

La reapropiación internacional de modelos organizacionales. Algunas reflexiones sobre la experiencia japonesa



IZTAPALAPA
Agua sobre lajas

*Luis Montaña Hirose**

Resumen: En este trabajo se estudia la reapropiación de los modelos organizacionales en Japón y en México. Se abordan las modalidades de construcción del llamado modelo japonés de organización a partir de las transferencias realizadas desde los Estados Unidos y las adaptaciones efectuadas; se propone una caracterización general del modelo japonés y se analizan ciertas experiencias de la implantación de éste en suelo mexicano. Se estudian también algunos rasgos de la crisis financiera en Japón y cómo ésta ha modificado las prácticas empresariales sin afectar la percepción que internacionalmente se tiene de dicho modelo.

Palabras clave: transferencia, reapropiación, organización, Japón, México.

Introducción

El objetivo del presente trabajo es discutir el efecto de la crisis económica en los modelos organizacionales.** Entendemos por modelo organizacional una abstracción teórica realizada a partir de la percepción de un caso exitoso, principalmente de una empresa ubicada en un contexto nacional de alto desarrollo económico. El caso que abordaremos es el japonés porque representa

* Profesor investigador del Área de Organización del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. lmh52@prodigy.net.mx

** Versiones preliminares de este trabajo fueron presentadas en el 3er. Ciclo de Conferencias en Administración en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, en el Simposium de México Joven, organizado por la Universidad Autónoma de Querétaro, y en el IV Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, en la Universidad Nacional Autónoma de México. Agradezco a la maestra Patricia Aduna y a los maestros Epifanio García, Óscar Cabello, Miguel Ángel Escamilla y Jorge Ríos Szalay, organizadores de estos eventos, su amable invitación. Agradezco también los interesantes comentarios de la maestra Nadima Simon, de la Universidad Nacional Autónoma de México, y del maestro Ricardo Estrada, de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

una transformación paradigmática del modelo estadounidense construido hacia finales del siglo XIX. En la década de 1970, el modelo japonés tuvo una difusión internacional sin precedentes, bajo la creencia generalizada de que se trata de un modelo totalmente original. Sin embargo, hay que señalar que desde la antigüedad la transformación institucional de este país se ha realizado tomando como referencia modelos de organización de otras latitudes, basada en su gran capacidad de transferencia y reapropiación. Así, en el primer apartado, se abordarán los grandes momentos de su desarrollo, destacando sus particularidades y el papel de la transferencia en dicho proceso. En el segundo apartado señalaremos algunas características del modelo japonés y estudiaremos, en una sección posterior, algunos procesos de reapropiación; a continuación se señalarán algunas de las principales transformaciones que este modelo experimentó en Japón, como consecuencia de la crisis y, por último, se realizará una reflexión más teórica acerca del proceso mismo de transferencia, en el marco de lo tratado con anterioridad.

La modernización japonesa

Uno de los elementos distintivos del proceso de modernización en Japón es que se ha efectuado históricamente, en gran medida, a través de un conjunto de transferencias de modelos socioculturales, económicos y políticos provenientes de realidades internacionales ajenas (Montaño, 1988). Ello es cierto desde que en el siglo VI Japón enviara una serie de misiones al “País de en medio” –China– para aprender sus formas de organización política –el confucionismo–, su religión y arquitectura –el budismo–, y su forma de escritura, el *Kanji* (Reischauer, 1986).

A partir de 1603, Japón entró en una etapa de aislamiento que duró hasta 1868. Este periodo estuvo dominado por el Shogunato –clase militar– del clan de los Tokugawa y vio el florecimiento de diversas expresiones, como el teatro kabuki, los poemas cortos o *haiku*, el teatro de títeres –*bunraku*–, la pintura del “mundo flotante” –*ukiyo-e*–, así como el surgimiento de importantes grupos comerciales y el perfeccionamiento de la producción de sedas, cerámicas y lacas.

En 1868, año conocido como la Instauración Meiji, Japón se vio obligado a abrir sus puertas al comercio internacional, bajo la amenaza del comodoro estadounidense Matthew Perry. Esta etapa de modernización se basó en la transferencia de una serie de formas de organización social provenientes de diversas partes del mundo. De Alemania, por ejemplo, se transfirió el modelo educativo –el cual fue sustituido más tarde por el estadounidense–, de la Gran Bretaña se asumió el modelo de transporte, de Francia, el código civil y de los Estados Unidos, el modelo de organización empresarial.

El pensamiento económico inglés tuvo una presencia significativa en suelo japonés. Los autores más relevantes, como Adam Smith, John Stuart Mill, Thomas Malthus, William Jevons y Alfred Marshal, entre otros, eran ampliamente estudiados y discutidos. Temas como el libre comercio, la reducción del intervencionismo estatal y el individualismo, asociado a la división del trabajo, constituían centros de interés que fueron retomados por los estudiosos japoneses, quienes comenzaron a realizar sus propias publicaciones (Sansom, 1987). Sin embargo, la economía no se configuró en aquel entonces como un conocimiento especializado, a la manera británica, sino que se mantuvo siempre en el ámbito de la filosofía y la política, dominadas con amplitud por el pensamiento confuciano importado de China.¹ De hecho, la palabra que designa a la economía –*keizai*– se encuentra fuertemente influida por esta visión confuciana de ética pública, tal como lo señala Morris-Suzuki: “*Keizai* es una abreviatura de la frase *keikoku saimin* (o *keisei samin*), que podría traducirse aproximadamente como ‘administrar la nación’ y aliviar el sufrimiento del pueblo” (1994: 24).

