



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA TEORIA "Z" Y SU APLICACION AL
MODELO MEXICANO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

FRANCISCO JAVIER OTERO SALGADO

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. VICTOR MANUEL TERRONES LOPEZ**

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO I</u>	
ANTECEDENTES DE LA TEORIA "Z"	3
A) LA TEORIA "X"	6
B) LA TEORIA "Y"	9
<u>CAPITULO II</u>	
LA TEORIA "Z" Y LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS	13
A) LA TEORIA "Z"	13
B) LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS	35
<u>CAPITULO III</u>	
LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	50
<u>CAPITULO IV</u>	
COMPARACION ENTRE LAS ORGANIZACIONES JAPONE SAS Y LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	55
<u>CAPITULO V</u>	
LA COMPLEJIDAD DEL MODELO EN EL ENTORNO ME- XICANO	60
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFIA	72
<u>ANEXO</u>	
PLAN DE TRABAJO Y PROGRAMA DE IMPLANTACION	73

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO I</u>	
ANTECEDENTES DE LA TEORIA "Z"	3
A) LA TEORIA "X"	6
B) LA TEORIA "Y"	9
<u>CAPITULO II</u>	
LA TEORIA "Z" Y LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS	13
A) LA TEORIA "Z"	13
B) LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS	35
<u>CAPITULO III</u>	
LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	50
<u>CAPITULO IV</u>	
COMPARACION ENTRE LAS ORGANIZACIONES JAPONE SAS Y LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	55
<u>CAPITULO V</u>	
LA COMPLEJIDAD DEL MODELO EN EL ENTORNO ME- XICANO	60
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFIA	72
<u>ANEXO</u>	
PLAN DE TRABAJO Y PROGRAMA DE IMPLANTACION	73

I N T R O D U C C I O N

Dada la importancia que tiene el elemento humano dentro de las Organizaciones, se decidió realizar una investigación sobre el elemento humano de las Organizaciones en México, su repercusión en el Proceso Productivo, su comportamiento dentro de una Empresa, su integración a una sociedad productiva de bienes y servicios, sus relaciones con el grupo de trabajo al que pertenece, así como con sus jefes, su iniciativa, su creatividad y aportaciones tanto a la Empresa como al grupo de trabajo, así como su desarrollo tanto personal como profesional dentro de las Organizaciones.

El presente estudio contiene las Teorías "X" y "Y", desarrolladas por el notable investigador Douglas McGregor, las cuales son incluidas como antecedentes; la Teoría "Z" y sus trece pasos importantes para su implantación, y sus comentarios finales al respecto, así como un estudio de las Organizaciones Japonesas y sus principales características, realizados por William Ouchi; las Organizaciones Mexicanas, investigación hecha en dos Organizaciones de inversión extranjera, líderes en su ramo; una comparación entre las Organizaciones Japonesas y las Organizaciones Mexicanas, cuyo contraste es -

muy importante; la complejidad del Modelo de Organización Japonés en el entorno Mexicano; las conclusiones al respecto y, el Plan de Trabajo y el Programa de Implantación.

Con este estudio se pretende proporcionar los elementos-necesarios, importantes para una buena Administración del elemento humano dentro de las Organizaciones Mexicanas, a los administradores e empresarios que deseen realizar un cambio total dentro de esta Administración tomando en cuenta los mecanismos básicos, y cuyo enfoque está dirigido hacia la complejidad que representan las características del trabajador Mexicano en la Cultura de las Organizaciones dentro del entorno Mexicano.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA TEORIA "Z"

Douglas McGregor, uno de los investigadores más notables por sus aportaciones importantes en el aspecto administrativo de las Organizaciones, ha realizado un estudio minucioso de los procedimientos empleados en la Administración de los Recursos Humanos, a la luz de los conocimientos actuales de las ciencias que se ocupan de la naturaleza humana, nos demuestra que el uso de la Autoridad como medio principal de control en las empresas origina la resistencia, ocasiona disminución de la producción, indiferencia hacia los objetivos de la empresa y negativa a aceptar responsabilidades. Todo esto se localiza en su estudio de la Teoría "X".

Como reverso de la medalla, propone la Teoría "Y", según la cual, la persuasión y la ayuda profesional unidas a factores de motivación tales como la valoración de actuaciones, el fomento de buenas relaciones humanas entre el personal, los sueldos y los ascensos, producen resultados mejores que el simple uso de la tradicional autoridad, porque conduce a un esfuerzo organizado, auténticamente humano, que promueve si--

multáneamente a la realizaci3n de las aspiraciones individuales y el logro de los objetivos de la empresa.

McGregor parte, como un antecedente a sus proposiciones, de una crítca a los conceptos formales de la Teoría Clásica de la Organización.

