También define un ‘hardware político’.

Tabla 2. Resumen de otras formas de caracterizar a la empresa y el management japonés. (Ver explicaciones detalladas en el texto.)

II.5. Management japonés y rendimiento empresarial

¿Afecta el management japonés al rendimiento de la empresa? El éxito de las firmas japonesas en los mercados mundiales ha llevado a muchos estudiosos a investigar la relación entre las prácticas del management japonés y el rendimiento empresarial. Shibata (1991) realiza un estudio empírico que analiza la forma en que el estilo de decisión afecta al rendimiento. Utiliza una muestra de 349 gerentes japoneses y llega a la conclusión de que aparentemente no hay fundamento para la proposición de que ciertas normas de decisión afectan universalmente al rendimiento. En algunos sectores, sin embargo, es importante el impacto de las normas sobre el estilo de decisión, el diseño organizacional y las prácticas gerenciales.

II.6 Política industrial en el Japón

La política industrial japonesa ha sido durante muchos años el centro de un debate sobre la forma en que los países pueden ayudar al crecimiento de sus economías y de sus empresas a través de políticas de intervención del estado en algunos sectores.¹⁸ En particular, durante la segunda postguerra la burocracia japonesa diseñó e implementó un paquete de medidas de intervención en los mercados que habría de convertirse en un eje de referencia para los políticos, académicos burócratas y público en los principales países del mundo.¹⁹

Hay dos formas ideales de analizar la política industrial y su papel en el desarrollo japonés de la postguerra. La primera consiste en otorgar todo el mérito a los esfuerzos planificadores del Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI)²⁰, que habría liderado la actividad de la economía japonesa en un esfuerzo desarrollista de varias décadas. El libro clásico con este enfoque es el de Johnson (1987). La otra forma ideal ignora totalmente al papel del MITI y da crédito por los éxitos a la economía de libre mercado. La mayoría de los autores cae en puntos intermedios del espectro.²¹

De los estudios especializados (Komiya et al. (1988)) no surge evidencia clara de la efectividad general de la política industrial. En casos como el de la industria de las computadoras (hardware) parece claro que el estado japonés jugó un papel clave en el desarrollo de la industria (Shinjo (1988)); en la industria del software, por otra parte, la industria siguió su propio camino, independiente del camino señalado por la burocracia (Yacuzzi (1989)). La industria automotriz presenta aspectos mixtos: por un lado, el papel del gobierno como constructor de la infraestructura de rutas es claro, así como lo es el comportamiento competitivo de las terminales automotrices y de sus proveedores de piezas; pero, como contraparte, no es fácil evaluar si fue definitorio el efecto—sin duda importante—que tuvieron algunos acontecimientos históricos como la guerra de Corea o la crisis del petróleo de 1973 sobre el desarrollo de la industria. Hay, además, casos como el de la industria aeronáutica en que no se concretaron las expectativas del gobierno y que llevan a dudar sobre la efectividad universal de los instrumentos de política industrial empleados.

Lo que sí parece claro es que hay aspectos de la empresa y de la burocracia japonesa que son transplantables a empresas y países extranjeros, y que la instrumentación de la

política industrial japonesa ha contribuido a formar un sistema de negociación y consulta casi permanente entre el gobierno y la industria; es un sistema desprovisto, relativamente, de antagonismos innecesarios. Finalmente, la política industrial se diseña y se realiza sobre moldes socio-culturales que no se modifican fácilmente; por ejemplo, la estrecha interacción entre las dependencias de la burocracia responsables por una industria (*genkyoku*) y las empresas se facilita por el alto grado de especialización que se observa entre las firmas japonesas.²²

III. TEORÍAS SOBRE EL MANAGEMENT JAPONÉS

El management japonés ha sido estudiado aún fuera del Japón durante varias décadas. Allá por 1971, Drucker (1971) consideró el valor del management japonés y unos pocos años más tarde Schein (1981) haría lo mismo. En estas secciones repasamos algunas perspectivas sobre el management japonés desde diversas miradas.²³

III.1. Teorías económicas

Al ser el management japonés un fenómeno original, no sorprende que haya producido diversas teorías económicas para explicar tanto el sistema como un todo o algunos de sus componentes aislados. Aoki (1990) intenta un tratamiento “unificado” de distintos aspectos de las prácticas japonesas por medio de un modelo económico que explica cómo las firmas japonesas operan y obtienen resultados. En la base de su explicación está el supuesto de que “una de las fuentes importantes de la fuerza (y debilidad en ciertos aspectos) industrial de la economía japonesa puede encontrarse en la estructura micro-micro (interna) de las firmas”. En su trabajo Aoki busca conexiones lógicas entre aspectos como las siguientes: el funcionamiento y la coordinación interna de la empresa japonesa y el sistema de empleo japonés; el estilo de financiación de la empresa (orientada a los bancos) y la estructura interna de la empresa japonesa; en caso afirmativo, se pregunta el autor cuáles son las implicaciones para la naturaleza del management y el comportamiento de las firmas.

Aoki destaca como importante característica interna de la empresa japonesa la coordinación horizontal entre unidades operativas, basada más en el conocimiento compartido que en la especialización de habilidades. Asimismo, advierte que la

competencia entre los empleados, organizados jerárquicamente, es un elemento incentivador fundamental, pues los empleados buscan ascender en la escala jerárquica. Así, la competencia incorporada en el sistema de incentivos complementa la coordinación operativa, no competitiva, para dar lugar a una organización efectiva e integrada.