Por otro lado, la situación política japonesa era delicada, pues estaba en plena construcción un Estado moderno, carente todavía de la infraestructura económica necesaria para aprovechar las economías de escala provenientes de la división del trabajo. Si bien las nuevas ideas económicas circularon profusamente en territorio japonés, fue finalmente la realidad política la que impuso sus condiciones, dando paso a la creación de un Estado poderoso y centralizador, el antecedente de lo que se conocerá después como un Estado desarrollador (Johnson, 1986).

Es importante señalar que los japoneses fueron de los primeros en incorporar la corriente de la administración científica, de principios de siglo, y la de las relaciones humanas de los años veinte (Nakase, 1977; Naruse, 1991). Con un mercado interno deprimido, pocas relaciones comerciales con el resto de los países asiáticos, bajos salarios y escasa capacidad técnica productiva, Japón inicia su desarrollo industrial en medio de enormes dificultades, concentrándose en artículos económicos, caracterizados por su mala calidad. El sector más importante era el de los textiles; en él se ocupaba casi la mitad de la población económicamente activa y representaba la mayor proporción del comercio internacional. La producción de acero y naviera experimentó un desarrollo importante por motivos de orden estratégico

¹ Resulta interesante el comentario realizado en esta misma dirección por Sansom, en el sentido de que: “la historia del pensamiento económico inglés en Japón muestra muy claramente que una cultura bien establecida no absorbe fácilmente la más persuasiva de las influencias intelectuales extranjeras a menos de que éstas sean bienvenidas en el *sette de tempi*, el clima prevaleciente de opinión en el país en el cual son éstas ejercidas” (Sansom, 1987: 440).

militar. Entre los grandes *zaibatsu* –grupos industriales familiares– estaban Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Yasuda, los cuales llegaron a adquirir una importancia política sobresaliente. La muerte del emperador Meiji, en 1912, hizo pensar que una nueva etapa de modernización se iniciaba, en lo político, con la creación de un sistema parlamentario poderoso y en lo económico, con la incorporación plena de las teorías y modelos administrativos de los Estados Unidos.

La administración científica no se aplicó de la misma manera en Japón que en los Estados Unidos: ésta fue transferida selectivamente, de tal forma que pudiera ser ajustada a las condiciones imperantes y ser combinada con las prácticas locales. En una muestra de 37 empresas realizada en 1925, se aprecia que la racionalización de la oficina de trabajo y los estudios de tiempos fueron los instrumentos más incorporados, en detrimento del uso científico del equipo, la contabilidad de costos y los estudios de fatiga (cuadro 1).

La administración científica se introdujo en Japón con el apoyo del Estado y no encontró grandes resistencias en su implementación debido a la poca organización del sector obrero y a su falta de capacitación y experiencia; por ello, la división del trabajo no se asumió de la misma manera, dando lugar a formas más colectivas de trabajo. No se estableció tampoco una estrecha relación entre la productividad y el salario, con lo que se desalentó el trabajo individual especializado

CUADRO 1
Implementación de la administración científica en Japón, 1925
37 empresas

Métodos implementados	Número de empresas
Racionalización de la oficina de trabajo	33
Estudio de tiempos	15
Distribución científica del trabajo	13
Distribución científica del proceso de trabajo	11
Infraestructura de bienestar	11
Sistema científico de salarios	6
Test de aptitudes	6
Reorganización científica	4
Estudio de movimientos	3
Establecimiento de la norma de rendimiento	2
Uso científico del equipo	1
Contabilidad de costos	1
Estudio de fatiga	1

Fuente: Nakase (1977: 64).

(Naruse, 1991). Algunas de estas características serían posteriormente consideradas como ineficientes (Abegglen y Stalk, 1987), aunque pasarían a formar parte del sistema toyotista (Dohese, Jürgens y Malsch, 1985).

Una nueva etapa aparece con la derrota de Japón en la Segunda Guerra Mundial y la ocupación de las Fuerzas Aliadas. Al concluir el conflicto bélico, se creía que la región geoestratégica de Asia se encontraba al fin estabilizada. No se preveía entonces la llegada de Mao Tse Tung al poder y el estallido de la Guerra de Corea en 1950. Fue entonces que la política estadounidense cambió por completo con respecto a la ocupación en Japón (Montaño, 1990). Los *zaibatsu*, grandes consorcios económicos de propiedad familiar, que habían sido desbaratados, atomizando su capital, fueron reconfigurados bajo la figura del *keiretsu*, enormes conglomerados diversificados con relaciones cruzadas de capital (Aoki, 1984; Gerlach, 1992; Moreau, 1994; Montaño, 1989; Montaño y Rendón, 1994). La calidad cumplió así un papel central, sobre todo en el abastecimiento militar, preocupación que los norteamericanos redujeron mediante el envío de expertos en control estadístico de la calidad.

Estos grandes momentos de la modernización japonesa estuvieron caracterizados por la transferencia y la reapropiación de esquemas de organización totalmente ajenos a su cultura. Los años sesenta reconocieron la entrada de este nuevo actor económico en la escena mundial; la balanza comercial fue superavitaria para Japón con respecto a los Estados Unidos y se incorporó además al grupo selecto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En esa década comenzó a desarrollarse un conjunto de estudios comparativos que arrojaron como resultado el reconocimiento del modelo japonés de organización. Los primeros estudios realizados por los teóricos de la organización son de inspiración contingente,² aunque resultaron poco conocidos para el grupo de directivos empresariales, quienes asumieron una versión distinta, esquemática y poco problematizada. Dos de los textos más conocidos que propiciaron la enorme popularización del modelo japonés de organización son el de Pascale y Athos (1983), *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, y el de Ouchi (1982), *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, publicados originalmente en 1981. Ambos propugnaban por la transformación de la empresa estadounidense, de acuerdo con los cánones del modelo nipón. De hecho, es desde los Estados Unidos que éste alcanzaría fama internacional.