Nos dice que hay tres razones muy importantes para consi
derar que estos principios clásicos no son actualmente adapta
bles:

1. Los principios convencionales se derivan primordialmente del estudio de modelos como la organización militar y la iglesia, que difieren de manera básica de las empresas industriales modernas, ya que estos mode
los se basaban en un principio de autoridad, justificada externamente y a prueba de duda.
2. Que la Teoría Clásica de la Organización desconoce la importancia del medio político, social y económico ya que el modelo se analizó aisladamente del medio, mien
tras que la empresa moderna, y éste es uno de los ele
mentos más importantes de las nuevas corrientes, está relacionada e influenciada por su medio ambiente social, político y económico.
3. Que los principios de la Organización Clásica, se basan en una serie de suposiciones sobre la conducta hu
mana que en el mejor de los casos son ciertos parcial

mente, principios que se derivan de prejuicios muy -- arraigados sobre la actitud del hombre frente al trabajo, el esfuerzo y la responsabilidad.

De estos puntos críticos a la Teoría Clásica de la Organización parte McGregor para describir el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control que le llama Teoría "X". El punto de vista tradicional parte de los siguientes juicios de valor o principios:

A).- LA TEORIA "X".- EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL SOBRE LA -
DIRECCION Y EL CONTROL.

1.- El ser humano ordinario, siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que se pueda.

Esto es, tomando en cuenta y como ejemplo el castigo de Adán y Eva por comer el fruto del árbol de la ciencia, fueron expulsados del paraíso y condenados a un mundo en el que tenían que trabajar para comer; es decir, tenían que satisfacer sus necesidades mediante el trabajo. Por lo tanto, el ser humano piensa y siente que el trabajo es un castigo.

Es labor del administrador contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo.

2.- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

La repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte que ni la promesa de recompensas suelen bastar en general para superarla. Los individuos aceptarán los premios y estarán pidiendo constantemente otros mejores, pero no se produce el esfuerzo necesario con remuneraciones nada más. Sólo se logrará con la amenaza del castigo.

El torrente actual de críticas de las "relaciones humanas", los comentarios adversos que se hacen de la "manga ancha" y de la "democracia" en la industria son corroboraciones de la idea implícita de que el hombre sólo trabaja por medios coercitivos y controles externos.

3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad.

Esta suposición se basa en que el hombre es un animal in satisfecho por naturaleza; ya que cuando una necesidad está satisfecha, inmediatamente tendrá otra para la que exija el mismo trato.

Estas constituyen una serie de categorías, formando una jerarquía por orden de importancia. En el nivel inferior, -- aunque de trascendencia primordial si no están satisfechas, -- van las necesidades orgánicas. El hombre sólo vive de pan -- cuando no hay más que pan. Excepto en circunstancias extraordinarias, su necesidad de amor, de prestigio y categoría.

Cuando las necesidades orgánicas están más o menos satisfechas, comienzan a dominar la conducta humana las de nivel superior, es decir, empiezan a "motivarla". Son las necesidades de seguridad, de protección contra el peligro, la amenaza y la privación. Algunos creen erróneamente que éstas son ne-

cesidades que pudiéramos llamar "de garantía". Pero el hombre no necesita de ese tipo de garantía si no se encuentra en una relación de dependencia, expuesto a una privación arbitraria. Lo que necesita es "la solución más equitativa posible". Cuando cuenta con esto, no tiene inconveniente en arrostrar peligros. Cuando se crea, por el contrario, amenazado o dependiente, la necesidad más apremiante que experimenta es la de protección y garantía.

De estos puntos de vista tradicionales es que parten algunas de las corrientes de la Administración Científica y de la escuela de las relaciones humanas. Es decir, si el hombre quiere seguridad, hay que estimularlo materialmente; si el -- hombre quiere sentirse estable, hay que estimularlo socialmente; si el hombre es flojo y rehuye al trabajo, hay que controlarlo, hay que dirigirlo.

B).- LA TEORIA "Y".- LA INTEGRACION DE LOS INTERESES INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

El nuevo saber adquirido sobre la conducta humana en muchos aspectos especializados, ha permitido formar una serie de generalizaciones que constituyen un modesto principio para la nueva doctrina en relación con el manejo y administración de los recursos humanos; los cuales se reflejan en la teoría "Y", como la llamaremos de ahora en adelante, y son las siguientes:

- 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego y el descanso. Al ser humano no le disgusta esencialmente trabajar, según circunstancias que puedan controlarse, el trabajo constituye una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (entonces, se evitará si es posible).
- 2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- 3.- El ser humano se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro; las más importantes de estas compensaciones --

son, por ejemplo, las satisfacciones de las que hemos -- llamado necesidades de la personalidad y realización, y pueden ser productos del esfuerzo desarrollado por lo -- grar los objetivos de la organización.

- 4.- El ser humano ordinario se habitúa en las debidas cir- - cunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas res- - ponsabilidades. El rehuir las responsabilidades así co- - mo la falta de ambición y la insistencia a la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no ca - racterística de la naturaleza humana.
- 5.- La capacidad de desarrollar un grado relativamente alto- - la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para- - resolver los problemas de la organización, es caracterfs- - tica de grandes, no de pequeños sectores de la población.
- 6.- En las condiciones actuales de la vida industrial, las - - potencialidades intelectuales del ser humano, están sien - do utilizadas sólo parcialmente.