En el mismo trabajo Aoki discute la naturaleza del control que ejercen los bancos sobre las empresas japonesas y discute el carácter complementario de las características financieras e internas de las empresas, que da como resultado decisiones gerenciales sometidas a una influencia dual, de intereses financieros y de intereses de los empleados. Se crea, en suma, un compromiso entre el management, por una parte, y los bancos y empleados, por la otra.

Aoki condensa sus ideas en tres ‘principios de dualidad’: (1) Para que las firmas sean internamente integradoras y organizacionalmente efectivas, sus modos de coordinación o sus modos de incentivo, pero no ambos, deben ser jerárquicos; (2) La organización interna y el control financiero de la firma japonesa está caracterizados dualmente por una jerarquía de decisión débil y una jerarquía de *rankings* como incentivo; (3) Las decisiones de la gerencia corporativa de las firmas japonesas están sujetas al control (influencia) dual de los intereses financieros (propiedad) y los intereses de los empleados, antes que al control unilateral de los intereses de propiedad. Estos principios dan lugar a un modelo típicamente japonés de la firma: el modelo J, que compara con otras teorías de la firma, en particular, la teoría de agencia. Llega a las siguientes conclusiones:

- (1) En las decisiones de inversión, una empresa con control dual busca una tasa de crecimiento mayor que otra empresa controlada por los accionistas que tenga el mismo nivel de ganancias por parte de los empleados. Esto equivale a decir aproximadamente que la empresa con control dual tiene un horizonte de planificación mayor, y en él los empleados buscan beneficios adicionales derivados del crecimiento de la empresa, en la forma de mayores posibilidades de promoción futura.
- (2) La firma con control dual fija el nivel de empleo en el punto en que el producto marginal de un trabajador adicional es igual a los ingresos de ese trabajador menos la tasa marginal de una prima de seguro de desempleo implícito. Como consecuencia, si el temor al desempleo por parte de los empleados es positivo, la

firma con control dual provee un mayor grado de seguridad laboral que la firma con control de los accionistas.

- (3) La firma con control dual tiende a limitar el crecimiento de su fuerza de trabajo relativamente al crecimiento del valor agregado, para lo cual—en términos comparados con la empresa con control de los accionistas—terceriza actividades relativamente intensivas en mano de obra a otras empresas con menores salarios y tiende a incorporar tecnologías de capital intensivo. Estas acciones tienen como finalidad proteger los intereses de los empleados actuales de la empresa con control dual.
- (4) Si la prima del seguro de desempleo implícito pagado por los empleados es alta, la empresa con control dual elige compartir el trabajo antes que despedir personal como primera respuesta a malas condiciones en la economía.
- (5) La firma con control dual busca oportunidades innovadoras desarrollando una base de conocimientos *in-house*, antes que la innovación revolucionaria que requiere una organización completamente nueva de su equipo de investigación y desarrollo.

En este modelo de empresa se benefician los trabajadores y también los accionistas. En efecto, los trabajadores se benefician en el presente con sus salarios y otros beneficios, y en el futuro con mayores perspectivas de crecimiento para su empresa; por otra parte, la vida laboral japonesa exige entrenamiento y un grado de compromiso y esfuerzo por parte del empleado que también beneficia a los accionistas a través de mayores ganancias. En palabras de Aoki, “una vez que los empleados se convierten en activos específicos de la red, los compromisos mutuos de los empleados y gerentes darían un resultado de Pareto superior”. Hacia el final del artículo, sostiene que hay una mayor tendencia hacia la convergencia de formas y prácticas organizacionales en el mundo de hoy. Así, el modelo japonés puede servir a las empresas occidentales y el modelo de agencia, a su vez, puede ayudar a comprender mejor a las empresas japonesas. Eventualmente, en algún momento futuro ambas teorías pasarían a ser casos especiales de una teoría más general de la firma.

En un trabajo anterior, Aoki (1984) editó un conjunto de artículos sobre la firma japonesa. El objetivo del trabajo es comprender mejor el funcionamiento de las instituciones económicas japonesas, estudiándolas desde el punto de vista de la racionalidad

económica, escondida aparentemente detrás de instituciones y tradiciones típicamente japonesas. Entre los tópicos estudiados figuran: La organización interna de la firma y las relaciones industriales (entrenamiento, movilidad laboral, sindicatos); finanzas corporativas; el papel económico de los grupos industriales (*keiretsu*)²⁴; y la eficiencia gerencial y el sistema de incentivos (eficiencia X, entre otros temas).

III.2. Teorías administrativas

Varias teorías importantes sobre el management japonés provienen del campo de la administración de empresas. Kagono et al. (1984 b) proponen para la adaptación de la empresa a su entorno una distinción entre adaptación mecánica (al estilo estadounidense) y adaptación orgánica (al estilo japonés). Sobre la base de la teoría de la contingencia (*contingency theory*), estos autores concluyen que, hablando en general, tanto las empresas norteamericanas como las japonesas crean patrones consistentes de adaptación a sus entornos. La adaptación mecánica es más exitosa cuando el ambiente del mercado es menos variable, la competencia es hostil, el entorno es frío (*bleak*), la red interorganizacional es débil, el mercado de factores es móvil, y el factor clave de éxito es la eficiencia operativa. Condiciones opuestas crean una situación donde es más conveniente la adaptación orgánica. La teoría permite examinar y comparar las empresas a lo largo de varios temas, como la estrategia, la organización, la tecnología y los procesos organizacionales.