² Esta perspectiva enfatiza el estudio de las estructuras organizacionales a partir de un conjunto de variables contingentes, tales como el tamaño, la tecnología, la edad, la propiedad, entre otras, y presta un especial interés a las variables del entorno. Véase Lincoln y Kalleberg (1985).

Rasgos del modelo japonés de organización

El modelo japonés se plantea, al igual que la administración científica, como una propuesta universal, técnica y normativa, en la cual las modalidades de organización son entendidas como variables controlables mediante el desarrollo de sistemas administrativos. Un modelo estructuralmente flexible, alejado de los parámetros de la rigidez burocrática, basado en el trabajo colectivo, con una elevada tolerancia hacia la ambigüedad, orientado por equilibrios de largo plazo, con gran contenido tecnológico y compromiso institucional, además de una fuerte intervención de un Estado proteccionista, entre otras características, empezó a forjar una imagen explicativa del milagro japonés (Montaño, 1994). De manera más detallada, señalaremos algunos de los rasgos más sobresalientes de dicho modelo (véase cuadro 2).

Este modelo ha alcanzado gran popularidad debido a varios factores. El primero tiene que ver con la relación que se establece entre formas organizacionales y desarrollo económico, sobre todo cuando éste se vuelca hacia el exterior dada su gran visibilidad internacional, y formas de organización. Segundo, por el descubrimiento de una forma de organización inédita que cuestionaba las bases sobre las que se había construido el progreso económico en Occidente, principalmente en los Estados Unidos, sin olvidar que Japón las había incorporado con anterioridad en su propio proceso de modernización. En este sentido, es de destacar la relación entre cultura y productividad, considerada como deficiente al afirmarse el predominio de racionalidad sobre el desempeño. Tercero, por la expansión de la llamada globalización, impulsada con gran fuerza por las grandes empresas, preocupadas por incrementar sus mercados, disminuir sus costos de mano de obra y por aprovechar otras condiciones locales fuera del territorio de origen. Cuarto, la alta fascinación que este país, calificado de exótico, ha tenido sobre Occidente. Tecnología de punta más trabajo dócil fueron la punta del iceberg que sedujo al mundo industrial desarrollado de Occidente.

La transferencia de modelos organizacionales

La transferencia de los modelos de organización se realiza de manera principal mediante dos procesos, no necesariamente excluyentes, aunque sí bien diferenciados. El primero reside en la abstracción de varios de sus componentes fundamentales. La organización está siempre inmersa en un contexto social amplio, dinámico, complejo e interconectado, que comporta diversas dimensiones –política, histórica, cultural, económica, etcétera–. La transferencia implica

CUADRO 2
Algunas características generales del modelo japonés de organización

- a) De orden técnico productivo:
 - Desarrollo del *just in time*
 - Producción diversificada
 - Creciente automatización
 - Desarrollo de la calidad total
 - Programa de cero inventarios
 - Modelo flexible de operación
 - Tarjeta de control o *kanban*
 - Mejora continua, o *kaizen*
 - b) De recursos humanos:
 - Empleo de por vida, en el caso de las grandes empresas
 - Desarrollo de colectivos de trabajo
 - Mayor participación e involucramiento personal
 - Pago de bonos de desempeño
 - Amplio control de la acción sindical
 - Trabajador polivalente
 - Incorporación de jóvenes universitarios recién egresados
 - Rotación de puestos
 - Alta movilidad horizontal
 - Disciplina y lealtad
 - c) De estrategias financieras:
 - Altos índices de apalancamiento financiero, con algunas excepciones como Toyota y Matsushita
 - Búsqueda de utilidad en el largo plazo
 - Tasas de rentabilidad relativamente bajas
 - Establecimiento de relaciones financiero-industriales
 - d) De estrategias comerciales:
 - Diversificación de mercados internacionales, teniendo como objetivo principal los mercados de los países industrializados
 - Precios competitivos
 - Alta incorporación tecnológica
 - e) De estructuras organizacionales:
 - Red cruzada de relaciones de propiedad, propia de los *keiretsu*
 - f) De relaciones interorganizacionales:
 - Deslocalización de la producción, mediante el establecimiento de redes de proveedores y empresas subcontratadas
 - g) De relaciones internacionales:
 - Orientación hacia una estrategia internacional, primero en términos comerciales, segundo, en términos de inversión directa al extranjero
 - h) De investigación y desarrollo:
 - Altas inversiones en investigación y desarrollo, impulsadas por las grandes empresas
 - i) De políticas públicas:
 - Fuerte proteccionismo estatal
-

entonces la elaboración de un modelo que considera sólo algunos aspectos –de los denominados formales– como el diseño estructural, políticas de personal, capacitación, tecnología, pero se desentiende de los demás. De esta forma se genera una especie de modelo universal, que da la apariencia de poder operarse en cualquier tipo de organización sin importar la región geográfica. Círculos de calidad, *just in time*, *kaizen*, *kanban*, mejoramiento continuo, son ejemplos claros de esta tendencia. Entre los autores más relevantes en esta línea podemos señalar a Womack, Jones y Roos (1990).

La segunda forma de transferencia está ligada a la inversión extranjera directa. Los embates para hacer que Japón disminuyera su superávit comercial y el exceso de fondos financieros propiciaron que las empresas japonesas intensificaran de manera acelerada su proceso de internacionalización mediante la inversión en otros países, la cual se ha dirigido principalmente hacia los países industrializados o en vías de industrialización en Asia, y ha sido poco significativa en América Latina. En el caso de México, la mayor parte de esta inversión se destinó a la empresa automotriz Nissan y a las empresas maquiladoras instaladas en el norte (Kenney y Florida, 1992; Lara, 1998). En términos generales, la intención original era trasladar el modelo japonés a suelo mexicano. Sin embargo, como sucede también en el primer caso, existe un proceso de adaptación y reapropiación que origina el surgimiento de nuevos modelos. Por adaptación entendemos la dimensión dura: la tecnología, la organización formal de los procesos de trabajo, el apego a los manuales de operación; mientras que reapropiación conlleva elementos de orden más cultural que reformulan la concepción sistémica anterior mediante la relación de aspectos sociales, políticos y valorativos principalmente.