Resumiendo lo anterior, se llega a la conclusión de que: si los medios de control y de acción autoritarios no surten - efecto ya, los cambiemos por un sistema de autocontrol y auto - responsabilidad; haciendo necesario que consideren a la orga - nización, como su organización; que consideren los objetivos - de ésta como sus objetivos; y, el logro de las metas fijadas - como un logro personal.

Se propone una serie de técnicas a través de las cuales - el miembro de la organización participe en la fijación de objetivos, participe en la toma de decisiones y en la evaluación de las mismas.

Los principios anteriores suponen consecuencias más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad de desarrollo y de crecimiento del ser humano; no están formuladas en función del obrero industrial, sino en función de un recurso que tiene enormes posibilidades.

Sobre todo, las ideas de la Teoría "Y" señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos.

La aceptación de la Teoría "Y" no implica la abdicación de la autoridad dentro de una empresa; ya que éstas ideas derivan del concepto de autoridad como único medio de la gerencia para ejercer control sobre los empleados y de los intentos de reducir al mínimo sus consecuencias negativas. La Teoría "Y" da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización en el grado en que se comprometa al logro de dichos objetivos.

El principio fundamental en que se basa la Teoría "Y", es

el de la integración, es decir, el individuo debe integrarse a la organización totalmente, de tal modo, que los objetivos de la organización serán los suyos propios.

Las ideas de la Teoría "Y" no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los - efectos y en todas las circunstancias.

Por lo tanto, la innovación auténtica no requiere, en primer lugar, la aceptación de ideas menos limitadoras sobre la - naturaleza de los recursos humanos que intentamos controlar; y, en segundo, la voluntad de adaptarse selectivamente a las derivaciones de esas nuevas ideas.

En consecuencia, la Teoría "Y" es una invitación a la - - innovación.

CAPITULO II

LA TEORIA "Z" Y LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS

A).- LA TEORIA "Z".- EL PACTO SOCIAL: ORGANIZACION-OBRERO.

El enfoque de la Teoría "Z", cuyo objetivo principal es la integración del elemento humano dentro de una filosofía administrativa aplicada a un modelo de organización, la cual -- nos proporciona una serie o lista de todos los factores que -- integran el cambio y ayudan a predecir situaciones futuras.

Para poder comprender mejor el contenido de la filosofía de la Teoría "Z", ésta nos proporciona las técnicas o pasos a seguir para su implantación.

PRIMER PASO.- Comprender la Organización "Z" y el papel que -- usted desempeña dentro de la misma.

Para poder interpretar mejor la idea de este paso, primeramente se pide que cada uno de los directivos implicados -- lean un poco sobre la Teoría "Z" y se familiaricen con las -- ideas esenciales. Posteriormente se pide que dichos directivos presenten sus lecturas e ideas a fin de que se discutan -- éstas y se unifiquen los criterios, ya que es la única forma-

de promover la participación de los integrantes de la organización.

Esta participación sólo se da cuando al manifestarse el - escepticismo, éste se abate mediante la creación de un ambiente de confianza. Este se fundamenta en la premisa de que dos seres comparten objetivos esencialmente compatibles en el futuro, y, tienen así una causa válida para depositar una fé recíproca; por lo tanto, ambos desean tener una relación de trabajo armónica y ninguno pretende lesionar los intereses del otro. Esto se da cuando se propicia la autenticidad y la sinceridad de las relaciones.

De todas las maneras en que se puede fomentar la franqueza, la única realmente importante es la de predicar con el - - ejemplo.

El tipo de sinceridad que se busca con mayor afán es cuando un jefe pretende hablar con franqueza, sobre lo que interesa a los subordinados discutiendo sin rodeos su nivel de desempeño, su salario y sus perspectivas futuras.

En esta etapa inicial de lectura y discusión, la esencia de las ideas de la Organización tipo "Z" es importante; no obstante, el proceso mediante el cual se desarrolla la discusión es igualmente significativo, ya que debe reflejar el igualitarismo, la franqueza y la participación que son los objetivos - últimos del cambio.

Una de las cualidades más notables que debe tener un ejecutivo es la integridad; es decir, reaccionar de un modo íntegro y consistente ante las dificultades, los clientes y empleados, los superiores y subordinados, los problemas financieros y de producción. Una persona íntegra trata con igual respeto a secretarías y ejecutivos y se dirige a los subordinados compartiendo con ellos los conceptos y valores que caracterizan a sus relaciones familiares.

Una persona así es digna de nuestra Confianza y es poseedora de cualidades únicas que pueden beneficiar a otros durante el proceso de cambio.

SEGUNDO PASO.- Analizar la filosofía de su Compañía.

Es de suma importancia conocer la filosofía de su compañía porque la filosofía expresa claramente el espíritu que motiva a la organización para que todos sus miembros así lo comprendan. Directa o indirectamente, dicha filosofía determina la forma como propios y extraños evalúan, confían y aprecian a la empresa y a sus productos.