Autores como Urabe (1982), Nonaka (1985), y Kagono et al. (1985), han propuesto una perspectiva evolutiva del management japonés. Consideremos la perspectiva de Kagono et al. (1985). Los autores discuten primero varias teorías de adaptación al entorno, incluyendo la teoría de la contingencia (presentada en detalle en Kagono (1980)), el modelo de procesamiento de la información, y la dinámica de grupos (tratada por Ouchi (1981) y Pascale et al. (1981), entre otros); a continuación, desarrollan un esquema de cuatro células en el cual clasifican a las empresas según sus principales características de adaptación; una forma simplificada de este esquema se presentan en la Tabla 3. Varias características contribuyen a definir cada célula, a saber: método de integración organizacional y de procesamiento de la información, distribución de influencia y forma organizacional, patrón de acumulación del conocimiento y la información, estilo de liderazgo ejecutivo, respuesta a las oportunidades y amenazas, claves de la adaptación al entorno y fuerza competitiva, y

orientación hacia la información y el valor. El esquema permite no sólo clasificar las empresas y dar conclusiones generales sobre su rendimiento (por ejemplo, un alto rendimiento tiende a estar asociado con el tipo V de organizaciones), sino también estudiar la evolución de una empresa a través del tiempo al adaptarse a su entorno.

	Dinámica de grupos	Dinámica burocrática
Orientación a las operaciones	FACTOR HUMANO (Tipo H)	BUROCRACIA (Tipo B)
Orientación al producto	VENTURE (Tipo V)	ESTRATEGIA (Tipo S)

Tabla 3. Características de diversos tipos de adaptación organizacional. Fuente: Kagono et al. (1985).

En el Capítulo 7 de la misma obra, los autores resumen la perspectiva evolutiva de la adaptación organizacional. El proceso evolutivo de una organización, en analogía con los procesos biológicos, consiste de tres fases: variación, selección y retención. La variación, para una organización, es equivalente a la mutación de un organismo vivo y está en el centro de la adaptabilidad organizacional. En general, las variaciones son múltiples (nuevas tecnologías, nuevos mercados, etc.) y se requiere la selección para reducir la incertidumbre organizacional. Finalmente, la retención implica el almacenamiento de nuevos conocimientos y el reemplazo de conocimientos inútiles. Los procesos de adaptación presentan diferentes características de variación, selección y retención, como se resume en la Tabla 4. Estos hallazgos tienen implicancias prácticas, como explican los autores con ejemplos de empresas japonesas y norteamericanas, como GM, GE, Toyota, Hitachi, U.S. Steel y Suntory.

Algunos aspectos del management japonés se explican con herramientas teóricas extraídas de otras disciplinas. Petersen (1993) considera el empleo de por vida desde la teoría de la relación entre agente y principal, y concluye que las compañías que practican el management japonés parecen efectivas al detectar y retener gente productiva. “Toma

tiempo, sin embargo—escribe este autor—, y parece depender de tasas de *turnover* relativamente bajas”. Una selección cuidadosa en el momento de la contratación, sumada a procedimientos de retención una vez que el empleado ingresa, ayuda a mantener a los mejores empleados.

	Perspectiva tradicional (Tipo B o S)	Perspectiva evolutiva (Tipo H o V)
Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada a los objetivos • Inducida por la estrategia • Planificada • Preseleccionada • La incertidumbre se reduce de lo macro a lo micro 	<ul style="list-style-type: none"> • Al azar • Autónoma • Emergente • La incertidumbre se amplifica de lo micro a lo macro
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Analítica • Sistemática • Ordenadamente jerárquica • Con criterios establecidos previamente y consistentes • Determinística 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de la interacción entre el azar, la necesidad y la teleonomía • Desordenada con mínimo control • Interacción con el mercado • Estocástica y dinámica
Retención	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenada en <i>hard memories</i> (estructura y sistema) • Aprendizaje por la elite • Estructura ajustada 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenada en <i>soft memories</i> • Aprendizaje por la gente • Estructura laxa

Tabla 4. Perspectivas tradicional y evolutiva de los procesos adaptativos. Fuente: Kagono et al. (1985).

Itoh (1991) examina la gestión de los recursos humanos en grandes empresas japonesas desde el punto de vista de los incentivos internos, es decir, analizando cómo la firma provee incentivos a sus empleados para que actúen en armonía con los objetivos de la empresa. La teoría de incentivos, un tema de economía organizacional, sirve al autor para explicar algunas características de las prácticas gerenciales japonesas vinculadas con los sistemas de pago y promoción. Tomer (1987) propone el nuevo concepto de capital organizacional como una explicación de variables tales como la productividad y el comportamiento de la empresa. Este autor integra la teoría de la eficiencia X de Leibenstein (1984) con su enfoque del capital organizacional y analiza los beneficios de la cooperación y la superioridad del sistema de gestión japonés; esta superioridad emerge por los reducidos costos de transacción, la mayor cooperación entre los trabajadores, las mejores relaciones

laborales y la menor inercia organizacional. La participación de los trabajadores está relacionada con una productividad superior.

Kagono ((1988 a, b), y Nihon Keizai Shinbun (1987)) presentan la idea de ‘teoría cotidiana’ (“*everyday theory*” o *nichijo riron*) como una nueva forma de comprender los fenómenos organizacionales, nacida en el ambiente industrial y académico del Japón. Los hombres de negocios dicen a menudo que la realidad no sigue teorías. Entre la práctica de los negocios y la teoría administrativa tradicional existe una amplia brecha. Pero en sus diversos juicios, decisiones y acciones los gerentes y hombre de negocios siguen teorías regulares, aunque ellas sean diferentes de las teorías de los académicos. Así, el autor llama a estas teorías ‘teorías cotidianas’, que sirven al hombre de negocios para manejar sus necesidades de acción. Con esta nueva definición, la palabra ‘teoría’ no se limita a las teorías académicas. Estas teorías cotidianas juegan un papel en nuestra vida, tal como comprender los fenómenos del mundo externo; la gente busca teorías para entender porqué ocurren los acontecimientos a nuestro alrededor y la comprensión de estas teorías es necesaria para explicar temas organizacionales como el cambio de paradigma y la innovación.