Lillrank (1994) propone una matriz para comprender la transferencia en función de dos variables: su nivel de abstracción y su origen (véase ilustración 1). El nivel de abstracción puede ser bajo o alto, en tanto que el origen se define por la demanda o la oferta. La combinación de estos dos parámetros permite elaborar una matriz. Así, cuando el origen se deriva de una demanda, se encuentran dos casos típicos: el primero alude al mero discurso o a la imitación de actividades sencillas, inscritas en la estructura formal. Esto se expresa, por ejemplo, en el simple deseo de mejorar la calidad o instituir la calistecnia de los trabajadores antes de iniciar labores. El segundo hace referencia a los modelos organizacionales más acabados y generales, que incorporan un mayor número de dispositivos administrativos, por ejemplo la calidad total o el sistema de producción *just in time*. Cuando, por otro lado, el origen corresponde a la oferta, el primer caso observado es el de una empresa considerada exitosa, como Toyota, a partir de la cual diversos autores –Womack *et al.* (1990) y Monden (1990)– construyen un modelo explicativo

ILUSTRACIÓN 1
Canales de transferencia de modelos organizacionales

<i>Alta abstracción</i>	Conceptos de múltiple propósito Satisfacción del cliente Competencia basada en tiempo Kaizen: mejora continua Herramientas estadísticas	Estudios académicos Interpretaciones teóricas
<i>Baja abstracción</i>	Eslogans Copias Herramientas prácticas	Descripción de casos Datos básicos
	<i>Orientado por la demanda</i>	<i>Orientado por la oferta</i>

Fuente: Lillrank (1994: 977).

normativo, trasladándose de esta manera a la casilla de la demanda. Las interpretaciones teóricas más comprensivas, desde nuestro punto de vista, pasan con dificultad del lado de la demanda, ya que su intención no es directamente operativa sino reflexiva. Intenta reconocer las particularidades y consecuencias de los modelos organizacionales en sus dimensiones locales, irrepetibles, así como sus resultados positivos y negativos.

Se define traslado como una simple copia de una acción o dispositivo sin que medie abstracción teórica alguna, y una transferencia como un proceso que implica la abstracción teórica, pero que para su generalización requiere ocultar los elementos no transferibles y las consecuencias negativas,³ así como un proceso de decodificación que promueve un conjunto de ajustes para poder ser aplicado en su lugar de destino. Estos ajustes, más simples, pueden ser realizados también, sin dificultad, en el caso del traslado. En ambos casos, traslado y transferencia, existe una serie de aspectos intrínsecamente relacionados con ellos, pero que no pueden ser desplazados de su lugar de origen, al menos en el corto plazo. En ambos

³ La palabra *karoshi* significa muerte por sobretrabajo; el primer caso fue reportado en 1969. Se estima que, cada año, entre 20 y 60 casos son oficialmente reconocidos por el Ministerio del Trabajo, el cual obliga a la empresa al pago de una indemnización a los deudos. Para ello se requiere que el trabajador haya laborado continuamente las 24 horas anteriores a su deceso o que lo haya hecho siete días consecutivos durante 16 horas ininterrumpidas. Asimismo, es reconocida también la figura de *suicidio profesional*. Tal es el caso, por ejemplo, de la empresa Kawasaki Steel Co., la cual se vio obligada a pagar el equivalente a cuatro millones de pesos por el suicidio de uno de sus trabajadores.

casos también asistimos a un proceso de reapropiación, análogo al ajuste. Éste último es de orden técnico, mientras que la reapropiación es social, implica la reelaboración del sentido, una especie de resemantización del modelo. La transferencia es, en términos generales, un procedimiento más complejo, ya que la abstracción del modelo abre las puertas a la diversidad interpretativa, y los resortes sociales que mueve son también más diversos y complejos de entender y dirigir. El resultado es, en todos los casos, un híbrido, en el sentido de una nueva realidad. De hecho, el modelo japonés es sumamente ilustrativo de ello, ya que la modernidad organizacional nipona es un modelo híbrido que es devuelto a Occidente, quien lo recupera, también de manera híbrida. Japón resulta un espejo en el cual los Estados Unidos no se reconocen, una especie de modernidad en negativo (Montaña y Rendón, 1996; Arnason, 1987).