Por lo tanto en primer término, no es posible estructurar una filosofía en el vacío; sino que se hace necesario comprender antes la cultura de su empresa, examinando las cuatro o cinco decisiones claves que ha tomado la compañía en el pasado. Estas pueden ser: ¿Cuáles decisiones resultaron acertadas y cuáles resultaron erróneas? ¿Dónde están las omisiones e inconsistencias?.

Posteriormente se debe celebrar una serie de juntas con el fin de determinar e identificar dichas decisiones y descubrir los principios que se aplicaron en el desarrollo de estas discusiones repartidamente.

Estas son las bases de la filosofía deseada, que surgen a partir de todo lo anterior.

Posteriormente, el segundo motivo que justifica la importancia de una filosofía es el desacuerdo que existe entre lo que los altos directivos declaran oficialmente aconsejable y lo que ellos llevan a cabo a través del tiempo. Dichas inconsistencias saldrán a la luz en el análisis y la sinceridad con que se discutan será una señal importante del ambiente de franqueza que se propiciará.

En tercer lugar, se debe realizar un análisis, dicho examen revelará la relación que existe entre una estrategia de negocios (participación de mercado, incremento de ventas y evaluaciones de costos y rentabilidad), y una filosofía administrativa.

TERCER PASO.- Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la compañía.

En una compañía, la discusión de la Teoría "Z" había hecho que se despertara un profundo interés en torno a la importancia de la participación igualitaria.

En esta etapa se vuelve crítico el papel que desempeña el líder formal o director ejecutivo, debido a que se aclaran las dudas sobre las prácticas que prevalecen dentro de la empresa -- y cuáles son inadecuadas, y sobre todo, dónde se encuentran -- las omisiones. Si un grupo es incitado por su líder y adopta un enfoque de participación al examinar un problema, estarán -- comenzando a practicar una relación igualitaria nueva para -- ellos.

Si la persona a cargo de un grupo de trabajo no desea compartir todas las decisiones con sus subordinados, se puede temer que una participación parcial origine un comportamiento inconsistente como respuesta; por lo tanto, la impresión de inconsistencia puede ser evitada si la persona más importante de todas las implicadas en el proceso expresa abiertamente su compromiso de igualitarismo en la toma de decisiones; y, por último, las otras determinaciones -- se tomarán en privado y poste -- riormente se informará a los demás de los resultados.

Mientras más confíe el superior en que otros respaldan este punto de vista y mientras más se procure el beneficio de todos, mayor será el número de decisiones que podrán compartir -- con ellos. Así pues, el director general se siente motivado a desarrollar, con el tiempo, una relación de confianza que pone al alcance de sus subordinados la autoridad que él tiene para -- tomar decisiones.

Al principio nadie espera que esto suceda, pero este hecho permite la intervención del jefe máximo en el establecimiento del enunciado futuro de la filosofía.

CUARTO PASO.- Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.

En el sistema formal, se determina quién debe rendir cuentas a quién, y sirve para cubrir los errores ocasionales e información y cooperación.

William Ouchi nos dice que "una organización eficaz y perfectamente integrada es aquella que no tiene organigrama, divisiones ni ningún tipo de estructura aparente"; es decir, una labor conjunta en donde se comprenda bien su labor y la relación que ésta guarda con sus compañeros.

No obstante, la mayoría de las organizaciones necesitan una estructura que las guíe hacia la cooperación, la sutileza y hacia una perspectiva a largo plazo cuando se presentan situaciones confusas.

No es desgracia para ningún directivo admitir sus debilidades y establecer comités formales, relaciones de tipo jerárquico, grupos de personas y tareas que apoyen sus deseos de aprender a trabajar con otros individuos de un modo armónico.

QUINTO PASO.- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.

La habilidad que se requiere para tratar a los clientes e incluso a la familia, es la que la gente debe aprender para aplicarla a colegas y compañeros de trabajo. Este talento para las relaciones humanas es de vital importancia en la forma de negocios tipo "Z", ya que trabajar cooperando y tomando en consideración a los demás no es tan sólo un modo de halagar - el ego del individuo o de obtener lo que se desea; sino que entran en juego muchos factores más importantes, como por ejemplo: Una organización tipo "Z" tiene éxito, en cierto sentido, debido a la flexibilidad que posee para modificar su estilo cuando así se requiera.

También cuando se reúne un comité especial para que resuelva un problema, éste estará formado por cuatro personas - del mismo nivel jerárquico, tres subordinados que estén más comprometidos con el problema y tres cuya autoridad y escalafón no han sido precisados y que pueden ser superiores, iguales o subordinados; porque cuando se especifica claramente la categoría de las personas, todos caen en patrones de interacción bien conocidos. Es decir, todos saben cuándo desistir, cuándo asentir y cómo hacer frente a las discrepancias. Por lo tanto, la base de toda reunión debe ser: "Permitir que el silencio reine hasta que se vuelva tan apremiante que deje -- que el conflicto o el punto importante salga a flote".