Los gerentes japoneses y su comportamiento, incluyendo la toma de decisiones, han sido objeto de estudios comparados. Campbell (1994) examina tres papeles clave jugados por los altos ejecutivos en las corporaciones japonesas: el desarrollo de filosofías de negocio, la gestión de las relaciones internas y externas, y la fijación y supervisión de las políticas de recursos humanos. Johnston (1995) sugiere que existen cuatro factores que producen una situación en la cual la gerencia japonesa se libera de todas las amenazas importantes a su dominio. Estos factores son: la estructura financiera y de propiedad; una política de promoción de la industria; las barreras de entrada; y el mercado de trabajo. Las amenazas son: los accionistas, los sindicatos, el gobierno, los competidores del país, los especuladores del país, los competidores extranjeros y el capital extranjero. Por lo tanto, la gerencia japonesa ha desarrollado estrategias y políticas de largo plazo sobre aspectos como los siguientes: hincapié en la participación en el mercado (*market share*), lenta evaluación del personal y sistemas del tipo MITI. Las decisiones sobre compensación económica contribuyen de modo importante a modelar la posición del personal en la firma.²⁵

Sullivan et al. (1985) sugieren que los gerentes japoneses mantienen una teoría de grupos centrada en el modelo social, y una teoría de la responsabilidad individual centrada en el hombre racional. Estos autores realizaron un experimento intercultural con una muestra de gerentes estadounidenses como control, a fin de identificar el funcionamiento de la teoría de grupos en el proceso de control de rendimiento realizado por gerentes japoneses.

DeFrank et al. (1985) presentan una perspectiva empírica de los patrones de comportamiento y las actitudes de CEOs estadounidenses y japoneses. Los primeros parecen tener considerablemente más características de comportamiento tipo A que los segundos.²⁶ Como resultado del estudio, los autores presentan un conjunto de conclusiones y proponen que se adopten en algunas organizaciones norteamericanas prácticas como el empleo de largo plazo, los círculos de calidad y la gestión participativa. "No hay un *único* o universal estilo de gestión japonés o estadounidense".²⁷

APÉNDICE I
UN MARCO PARA ORGANIZAR EL ESTUDIO DEL MANAGEMENT
JAPONÉS

Keys et al. (1994) proveen un marco, presentado en la Figura A1, que integra una variedad de artículos sobre la teoría del management japonés. El marco se emplea para organizar una serie de proposiciones, a saber:

P1. Los cimientos culturales de la sociedad japonesa están virando hacia valores occidentales, aunque el desplazamiento no es uniforme a través de la cultura y no es rápido en todos los sectores.

P2. La organización industrial en el Japón, especialmente el keiretsu, continuará ofreciendo ventajas competitivas y se está expandiendo internacionalmente.

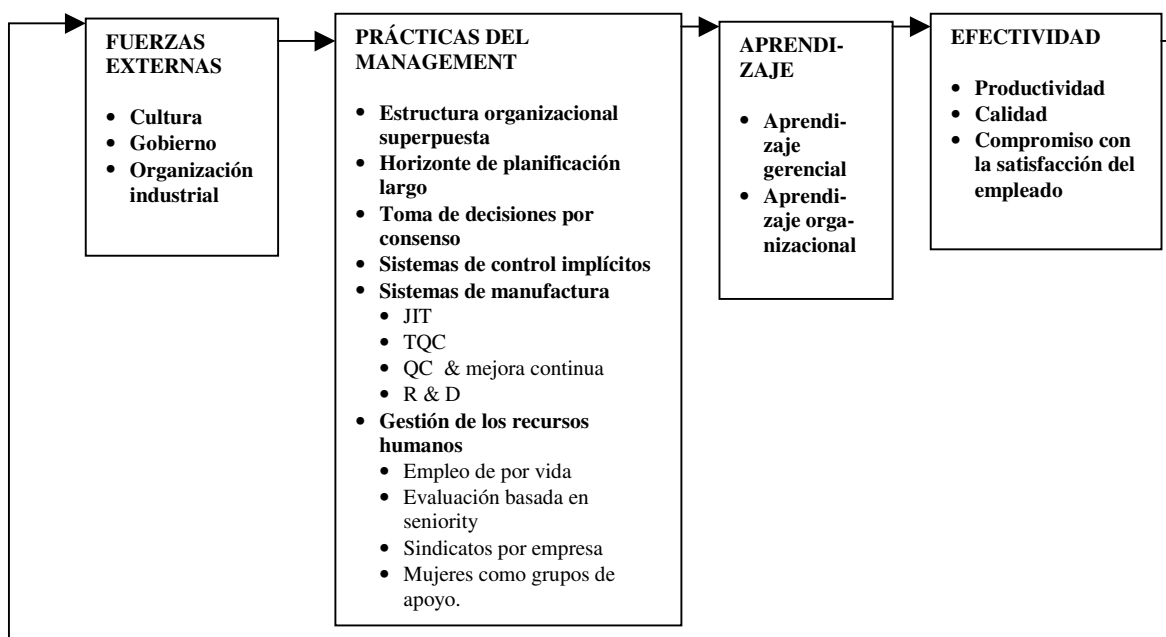


Figura A1. Un mapa de la literatura sobre el management japonés. Fuente: Adaptado de Keys et al. (1994).