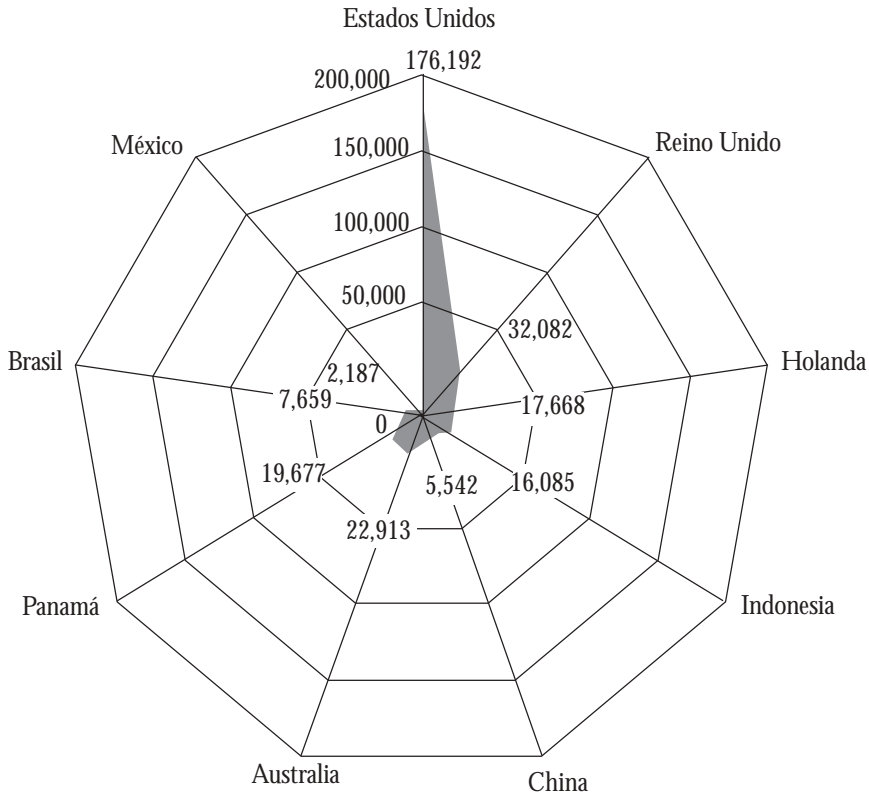
Algunas experiencias locales

Las experiencias locales disponibles se derivan de la instalación de empresas japonesas fuera de su territorio. La inversión directa japonesa, que ha mostrado una tasa acelerada de crecimiento a partir de los años ochenta, se ha dirigido principalmente, como ya se mencionó, a los países industrializados y a los asiáticos. El caso de México es importante dado el régimen de empresas maquiladoras instalado en el país en la década de los sesenta. La estrategia internacional japonesa ha sufrido una variedad de presiones, tanto de las demás potencias económicas como de los mismos países asiáticos de reciente industrialización. Los Estados Unidos son el destino más importante de la inversión directa de Japón en el extranjero: representan 41.88% del total, seguido del Reino Unido, 7.63%, y Australia, 5.45%. En América Latina, el principal receptor es Panamá, con 4.86%; por su parte, Brasil recibe 1.82%, mientras que México sólo 0.52% (véase gráfica 1). Se estima que en México se han instalado 383 empresas japonesas (véase cuadro 3), de las cuales 52.2% se encuentra en el sector manufacturero, 24.5% en el comercio, y 16.7% en el de servicios.

A partir de la instauración de empresas filiales en diversos países se ha podido realizar una serie de investigaciones de campo tendientes a analizar las modalidades de implantación del modelo japonés en el extranjero. Los principales sectores abordados han sido el automotriz y el electrónico.

En lo que concierne al caso mexicano, Morris, Lowe y Wilkinson (1999) realizan una comparación de los estilos de dirección de los supervisores en dos plantas de la misma empresa japonesa, una instalada en Gran Bretaña y la otra en México.

GRÁFICA 1
Inversión directa de Japón en el extranjero



Fuente: Keizai Koho Center, 1995.

Aunque no hacen una comparación directa con la empresa matriz en Japón, ello nos permite darnos una idea de las modalidades asumidas en ambos casos. El estrés de los supervisores fue más señalado en el caso británico que en el mexicano, lo cual fue interpretado por los autores como resultado de una mejor diferenciación de las tareas en la filial mexicana. Las relaciones con los grupos especializados –de ingeniería, compras, control de producción y mantenimiento– resultó más tensa en el primer caso. Los supervisores británicos provenían de puestos inferiores, mientras que los mexicanos contaban con estudios superiores; esto aumentaba la distancia social con los trabajadores, pero la reducía con respecto a los especialistas. En México, las condiciones menos severas en materia de higiene y seguridad cumplieron también un papel significativo al reducir los niveles de exigencia

CUADRO 3
Localización de empresas japonesas en México (marzo de 1999)

Estado	Empresas	% de participación
Distrito Federal	148	38.6
Baja California	85	22.2
Estado de México	24	6.3
Nuevo León	18	4.7
Coahuila	13	3.4
Querétaro	12	3.1
Chihuahua	11	2.9
Jalisco	11	2.9
Otros	61	15.9
Total	383	100

de los supervisores, quienes asumían con mayor facilidad un conjunto de tareas administrativas diversas, con mayor involucramiento, en tanto que en el caso británico éstas eran asignadas a especialistas. Los trabajadores británicos resultaron menos propensos a aceptar consejos relacionados con la ejecución de sus tareas. Finalmente, la labor de capacitación se realizaba en la fábrica británica como una función formal y, en el caso mexicano, se consideraba como parte de la actividad misma, bajo el control del supervisor.

Por otro lado, en la empresa Nissan Mexicana, filial importante del consorcio automotriz japonés, han existido dificultades en las relaciones de comprador-proveedor, las cuales han obstaculizado el funcionamiento del sistema del *just in time*. No se observa una relación orgánica que construya un marco de actuación a largo plazo (Bueno *et al.*, 1998). En la planta Lerma, se introdujeron en 1982 los círculos de calidad, así como una campaña “cero defectos” y reuniones cortas de discusión al finalizar la jornada de trabajo (González y Villa, 1998). No obstante, los autores dan cuenta de una estructura orientada predominantemente hacia la autoridad y la especialización, lo que provoca problemas de integración y comunicación. Además, mencionan que entre los logros alcanzados destacan la reducción de los inventarios a una cuarta parte, y de los tiempos de entrega a la mitad. Como en el caso anterior, estiman que las relaciones con los proveedores no alcanzan los estándares japoneses de desempeño. Los rasgos del modelo nipón no son fácilmente encontrados en esta filial, organizada con base en elementos estructurales