Después de esto, se deberá capacitar formalmente a los empleados en la toma de decisiones por participación, cuyos asesores y profesores deberán enseñarles a desarrollar sus habilidades, y que serán básicamente de dos tipos:

La primera habilidad es la de reconocer patrones de interacción en los grupos encargados de la resolución de problemas y la toma de decisiones; es decir, poder captar cuándo un grupo opta rápidamente por una solución rehuendo enfrentar el verdadero problema.

También poder observar la forma como ciertos miembros interfieren con la sinceridad de la polémica de un modo sutil, y además poder notar cuándo la discusión toma un rumbo diferente.

Un método que ayuda a desarrollar estas habilidades es; cuando todos los integrantes realizan representaciones que simulen una junta formal, en la que los participantes intercambien papeles, es decir, los subordinados hacen de supervisores y viceversa, a fin de poder juzgar lo que otros sienten al encontrarse en una situación diferente.

Otro método es, el ejercicio de la "pecera". Es decir, un grupo observa el comportamiento de sus compañeros, toma notas y retroalimenta a los que están tomando parte en la discusión, informándoles quién, en su opinión, actuó como líder, qué estilo utilizó, quién interrumpió, quién contribuyó poco,

etc. Estos comentarios proporcionan una clara idea de quién tiene que aportar más, o quién en algunos casos, tiene que intervenir menos a fin de lograr un equilibrio dentro del grupo.

Posteriormente se tiene que desarrollar la habilidad que permita dirigir un grupo, ayudándole a identificar rápidamente los factores esenciales, llegar al meollo de los conflictos y a soluciones creativas que cuenten con el respaldo de todos.

Esta habilidad también se adquiere con la práctica, es decir, si el objetivo de las variaciones estructurales es lograr un ambiente de cooperación, se debe obligar entonces a los individuos a trabajar juntos para que compartan información, recursos y planes. Una de estas estructuras es el comité integrado por siete u ocho personas que representan a los diferentes departamentos implicados, y así cada uno de estos individuos es un miembro respetado y sumamente influyente en su departamento y en el comité, éste último organismo será poseedor entonces de la información, la influencia y la energía para apoyar un nuevo negocio basado en la cooperación; no obstante, el resultado dependerá de la atmósfera que reine dentro de la empresa.

Un segundo respaldo estructural es la forma de organización con matrices, la cual se emplea cuando dos departamentos que están al mismo nivel tienen fricciones; éstos deben cooperar para sacar adelante un proyecto y someter sus informes a-

la consideración uno al otro y así ambos tendrían que estar de acuerdo en la asignación de las tareas, en la evaluación anual desempeñada individualmente, y en todas las recomendaciones de ascenso; por lo tanto, cada uno de los jefes encontraba en una matriz el sistema de reportes, dependiendo éste del clima organizacional que impere en ese momento.

Además de las influencias culturales tan sutiles, es necesario designar los incentivos que se dan explícitamente a cada persona.

Los incentivos hacen que los directivos y empleados sean lo que son dentro de la organización.

No obstante, sólo los errores más críticos pueden corregirse en esta etapa temprana, y una forma de combatir ésto es, la forma popular de incentivos conocida como Plan Scanlon.

En una plaza Scanlon, la compañía establece, antes de proceder a cualquier cambio, una fórmula que especifica que si las utilidades se elevan por encima de cierta cantidad definida con anterioridad, una fracción determinada de esas utilidades será pagada a los empleados y la suma restante será enviada a los accionistas.

Todos estos factores tienen que ser considerados al estructurar dichos incentivos para satisfacer las necesidades tanto de patrones como de empleados.

Y, además, no todos los incentivos tiene que ser económicos (las compañías "Z" están singularmente dotadas para ofrecer incentivos que no sean de tipo económico). La naturaleza de las tareas, las asignaciones y los grupos de trabajo que se destinan a una persona y el tiempo que los altos directivos dedican a los miembros de su personal pueden ser más valiosos que cualquier aumento ofrecido por otra compañía.

SEXTO PASO.- Evaluar su propio desempeño y los resultados del sistema.

Antes de que los altos funcionarios o directivos pongan en práctica los conceptos administrativos de la teoría "Z" en los niveles inferiores, deben evaluar, en primer término, su actuación personal a fin de determinar hasta qué punto han sido positivos los resultados de la filosofía.

Una forma de verificar estos resultados sería la elaboración de un cuestionario breve que cada directivo enviará a sus subordinados inmediatos pidiéndoles que lo evaluaran a él como jefe en cuanto al nivel de participación que permite, su actitud frente al igualitarismo y otros cambios relacionados con su capacidad administrativa o con las políticas y las estructuras. Todo esto deberá hacerse con veracidad y calidad requerida para una información de este tipo. Otra forma de realizar este examen es invitando a una persona no implicada en el cambio a visitar las operaciones, entrevistar a algunos de los directivos y subordinados y escribir sus impresio-

nes sobre la organización. Es importante que esta persona no esté informada sobre el alcance y naturaleza del proceso hasta que haya escrito el informe.

Posteriormente y además de estas pruebas relativamente formales, cada directivo puede realizar una comprobación personal que resulta bastante fidedigna.