P3. La estructura organizacional en el Japón, que superpone de modo notable organizaciones de equipos de producto y project management, presenta ventajas en el desarrollo de productos y en la implementación de las operaciones. No se detectaron tendencias en esta área.

P4. La planificación de largo plazo se está haciendo más formal y se mueve hacia un estilo occidental, aunque retendrá una perspectiva más visionaria.

- P5. Los sistemas de toma de decisiones y control de los japoneses no están contruidos sobre la participación y la toma de decisiones por consenso entre los empleados y gerentes, sino que más bien están contruidos sobre estilos de decisión consultivos o persuasivos. Su fuerza radica más en los sistemas estructurales empleados para promover la amplificación de la información, el control y la creatividad; algunos de estos sistemas han sido duplicados en Occidente.*
- P6. La productividad manufacturera por empleado en los EE.UU. está alcanzando rápidamente a la del Japón, o está en paridad y superándola. Las ventajas de las compañías japonesas aparece en ciertas áreas tales como investigación y desarrollo (R&D) y diseño de productos, pero éstas aparentemente están fuertemente apoyadas por alianzas gubernamentales y alianzas verticales.*
- P7. Los japoneses poseen algunas ventajas en la gestión de los procesos de la calidad; sin embargo, la brecha entre la gestión de la calidad japonesa y la norteamericana se está cerrando, aunque tal vez más lentamente que la brecha de la productividad.*
- P8. En países neutrales, la imagen de calidad de los productos japoneses continúa superando levemente a la de los estadounidenses, en gran parte por ventajas de la distribución, promoción y servicio.*
- P9. Los japoneses continuarán invirtiendo más fuertemente en R&D que las firmas estadounidenses, e introduciendo nuevos productos más rápido y más económicamente que los Estados Unidos, utilizando superiores arreglos organizacionales, comunicacionales e integradores, protección de patentes discriminatoria, mejor financiación del gobierno y apoyo excepcional de los keiretsu. Estas ventajas serán protegidas y realizadas agresivamente en el futuro.*
- P10. Las prácticas japonesas en la gestión de recursos humanos, incluyendo el empleo de por vida, los sistemas basados en la 'seniority' y los sindicatos por empresa, están desapareciendo rápidamente y no se puede confiar en ellas para producir futuras ventajas competitivas. Las organizaciones japonesas transplantadas han tenido un éxito limitado en la implementación de estas prácticas y harán menos intentos de implementación en el futuro.*
- P11. Debido a la paridad rápidamente convergente de la productividad y calidad en los Estados Unidos y en el Japón, y a las ventajas que se van reduciendo en la gestión de los recursos humanos, las futuras ventajas competitivas de los japoneses, si persisten, se derivarán principalmente de la excelencia del aprendizaje gerencial y organizacional, fortalecido por sistemas estructurales que promueven la amplificación de la información, y apoyado por una confianza aún mayor en los keiretsu y en el MITI.*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abegglen, James C. (1958). *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*. Free Press, Glencoe, Illinois.

Abegglen, James C. y George Stalk, Jr. (1986). *Kaisha: La corporación japonesa*. Plaza & Janes Editores S.A., Barcelona.

Aoki, Masahiko (Ed.) (1984). *The economic analysis of the Japanese firm*. North Holland, Amsterdam, New York.

Aoki, Masahiko (1990). "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXVIII, March, pp. 1-27.

Beatty, James R., Joseph T. McCune, and Richard W. Beatty (1988). "A Policy-Capturing Approach to the Study of United States and Japanese Managers", *Journal of Management*, Vol. 14, Issue 3, September, pp. 465-474.

Bolon, Donald S., and Charles R. Crain (1985). "Decision Sequence: A Recurring Theme In Comparing American and Japanese Management", *Academy of Management Proceedings*, pp. 88-92.

Campbell, Nigel (1994). "The role of Japan's top managers", *Journal of General Management*, Vol. 20, Issue 2, Winter, pp. 20-28.

Clark, Rodney (1987). *The Japanese Company*. Charles e. Tuttle Company, Tokio.

Clayton, Peter (1992). "Japanese Management Theory and Library Administration", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 18, No. 5, pp. 298-301.

DeFrank, Richard S., Michael T. Matteson, David M. Schweiger, and John M. Ivancevich (1985). "The Impact of Culture on the Management Practices of American and Japanese CEOs", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, Issue 4, Spring, pp. 62-76.

Dore, Ronald (1987). *Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*. The Atholone Press, London.

Drucker, Peter F. (1971). "What We Can Learn From Japanese Management", *Harvard Business Review*, Vol. 49, Issue 2, March-April, pp. 110-122.

Friedman, David (1988). *The Misunderstood Miracle: Industrial Development and Political Change in Japan*. Cornell University Press, Ithaca, NY.

Harper, Stephen C. (1988). "Now That the Dust has Settled: Learning from Japanese Management", *Business Horizons*, July/August, Vol. 31, Issue 4, p43, 51.

Hirschman, Albert O. (2006). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press, Boston.

Ihara, Hisamitsu (2004). "Reexamination of Japanese Management System", *Management Japan*, Vol. 36. Downloaded from: <http://www.iijnet.org.jp/imaj>, 29 de enero, 2006.

Itoh, Hideshi (1991). "Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory", *Ricerche Economiche*, Vol. 45, Issue 2-3, April-September, pp. 345-376.