rígidos, como el reforzamiento de la autoridad vertical, la especialización y la falta de rotación de puestos –que impiden el surgimiento del trabajador polivalente–, el reforzamiento de criterios de antigüedad para fines de promoción, lo cual inhibe la participación y la relación privilegiada con el sindicato en perjuicio de los trabajadores, entre otros. La calidad es asumida de manera contradictoria: por una parte, existe el discurso que la relaciona con la participación y, por la otra, es percibida como un dispositivo disciplinario.⁴ La necesidad de contar con mano de obra dócil parece haber sido una condición más trascendente para el establecimiento de esta filial en suelo mexicano –junto con el apoyo gubernamental y la cercanía con el mercado estadounidense– que la mano de obra barata. De hecho, hay que recordar que estas plantas –Morelos, Estado de México y Aguascalientes– contratan una porción elevada de mano de obra rural. Los ascensos internos son limitados por la falta de preparación de la mayoría de los trabajadores, por lo que se contratan técnicos profesionales para los puestos de supervisión, tal como lo mencionan Morris *et al.* (1999). González y Villa (1998) aseguran que los círculos de calidad se reducen a menos de la mitad del personal; conclusiones similares se presentan en el trabajo de Carrillo (1998), quien analiza el caso de la coinversión entre la Ford y la Mazda en Hermosillo. Estos autores comparten la idea de la organización híbrida, propuesta por Abo (1994).

Por su parte, estudiosos como Taddei y Robles (1998), y Villacencio, Lara y Martínez (1998) plantean la posibilidad de una mayor incorporación de elementos japoneses en las filiales mexicanas. Los primeros estudiaron 11 maquiladoras japonesas instaladas en el norte del país. De este trabajo se concluye que los elementos incorporados corresponden más a aspectos de orden formal, no necesariamente llevados a la práctica, y que, incluso, pudieran ser ubicados más en el terreno discursivo que en el de la tarea operativa. Por ejemplo, se menciona el caso de Toshiba como una de las plantas que “registra los avances más notables en cuanto a la incorporación de ‘formas japonesas’ de organización”, pero más adelante comentan que en ésta “no operan los círculos de calidad” y que “más de 60% de sus trabajadores directos proceden de zonas rurales”.

En cuanto al análisis realizado por Villacencio, Lara y Martínez (1998) podemos destacar que varios de los aspectos limitativos señalados en los casos anteriores ocurren también en las empresas estudiadas por ellos. La falta de preparación y de promoción interna, el carácter mayoritariamente rural de la fuerza de trabajo y la relación privilegiada con el sindicato son constantes.

⁴ Tal es la tesis de Knights y McCabe: “la Administración de la Calidad Total es a la vez condición y consecuencia de las relaciones de poder en la organización” (1999: 197).

La crisis japonesa

La grave crisis que experimentó Japón fue principalmente financiera. El periodo de expansión, iniciado desde mediados de los años cincuenta, pareció entrar en una nueva etapa. Actor económico internacional indiscutible desde entonces, no pudo consolidar una posición política en dicho ámbito. Principal acreedor en el mundo, no accedió a sitios de decisión en las instituciones internacionales, limitando con ello las posibilidades de gestión de su propio éxito. La gran riqueza generada por las empresas japonesas no encontró canales suficientes, y una parte importante de los flujos se orientó hacia la especulación inmobiliaria interna y hacia préstamos internacionales con dudosas garantías (López, 1999). Esta crisis, ocasionada en parte por el éxito del modelo, afectó sensiblemente las formas de organización empresarial en Japón, al provocar una importante alteración de los programas de inversión, de las relaciones con proveedores, y de los sistemas de contratación y pago que cuestionan, al menos en forma parcial, la flexibilidad de la organización japonesa, básicamente en sus aspectos del *just in time* y la calidad total. Ello alteró de manera significativa su operación cotidiana y su visión estratégica.

No obstante, dado el carácter de la representación del modelo japonés de organización, alejado de la realidad por la parcialidad que ha implicado su construcción, y por las múltiples posibilidades locales de interpretación, creemos que éste tendrá todavía una larga vida. De hecho, se adoptó –haciéndolo un híbrido, mediante los procesos de adaptación y reapropiación ya mencionados– en diversos países con evaluaciones parcialmente exitosas, aunque con efectos también perversos, como la alta tensión generada por la intensificación del trabajo.

Uno de los problemas más serios que enfrentó la nación del Lejano Oriente es, sin duda, la constante apreciación del yen frente al dólar estadounidense, lo cual frenó las exportaciones y propició el avance de la deslocalización de la producción, disminuyendo con ello el consumo interno y agravando los problemas de desempleo. Así, como respuesta a las presiones extranjeras por el elevado superávit comercial, Japón adoptó en los años noventa una agresiva política de inversión en el extranjero, que pasó de 34 billones de dólares en 1988 a 268 billones en 1995 (Keizai Koho Center, 1995).

La crisis económica en Japón llevó a la quiebra a grandes bancos y firmas importantes de corretaje, y ocasionó una fuerte caída de la bolsa de valores, una de las más significativas en el escenario internacional (Vidal, 1999). Esta crisis tuvo que ver con el papel que este país ha cumplido en Asia después de la Segunda Guerra Mundial, como uno de los principales proveedores financieros de la región. La crisis se inició en Tailandia y se extendió a otros países como Indonesia y Corea del Sur, provocando el denominado *efecto dragón* (López, 1999).

Después de un gran periodo especulativo a finales de los años ochenta, producto de la llamada *economía burbuja* (Wood, 1993), la economía japonesa experimentó en la siguiente década una reducción significativa de su ritmo de crecimiento, estimado en 1% para 1997. En cuanto al empleo, a pesar de mostrar uno de los niveles más bajos en el mundo, mostró un crecimiento importante, de 2.5% en 1993 a 3.5% en 1997. Por otro lado, hay que señalar que el Estado se sumó al conjunto de políticas de privatización adoptado en otros países: el Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI, por sus siglas en inglés) perdió su carácter tradicional de promotor económico al abandonar en gran medida su papel proteccionista y al fomentar diversas importaciones. Así, se observó una apertura gradual del mercado interno, mediante el incremento significativo de la importación de manufacturas, la cual pasó de 23 a 59% entre 1980 y 1995 (Keizai Koho Center, 1995). Otro factor importante de desestabilización fue el creciente dinamismo de la economía sudcoreana, la cual tuvo también un papel esencial en esta crisis al competir activamente con algunos productos japoneses; recordemos que esta pujante economía presentó un alto crecimiento de inversión extranjera en la década de los noventa.