En suma, los directivos acaban teniendo más tiempo disponible para reflexionar, planear y pensar; y, sobre todo, que tienen más tiempo disponible para ir más allá de la administración correctiva y trascender a la estructuración de una organización más eficaz.

Definitivamente, depende de la organización el que participen realmente en un clima de integración e igualdad.

SEPTIMO PASO.- Comprometer al Sindicato.

Antes de que se discutan cambios significativos en la compañía tipo "Z", ésta tendrá que incluir al Sindicato en sus planes.

El sindicato ha llegado a ser entre los ejecutivos sinónimo de mala calidad, baja productividad, trabajadores apáticos, ausentismo, paros laborales e incluso hurtos por parte de los empleados. Por lo tanto, la administración deberá formular una filosofía sistemática de las relaciones humanas de la empresa; pues sólo así podrá sacar adelante su trabajo convi-

viendo con un Sindicato.

Las compañías japonesas están sindicalizadas sin que se aprecie ningún efecto adverso en la relación, si bien, dichos movimientos luchan contra posibles infiltraciones del partido comunista.

Se recuerda que el éxito de la organización tipo "Z" depende, en gran medida, de una distribución igualitaria del poder. Una forma de lograr esto es a través de la creación de agrupaciones de trabajadores.

Un segundo método es el que proporciona sistemas apoyados en la influencia del personal a través de los planes Scanlon.

Un tercer método es el crear centros distribuidos de poder mediante la formación de Sindicatos. Siempre y cuando se respeten y acepten los principios de igualitarismo y equidad, entonces deberá aceptarse, asimismo, el principio que apoya a los Sindicatos.

Por lo tanto, la organización tipo "Z" deberá crear un ambiente de completa confianza y sano, y el Sindicato actuará como un conducto a través del cual la empresa puede comunicarse con los empleados, organizarlos y explicarles los planes de prestaciones, a la vez que es capaz de integrar actividades educativas, sociales y recreativas.

Una forma de abrir las líneas de comunicación es celebrar seminarios entre los gerentes de línea de la compañía y los líderes sindicales.

La compañía debe darse cuenta de que los miembros del Sindicato son sus empleados y que la estructura del mismo puede contribuir al éxito de la empresa.

OCTAVO PASO.- Cómo hacer que el empleo se vuelva más estable.

La estabilidad del empleo es, en parte, uno de los resultados directos de la política de la empresa. Cuando a los empleados que tienen mejores alternativas se les ofrece una atmósfera laboral en la cual puede encontrar igualdad, retos fascinantes y también les es posible participar en la toma de decisiones que afecten su trabajo, es fácil hacerles desistir de rescindir su contrato. Por lo tanto, la compañía pone profundo interés en evitar la rescisión involuntaria, los despidos en masa y específicos de los empleados.

En los últimos años, Hewlett-Packard ha adoptado la práctica de trabajar una quincena de nueve días, de congelar los contratos y de eliminar viáticos y prerrogativas (privilegios). Esta acción hizo que, mientras otras compañías despedían a su personal, Hewlett-Packard conservaba a sus trabajadores; lo cual tuvo como resultado que esta empresa tuvo el índice de rotación voluntaria más bajo, la fuerza de trabajo industrial más experimentada y de las tasas de crecimiento y

rentabilidad más elevadas.

Un factor decisivo para hacer que el empleo sea más estable está dado por un lento proceso de evaluación y promoción.

NOVENO PASO.- Tomar sus decisiones empleando un proceso lento de Evaluación y Promoción.

Este proceso es de sumo cuidado debido a que las jóvenes generaciones son impacientes, por lo tanto, es de vital importancia aminorar el proceso de evaluación, con objeto de que los empleados se concienticen de la importancia que tiene el rendimiento a largo plazo. En esta forma se olvidará de los resultados inmediatos y básicamente harán todo lo que sea congruente y tenga sentido con los objetivos a corto o largo plazo.

La solución al problema es muy sencilla: se puede promover rápidamente tal como lo hagan en las otras compañías de modo que dicho personal no abandone la empresa; pero ascender los lentamente en relación con los demás trabajadores para que puedan tener expectativas a largo plazo.

A la larga, serán los mejores empleados los que destaquen y ocupen los mejores puestos y de mayor importancia y responsabilidad, mientras, al mismo tiempo, conforman valores sólidos, duraderos y actitudes en las cuales reflejan su deseo de cooperación.

Por lo tanto, no cabe la menor duda de que quien trabaja arduamente y no es objeto de reconocimiento, con toda razón - se sentirá frustrado y abandonará la empresa.

Lo que sí es trascendental es que estos jóvenes se percaten de que su rendimiento, superior por muchas causas, será - reconocido y bien recompensado en el futuro. Con el fin de - inducir a estas generaciones bisoñas a aceptar un proceso más lento de evaluación y promoción formales, es menester contar - con un sistema de evaluación no económico, como, por ejemplo, uno en el cual se les permita participar en la forma más estrecha en los proyectos de los cuales se encargan los superiores y en el cual se incluya una asesoría y una instrucción -- más estrecha.