Johnson, Chalmers (1987). *MITI and the Japanese Miracle, The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Charles E. Tuttle Co., Publishers. Tokio.

Johnston, Stewart (1995). "Managerial Dominance of Japan' s Major Corporations", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 191-209.

Kagono, Tadao (1980). *Keiei Soshiki no Kankyo Tekio (Environmental Adaptation of Business Organizations)*. Hakuto Shobo, Tokyo.

Kagono, Tadao and Kansai Seisansei Honbu (Kansai Productivity Center) (Ed.) (1984 a). *How Japanese Companies Work*. Nihon Keizai Shinbun Sha, Tokyo.

Kagono, Tadao, Ikujiro Nonaka, Akihiro Okumura, Kinoyori Sakakibara, Yoichi Komatsu, and Akinobu Sakashita (1984 b). "Mechanistic vs. Organic Management Systems: A comparative study of adaptive patterns of American and Japanese firms", in Sato et al. (1984).

Kagono, Tadao, Ikujiro Nonaka, Kiyonori Sakakibara, and Akihiro Okumura (1985). *Strategic vs. Evolutionary Management: A U.S.-Japanese Comparison of Strategy and Organization*. Amsterdam, North Holland.

Kagono, Tadao (1988 a). *Soshiki Ninshiki Ron: Kigyo ni Okeru Sozo to Kakushin no Kenkyu (Theory of Organizational Cognition: A Study of Creativity and Innovation at Business Firms)*, Tokyo.

Kagono, Tadao (1988 b). *Kigyo no Paradaimu Henkaku*. Kodansha, Tokyo.

Kawakami, Tetsurou, Ryuuichi Nagao, Hiroyuki Itami, Tadao Kagono, Tetsuji Okazaki (1994). *Nihongata keiei no eichi (The Wisdom of Japanese Style Management)*, PHP Kenkyuusho, Tokyo.

Keys, J. Bernard, and Thomas R. Miller (1984). "The Japanese management theory jungle", *Academy of Management Review*; April, Vol. 9, Issue 2, p. 342, 12p.

Keys, J. Bernard, Luther Trey Denton, and Thomas R. Miller (1994). "The Japanese Management Theory Jungle-Revisited", *Journal of Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 373-402.

Komiya, Ryutaro, Masahiro Okuno y Kotaro Suzumura, (Ed.) (1988). *Industrial Policy of Japan*, Academic Press Japan, Inc., Tokio.

Leibenstein, Harvey (1984). "The Japanese Management System: An X-Efficiency-Game Theory Analysis", in Aoki (1984), pp. 331-357.

McMillan, Charles J. (1993). "Lessons from Japan", *CMA Magazine*, Vol. 67, Issue 1, pp. 16-19, February.

Mroczkowski, Tomasz, and Masao Hanaoka (1997). "Effective rightsizing strategies in Japan and America: Is there a convergence of employment practices?", *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 2, pp. 57-67.

Nihon Keizai Shimbun, Inc. (Ed.) (1987). *Gendai Keieigaku Gaido: Atarashii Kigyo Riron no Tenkai*. Nihon Keizai Shimbun, Inc. Tokyo.

Nonaka, Ikujiro, and Johny K. Johansson (1985). "Japanese Management: What About the "Hard" Skills?", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 181-191.

Nonaka, Ikujiro (1985). *Kigyo Shinka Ron (Theory of Corporate Evolution)*, Nihon Keizai Shinbunsha, Tokyo.

Odagiri, Hiroyuki (1990). "Are companies for sale? The Japanese say "ie" (no)", *Business Strategy Review*, Summer, pp. 29-42.

Odagiri, Hiroyuki (1991). "The interaction of growth and competition: the key to understanding Japanese management", *Business Strategy Review*, Autumn, pp. 25-37.

Odagiri, Hiroyuki (1992). Growth through competition, competition through growth: Strategic management and the economy in Japan. Oxford University Press, Oxford, New York.

Ouchi, William G. (1981). Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge? Addison-Wesley.

Pascale, Richard Tanner, and Anthony G. Athos (1981). The art of Japanese management. Simon and Schuster, New York.

Petersen, Trond (1993). "The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship", *Acta Sociologica*, Vol. 36, pp. 277-293.

Sasaki, Naoto (1990). Management and industrial structure in Japan. Second Edition. Maxwell Macmillan Pergamon, Oxford, New York.

Sato, Kazuo, and Yasuo Hoshino (Ed.) (1984). The Anatomy of Japanese Business. M.E. Sharpe, Inc., Armonk, New York.

Schein, Edgar H. (1981). "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?", *Sloan Management Review*, Vol. 23, Issue 1, Fall, pp. 55-68.

Shibata, G. (1991). "Do Norms of Decision-Making Styles, Organizational Design and Management Affect Performance of Japanese Firms? An Exploratory Study of Medium and Large Firms", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 12, Issue 2, April, pp. 135-146.

Shinjo, Koji (1988). "The computer industry", en Komiya et al. (1988).

Stern, Sam and Hiromitsu Muta (1990). "The Japanese Difference", *Training & Development Journal*, March, pp. 74-82.

Sullivan, Jeremiah; Teruhiko Suzuki, Yasumasa Kondo (1985). "Managerial Theories of the Performance Control Process in Japanese and American Work Groups", *Academy of Management Proceedings*, pp. 98-102.

Sullivan, Jerry, and Richard B. Peterson (1989). "Japanese Management Theories: A Research Agenda". *Advances in international comparative management*. Vol. 4, pp. 255-275.