En el terreno de la organización industrial, el modelo de organización japonés asume características específicas y es conocido genéricamente como *keiretsu*, basado en un conjunto de relaciones de propiedad cruzadas. Originado en el periodo de la posguerra, el modelo presupone el establecimiento de un conjunto de relaciones privilegiadas no sólo entre las empresas de la corporación sino con un conjunto de compañías participantes, buscando una serie de equilibrios de largo plazo (Aoki, 1984). Esta peculiaridad permitió el amplio desarrollo del *just in time* y de los cero inventarios. Sin embargo, este modelo se transformó de manera significativa a raíz de la crisis, ya que los grandes consorcios comenzaron a diversificar sus relaciones financieras, comerciales y tecnológicas, tanto en *amont* como en *aval*, con empresas ajenas a dicho núcleo, rompiendo así un pacto implícito de larga duración.

En este marco de reflexión, otro de los elementos cuestionados tanto por jóvenes empleados como por patrones es la política del empleo de por vida, la cual ha estado asociada a la disminución de la edad de retiro; ello facilitó su traslado hacia empresas satélite, incrementando la movilidad interna y propiciando la incorporación de nuevas tecnologías al contratar talentos surgidos de las grandes universidades. El traslado de personal ha cumplido un papel fundamental al asegurar las transferencias necesarias para la buena ejecución del *just in time* y de los cero inventarios. También la tendencia hacia el ahorro fue puesta en tela de juicio, tanto por las potencias extranjeras como por las actitudes de los jóvenes consumidores. Sin embargo, para 1995 Japón fue el segundo país industrializado con mayor tasa de ahorro interno, sólo debajo de Italia (Keizai Koho Center, 1995).

Otro elemento criticado desde fuera, pero también dentro del país, fue la gran cantidad de horas trabajadas. El reconocimiento, incluso por parte del Estado, del *karoshi* o muerte por sobretrabajo y del suicidio profesional originó una gran cantidad de protestas. El alto costo de las horas extra obligó a los patrones a realizar ajustes importantes. De hecho, se llevó a cabo una reformulación importante de las formas de contratación y de pago, provocada por los cambios en el comportamiento de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías productivas y acentuada por la crisis. Dicha reestructuración, conocida como *koyo chousei*, se refiere a la reubicación de empleados en divisiones o empresas afiliadas que se encuentran en mejores condiciones de absorber dichos costos; la disminución del llamado desempleo interno –o funcional– es también otra política que fue desarrollada. La reducción real de los salarios y de los famosos bonos de actuación, junto con la contratación parcial y temporal, el no reemplazo de los jubilados, la estimulación al retiro temprano, el envío de trabajadores a casa con un porcentaje reducido de salario y el pago parcial en especie han sido algunas de las políticas puestas en operación. Por último, en Japón se ha mencionado con frecuencia que la nueva generación, posterior a la Segunda Guerra Mundial, posee actitudes hacia el trabajo totalmente distintas de aquella que forjó el *milagro japonés*. Así, en una encuesta realizada por el Ministerio del Trabajo, los jóvenes graduados parecieron no estar tan dispuestos al sacrificio. El 90% de los encuestados dijo no estar dispuesto a sacrificar su vida personal en beneficio de la empresa, y dos terceras partes aseguraron no contemplar en su plan de carrera permanecer toda la vida en la misma compañía ni pretender un salario muy alto en detrimento del tiempo libre.

Apunte final

Las reflexiones anteriores no significan que el modelo japonés de organización esté agotado; de hecho, podemos considerar que continuará reformulándose y adaptándose a las nuevas condiciones, ya que a pesar de la grave crisis por la que atravesó, Japón es una de las potencias económicas más importantes en el mundo; por otro lado, el modelo japonés de organización ha logrado constituirse en una especie de paradigma internacional. Los grandes avances logrados por la economía nipona en el pasado –y sus potencialidades futuras–, aunados a un gran desconocimiento de su operatividad real, han generado un modelo abstracto que, en el contexto creciente de la competitividad internacional, ha sido constantemente

resemantizado por diversos actores económicos en distintos puntos del orbe. Por ello, a pesar de los cuestionamientos, dificultades y cambios de la economía japonesa y de sus formas de organización, ésta seguirá siendo muy probablemente motivo de reflexión y atento estudio por varios años más.

Bibliografía

- Abegglen, James C., y George Stalk Jr.
1987 *Kaisha, The Japanese Corporation*, Tuttle, Tokio.
- Abo, Tetsuo
1994 *Hybrid Factory. The Japanese Production System in the United States*, Oxford University Press, Nueva York.
- Aoki, Masahiko
1984 *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, North-Holland, Amsterdam.
- Arnason, Johann P.
1987 “Lénigme japonaise”, en *Les Temps Modernes*, núm. 486, pp. 1-62.
- Bueno, Carmen, *et al.*
1998 “Relaciones estratégicas comprador-abastecedor en la industria automotriz: una comparación entre México y Japón”, en Jordy Micheli, coord., *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa-Universidad de Colima-Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México, pp. 97-123.
- Carrillo, Jorge
1998 “Ford Hermosillo: trayectoria de desarrollo de un modelo híbrido”, en Jordy Micheli, coord., *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa-Universidad de Colima-Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México, pp. 161-192.
- Cervera, Manuel
1996 *Globalización japonesa. Lecciones para América Latina*, Siglo XXI editores-Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Dohese, Knuth, Ulrich Jürgens y Thomas Malsch
1985 “From ‘Fordism’ to ‘Toyotism’? The social organization of the labor process in the Japanese automobile industry”, en *Politics & Society*, vol. 14, núm. 1, pp. 115-146.
- Gerlach, Michael L.
1992 “The Japanese corporate network: A blockmodel analysis”, en *Administrative Science Quarterly*, núm. 37, pp. 105-139.