A medida que la rotación disminuye y todos los ejecutivos, sin importar su edad, adquieren más responsabilidades, - será posible que cada empleado joven se rodee de un círculo - mayor de gente experimentada.

Algunos llegarán a tener en forma espontánea una especie de mentor que les dará la retroalimentación necesaria en la - cual habrá de creer. Esta atmósfera de cooperación les brinda muchas oportunidades a los nuevos empleados de participar - en tareas importantes que implican un reto, en donde pueden, - además, ver cómo se desenvuelven los ejecutivos de mayor antigüedad.

En conclusión, en una organización tipo "Z", los empleados no reciben menos información sobre el desempeño y las expectativas; por el contrario, reciben más. Sin embargo, al mismo tiempo saben que ascender dentro de la escala jerárquica y obtener un mejor sueldo dependen del rendimiento que se manifieste a largo plazo.

DECIMO PASO.- Ampliar los horizontes profesionales.

Con el objeto de que este sistema tenga éxito, toca a las altas esferas administrativas poner el ejemplo. Si los altos funcionarios cambiaran de funciones cada tres a cinco años, de tal suerte que el subgerente de personal se hiciera cargo del departamento de ventas, y éste recíprocamente, se encargara del área de fabricación interna entonces, con el curso del tiempo, cada uno de éstos altos ejecutivos podría transmitirle al nivel inferior los conocimientos y habilidades necesarios. A su vez, los integrantes de estos niveles harían sus propias aportaciones, y este proceso se repetiría una y otra vez espontáneamente a lo largo de toda la organización.

Si se desea que el programa de movimiento de puntos tenga éxito, deberá contarse con un grupo de gerentes que conozcan plenamente el acervo cultural y las habilidades del resto de las divisiones y no sólo de la suya propia. Al trabajar en conjunto, pueden establecer compromisos que beneficien no únicamente a su departamento, sino a todos los demás que deben

coordinar. Al ubicar correctamente las características de la organización tipo "Z", esta información se distribuirá por to dos lados y surgirá el incentivo que permitirá que se desarrolle un ambiente de cooperación. Cada uno de los elementos de la organización tipo "Z" se relaciona entre sí. En forma - - aislada, ninguno podrá lograr nada a fondo. Es en conjunto - . como constituyen un sistema de cooperación.

DECIMO PRIMER PASO.- Prepararse para aplicar la Teoría "Z" - en el primer nivel.

El grupo que ha sido elegido hasta este momento para poner en práctica todas las etapas anteriores del sistema ha si do el de los empleados profesionales y administrativos.

Pués bien, ahora se debe preparar para aplicar la teoría - en los niveles inferiores de la organización.

Lo que en realidad implica esta etapa es una dosis generosa de paciencia. En vez de precipitarse a corregir viejos errores al implantar una administración por participación, -- las compañías "Z" que han alcanzado el éxito se han tomado la tarea de que los altos niveles de las organizaciones comprendan primero qué es lo que van a hacer y se comprometen a ello. En esta forma, es posible iniciar un programa duradero de can bio. En esta forma, introduzca usted este cambio con hechos, no con palabras. Haga que todos participen y asegúrese de re conocer, de inmediato, los resultados de cualquier esfuerzo;-

evitando al máximo que algún empleado le pueda expresar: "su actitud va tan en contra de lo que predica, que me niego a seguir su ejemplo".

DECIMO SEGUNDO PASO.- Buscar el lugar preciso para poner en práctica la participación.

Si ha sido posible lograr que haya recompensas equitativas, estabilidad del empleo y coordinación interdivisional, entonces el compromiso y la productividad de los empleados han empezado a ser mayores.

Solicíteles a los obreros sus sugerencias como grupo, y vea además qué han depositado en forma anónima en los buzones puestos para ese fin. De esta forma obtendrá una información más veraz y confiable y promoverá la participación de sus empleados.

No tema poner en práctica estas sugerencias, ya que -- ellos están más compenetrados con la problemática existente -- en esos niveles de la organización.

DECIMO TERCER PASO.- Permitir el desarrollo de Relaciones Holistas*.

Las relaciones Holistas son una consecuencia más que una

Holismo.- Es un término filosófico que implica, que un todo integrado posee una realidad independiente y mayor que la suma de sus partes.

causa de la integración organizacional, ya que ayudan estas relaciones a conservar la naturaleza igualitaria de la organización al reunir a supervisores y subordinados como iguales temporales, y demostrar, así, que la distancia que existe entre ellos no es inconmesurable ni infranqueable.

Esta forma de expresión de solidaridad y de adhesión que emergen de un grupo de empleados a quienes les gusta trabajar juntos y disfrutar al compartir sus sentimientos de arraigo, es lo que da origen a una relación Holista.