Takanaka, Akira (1986). "Some Thoughts on Japanese Management Centering on Personnel and Labor Management: The Reality and the Future", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 15, Issue 3/4, Fall 85/Winter 85/86, pp. 17-68.

Thanopoulos, John and Joseph W. Leonard (1996). "Nourishing American Business with Japanese Recipes", *Review of Business*, Vol. 18, Issue 1, Fall.

Tomer, John F. (1987). *Organizational capital: The path to higher productivity and well-being*. Greenwood Press, Praeger, Westport, Conn. and London.

Urabe, Kuniyoshi (1978). "A critique of Theories of Japanese Management System" (En japonés), *Kokumin-Keizai Zasshi*, Vol. 138, Issue 4, October, pp. 1-18.

Urabe, Kuniyoshi (1982). "Evolutionary Nature of Japanese Management" (En japonés), *Kokumin-Keizai Zasshi*, Vol. 145, Issue 3, March, pp. 1-11.

Werlin, Herbert H. (1995). "Comparative Solid Waste Management: The Technical Assistance Implications", *Journal of Asian & African Studies* (Brill), Vol. 30, Issue 3/4, December, pp. 121-145.

Yacuzzi, Enrique (1989). *Industrial policy and corporate strategy in the Japanese software industry: A study of selected policy instruments and their effects on corporate strategy in an emerging industry*. Unpublished report, Kobe University, Kobe.

Yacuzzi, Enrique (1993). Management y política industrial en el Japón. Informe de investigación, presentado a la Escuela de Economía y Negocios Internacionales, Universidad de Belgrano, abril.

Yacuzzi, Enrique (2007). ‘El management japonés en el extranjero: Una revisión de su literatura’, Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, en preparación.

NOTAS

¹ Ver Yacuzzi (2007).

² Keys et al. (1984) proveen una revisión de esta temática, y Sullivan et al. (1989) presentan una temprana agenda de investigación. Más recientemente, Keys et al. (1994) ofrecen un marco para el estudio de la teoría del management japonés, a la cual califican de ‘jungla’.

³ Kagono et al. (1985) presentan una revisión concisa de estudios sobre el management japonés que se remonta hasta Abegglen (1958).

⁴ Este párrafo se basa en Keys et al. (1994). Además de su marco y sus proposiciones, estos autores realizan varias otras tareas. Examinan las fuerzas externas que han moldeado la management japonés, describen las prácticas que han sido tradicionalmente consideradas como prácticas del management japonés, consideran el futuro del management japonés y su efectividad, observan los cambios que están teniendo lugar en el management japonés y consideran los problemas de la investigación revisada, así como las necesidades de estudios ulteriores.

⁵ Stern et al. (1990). Además, y en grado importante, estos autores atribuyen el éxito de las compañías japonesas a su enfoque de desarrollo y entrenamiento, que incluye el balance entre entrenamiento formal e informal.

⁶ El empleo vitalicio está relacionado con valores e ideas muy arraigadas en la sociedad japonesa. En particular, Mroczkowski et al. (1997) comparan las prácticas de empleo japonesas y estadounidenses con respecto al *downsizing* y ajuste del empleo. Encuentran características comunes entre el ajuste de empleo japonés ("*koyochosei*") y las mejores prácticas estadounidenses de *rightsizing*. Además, los autores destacan las ventajas específicas de las prácticas japonesas y estadounidenses. Parece existir un patrón internacional de mejores prácticas, aunque las lecciones de cada país no son las mismas. Clark (1987) relata los orígenes históricos del empleo permanente y lo vincula con la dualidad de la estructura industrial.

⁷ Ver Ihara (2004). Este artículo presenta un modelo sistémico del management japonés.

⁸ Para citar solo un ejemplo de estos fenómenos organizacionales, Odagiri (1990) propone que el enfoque japonés hacia los recursos humanos es la razón por la cual las fusiones y adquisiciones no son comunes en el Japón. Es importante destacar que el empleo de por vida y el sistema de la antigüedad no son automáticos. Si lo fueran, perderían su valor de incentivo. Ver detalles en Aoki (1990).

⁹ Además del desarrollo de carrera a largo plazo, Takanaka (1986) ofrece un análisis de las características originales del management japonés, tales como los altos *ratios* de deuda a patrimonio. Estas características se deben a circunstancias del entorno y a las cambiantes necesidades sociales.

¹⁰ Los conceptos de ‘voice’ y ‘exit’ fueron desarrollados por Hirschman (2006), quien distingue entre formas alternativas de reaccionar ante la insatisfacción que la gente experimenta en las organizaciones: una de ellas es la ‘exit’ (salida), cuando el individuo renuncia a la organización o se cambia a un producto de la competencia; la otra es la ‘voice’ (voz), que se manifiesta cuando el individuo o el cliente promueve el cambio desde adentro de la organización.

¹¹ El autor liga estos conceptos clave con las prácticas actuales en la administración de bibliotecas, donde tiene sentido la planificación de largo plazo, tan común en el management japonés. También se discuten las habilidades múltiples, la preocupación por la calidad y otras preocupaciones sobre el personal, tales como las actitudes cooperativas. Las preocupaciones por la calidad son muy claras en la administración de bibliotecas donde, según el autor, los informes de que “hasta un 50 por ciento de los pedidos de referencia no reciben una respuesta completa y correcta ponen en duda muchas de nuestras pretensiones de experiencia profesional”.