González López, Sergio, y Selene Villa Méndez

- 1998 “Modelo productivo y prácticas laborales en la planta de motores de Nissan en Lerma”, en Jordy Micheli, coord., *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa-Universidad de Colima-Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México, pp. 125-159.

Johnson, Chalmers

- 1986 *MITI and the Japanese Miracle. The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*, Tut Books, Tokio.

Katsuo, Nishiyama, y Jeffrey V. Johnson

- 1997 “Karoshi-death from overwork: Occupational health consequences of the Japanese production management”, en *Sixth Draft for International Journal of Health Services* [disponible en <http://bugsy.serve.net/cse/whatsnew/karoshi.htm>].

Keizai Koho Center

- 1995 *Japan. An International Comparison*, Tokio.

Kenney, Martin, y Richard Florida

- 1992 “Japanese maquiladoras”, en *Report to the U.S. Congress, Office of Technology Assessment*, mimeo.

Knights, David, y Darren McCabe

- 1999 “Are there no limits to authority?: TQM and organizational power”, en *Organization Studies*, vol. 20, núm. 2, pp. 197-224.

Lara Rivero, Arturo Ángel

- 1998 *Aprendizaje tecnológico y mercado de trabajo en las maquiladoras japonesas*, Porrúa-Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, México.

Lillrank, Paul

- 1994 “The transfer of management innovations from Japan”, en *Organization Studies*, vol. 16, núm. 6, pp. 971-989.

Lincoln, James R., y Arne L. Kalleberg

- 1985 “Work organization and workforce commitment: A study of the plants and employees in the U.S. and Japan”, en *American Sociological Review*, vol. 50, diciembre, pp. 738-760.

López Villafañe, Víctor

- 1999 *Asia en transición. Auge, crisis y desafíos*, Siglo XXI editores, México.

Micheli, Jordy, coord.

- 1998 *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa-Universidad de Colima-Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México.

Monden, Yasuhiro

- 1990 *El sistema de producción de Toyota*, Macchi, Buenos Aires.

Montaño Hirose, Luis

- 1988 “Nihon romanchizimu kara posu tomodan e”, en *Osaka no Machi*, núm. 14, octubre, pp. 8-11.
- 1989 *Recortes. Ensayos sobre organización*, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa (Cuadernos Universitarios), México.
- 1990 “Estrategia, organización y tecnología en algunos países asiáticos. Japón, Corea del Sur y China. Algunas reflexiones para los países poco industrializados”, en *Organización y sociedad: el vínculo estratégico*, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México, pp. 71-92.
- 1994 “At the edge of modernity. The lessons of Japanese organizations. Mediations, borders and overlappings”, en *Osaka City University Bussines Journal*, pp. 35-57.

Montaño Hirose, Luis, y Marcela Rendón Cobián

- 1994 “Del zaibatsu al keiretsu. Organización y eficiencia productiva en la gran corporación japonesa”, en *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 1, Centro de Investigación y Docencia Económicas, pp. 47-81.
- 1996 “El sistema de educación superior en Japón. Las piruetas de la modernidad”, en *Universidad Futura*, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, pp. 56-70.

Moreau, Maurice

- 1994 *Les groupes économiques japonais*, Presses Universitaires de France, París.

Morris, Jonathan, James Lowe y Barry Wilkinson

- 1999 “Japan in Britain, Japan in Mexico: Production supervisory practice in the electronics industry”, en Stewart Clegg *et al.*, coords., *Global Management. Universal Theories and Local Realities*, Sage, Londres, pp. 146-162.

Morris-Suzuki, Tessa

- 1994 *Historia del pensamiento económico japonés*, Pomares-Corredor, Barcelona.

Nakase, Toshikazu

- 1977 “The introduction of scientific management into Japan and the historical process of the establishment of the Sumitomo Zaibatsu. A study of the characteristics of Japanese-type business”, en *Journal of Osaka Industrial University*, núm. 46, pp. 48-89.

Naruse, Tatsuo

- 1991 “Taylorism and Fordism in Japan”, en *International Journal of Political Economy*, verano, pp. 32-49.

Ouchi, William

- 1982 *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Fondo Educativo Interamericano, México.

Pascale, Richard T., y Anthony G. Athos

1983 *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, Grijalbo, México.

Reischauer, Edwin O.

1986 *Japón. Historia de una nación*, Fondo de Cultura Económica, México.

Sansom, George B.

1987 *The Western World and Japan. A Study in the Interactions of European and Asiatic Cultures*, Tut Books, Tokio.

Taddei Bringas, Cristina, y Jesús Robles Parra

1998 “Tecnología y organización del trabajo en las maquiladoras japonesas”, en Jordy Micheli, coord., *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa-Universidad de Colima-Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México, pp. 193-224.

Vidal, Gregorio

1999 “Las transformaciones de los mercados de capital y el desarrollo de la crisis”, en *Comercio Exterior*, vol. 49, núm. 1, pp. 95-107.

Villacencio, Daniel, Arturo Lara y Adriana Martínez

1998 “Aprendiendo a fabricar televisiones como en Japón”, en Jordy Micheli, coord., *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa-Universidad de Colima-Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México, pp. 225-264.

Womack, James P., Daniel T. Jones y Daniel Roos

1990 *The Machine that Changed the World*, Harper Perennial, Nueva York.

Wood, Christopher

1993 *The Bubble Economy. The Japanese Economic Collapse*, Tuttle, Tokio.