¹² Kagono et al. (1984 a) presenta otras características de la gestión japonesa, como las siguientes: Importancia de los gerentes medios en la formulación e implementación estratégica, valores e información compartidos, evaluación de largo plazo del personal y redes semiformales. Se señalan orientaciones estratégicas comunes de las empresas japonesas: orientación al crecimiento, énfasis en la tecnología de producción en medio de una intensa competencia, enfoque incremental que involucra una permanente coordinación entre las actividades de marketing y producción para adaptarse a un entorno competitivo que evoluciona, preparación para cambios drásticos a través de inversiones continuas en investigación y desarrollo (“sembrar semillas”), preocupación por los recursos humanos y una estrategia financiera que confía en la financiación indirecta. Se examinan las prácticas japonesas de empleo y las relaciones entre gerentes y empleados, el empleo permanente y el sistema de antigüedad, la educación en la empresa y el reclutamiento, la promoción interna, un sistema de salarios que asegura una vida decente, los sindicatos por empresa, y una situación generalmente cooperativa entre trabajadores y gerentes. El libro cierra con un capítulo sobre el entorno japonés, que describe el país, el gobierno (pequeño y estable), la educación y el compartir información, las características igualitarias y competitivas de la sociedad, un sentimiento de pertenencia a la empresa, la estructura industrial, así como una política industrial que hace hincapié en la guía de la burocracia estatal a través de “visiones”; antes que por el control de la ley.

¹³ Inicialmente utilizan una teoría integradora de contingencias, pero luego emerge una perspectiva evolutiva como consecuencia del proyecto de investigación, dada la incapacidad de la teoría de las contingencias para

explicar algunos fenómenos. Una presentación más breve de esta investigación se presenta en Kagono et al. (1984 b).

¹⁴ Muchas de estas características, en particular aquellas relacionadas con las prácticas laborales y que han sido consideradas particularmente ‘japonesas’, son de hecho ‘económicas y racionales’. (Odagiri (1992), Aoki (1990)).

¹⁵ Comparan el aprendizaje organizacional con la teoría Z a lo largo de los siguientes conceptos clave: *Driving force*, papel de las habilidades blandas, resultados inmediatos, comportamiento resultante de gerentes y empleados y resultado final.

¹⁶ La estrategia de las empresas japonesas está bien tratada en Abegglen et al. (1986). Allí se describen patrones clave de los ejecutivos japoneses en el momento de competir: la tendencia a crecer, la preocupación constante por los competidores y sus acciones, la creación y explotación de ventajas comparativas. También se presenta el ‘ciclo de los ganadores’: (1) Crecer más rápido que los competidores; (2) Invertir más; (3) Buscar volumen por medio de la reducción de precios, etc.;(4) El mayor volumen lleva a menores costos y más beneficios y el ciclo se repite.

¹⁷ Ver por ejemplo Kagono et al (1984 a), Clark (1979).

¹⁸ Concretamente, la política industrial japonesa alcanza solamente a la industria manufacturera y excluye a la agricultura, la construcción, los servicios y el transporte. El objeto de la política industrial es una industria en su conjunto. Las firmas como tales no son objeto de la política industrial, aunque suele ocurrir que un conjunto pequeño de grandes firmas se beneficie más con ciertas iniciativas de política industrial.

¹⁹ En efecto, a fines de la década de los 1980, Dore (1987), página 228, menciona un trabajo sobre la competitividad de los EE.UU. editado por Scott y Lodge, en el cual hay 8 referencias a Europa en su conjunto, 9 al Reino Unido, 29 a Alemania y 116 al Japón. Estas proporciones se mantienen en orden de magnitud en otros foros de discusión de la época.

²⁰ El MITI ha cumplido un papel importante (y muy debatido) en el diseño de políticas para la industria del país. En 2001 el MITI se fusionó con otras agencias gubernamentales, como la Economic Planning Agency, para convertirse en Ministry of Economy, Trade, and Industry (METI).

²¹ Una excepción es Friedman (1988).

²² Los dos párrafos anteriores se basan en Yacuzzi (1993).

²³ Además de los autores mencionados abajo, Urabe (1978) provee una crítica temprana de las teorías del sistema de management japonés, y Harper (1988) considera fortalezas y debilidades de las prácticas de gestión japonesas y recomienda aprender de las primeras para crear un nuevo estilo de administración estadounidense.

²⁴ Los keiretsu son grupos de empresas vinculadas entre sí por negocios comunes y la tenencia mutua de acciones. Son en cierto sentido continuadores de los grupos anteriores a la Segunda Guerra Mundial llamados *Zaibatsu* (camarilla financiera), que dominaban la economía. Las fuerzas de ocupación de EE.UU. procuraron debilitar los zaibatsu, cosa que lograron, aunque en un grado menor que el esperado. Finalizada la ocupación, los zaibatsu se reconstruyeron, pero con menor coordinación que antes de la guerra. Ver Clark (1987).

²⁵ Beatty et al. (1988), después de admitir que “no está claro qué aspectos (del management japonés) se pueden adoptar en los EE.UU.” examina las políticas de decisión de compensación de 41 gerentes japoneses y 63 gerentes estadounidenses. El autor confirma resultados de investigaciones anteriores: los gerentes de EE.UU. dan importancia en sus decisiones al rendimiento en el trabajo, mientras que los gerentes japoneses ponderan otros factores en sus decisiones.

²⁶ La personalidad de tipo A se caracteriza por ser impaciente, insegura de su status, muy competitiva, agresiva e incapaz de relajarse. Contrasta con la personalidad de tipo B: pacientes, relajados, fáciles de tratar. (No hay acuerdo general sobre esta clasificación.)

²⁷ Bolon et al. (1985) comparan patrones de toma de decisiones japoneses y estadounidenses.