Las sesiones regulares de preguntas y respuestas que se mantengan entre los empleados que trabajan por horas, servirán a éstos propósitos. Cambie impresiones con sus subordinados acerca de cómo funciona la compañía en relación con los competidores y sobre sus triunfos y sus problemas. Prepárese no sólo a hacer, sino a responder también algunas preguntas difíciles. Estos aspectos que se relacionan con las actividades laborales son la clave de las relaciones Holistas y las aleja de la actitud paternalista que suele desarrollarse en algunas compañías.

COMENTARIOS FINALES

Se pretende que las etapas aquí mencionadas se utilicen sólo como una guía y como un tema de discusión; jamás se ha intentado convertirlas en un libro mágico de recetas que -solucione todo lo referente al desarrollo administrativo y en particular al Recurso Humano.

El ordenamiento de los pasos no tienen que presentarse - en forma exacta a como se describen. Este proceso lleva tiempo.

Tan solo como una indicación, basta decir que debe haber un período de tolerancia de dos años aproximadamente a partir de la iniciación del proceso para que éste pueda infiltrarse a todos los niveles administrativos. Para entonces, la mayoría de los ejecutivos habrá llegado a comprender, en parte, - cómo funciona una organización tipo "Z" y habrán observado algunos indicios visibles de que la alta administración se encuentra completamente compenetrada con este proceso. Una - - coordinación más homogénea, reacciones más rápidas y una planeación más eficaz son algunos de los aspectos que deberán patentizarse.

Una vez iniciado el proceso de administración por parti-

cipación, podrá sustentarse por sí mismo porque hace un llamado a los valores fundamentales de todos los empleados. Y, de hecho, al propiciar una mejor coordinación, permite que haya mayor productividad y eficacia. Siempre será fructífero, a menos que la alta administración o algún sindicato, que se vea amenazado o se sienta desalentado, lo frene intencionalmente este proceso.

B).- LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS.

Son motivo de nuestro estudio las organizaciones japonesas porque éstas son las más fieles exponentes de la Teoría "Z", cuyos cambios de Organización tradicional a Organización tipo "Z" han obtenido resultados satisfactorios con la implantación de dicho modelo.

Por lo tanto, mencionaremos las principales características de las organizaciones japonesas, porque se cree que son de suma importancia para cualquier ejecutivo que esté interesado en la implantación y/o adecuación de estos conceptos a su empresa u organización, y lo que se puede aprender de estas organizaciones.

Características:

- 1.- Empleo de por vida.
- 2.- Proceso lento de Evaluación y Promoción.
- 3.- Carreras no especializadas.
- 4.- Mecanismos implícitos de control.
- 5.- Proceso colectivo de toma de decisiones.
- 6.- Responsabilidad colectiva.
- 7.- Interés Holista.

1.- EMPLEO DE POR VIDA.

Como primer punto y considerándola la más importante de las características de las organizaciones Japonesas, es que el trabajador cuente con un empleo de por vida; más que una

política, resulta un proceso mediante el cual se integran un gran número de facetas de la vida y el trabajo en el Japón. -

Porque el empleo de por vida es el ideal de los trabajadores y el objetivo de los patrones, no podemos considerarlo como algo único en el Japón ya que no todas las empresas cuentan con un soporte económico para poder ofrecer una estabilidad necesaria de empleo vitalicio. Considerando que en un -- 35% de la fuerza laboral del Japón trabaja bajo este sistema de empleo de por vida, porque sólo puede ser posible dentro de las grandes compañías o bien en las dependencias gubernamentales.

Pero, Qué significa el empleo de por vida?

Un empleo de por vida significa que una empresa importante u organismo gubernamental contrata, una vez al año, en la primavera a jóvenes graduados de secundaria, preparatoria y la Universidad. Esto quiere decir que contrata novatos, aunque para todos ellos no tenga trabajo de inmediato.

Ahora bien, los ascensos dependerán de las políticas internas de la organización, así como del desarrollo de los graduados.

Es así como se inicia el empleo de por vida, con el proceso de contratar novatos, ya que una vez contratados, los -- elementos conservan su empleo hasta los 55 años, que es cuando se jubilan, con un salario que asciende a 5 ó 6 veces su sueldo anual.

Pero esto no quiere decir que todos se retiran; algunos directores de la firma a la que pertenecen, aprovechan sus experiencias para integrar y capacitar a las generaciones jóvenes.

El aprovechamiento de estos empleados se lleva a cabo de debido al sistema de organización de estas organizaciones, en las cuales nos encontramos con grandes grupos que tienen 20 ó 30 compañías. Estas representan un sector de las diferentes ramas industriales más destacadas en la economía japonesa.

Es decir, que alrededor de una gran empresa, existen - - otras pequeñas; esto constituye un monopolio bilateral en donde las primeras tienen un cliente para su producto y las segundas un solo proveedor para cada uno de sus insumos.

La relación que existe entre estos monopolios y el empleo de por vida, podríamos considerarlo de la siguiente manera: una vez que los empleados son jubilados, y si su trayectoria ha sido buena, éstos podrán aplicar sus experiencias en las pequeñas compañías que forman este monopolio. Es así como se va formando el empleo de por vida; de otra manera, podríamos decir que los empleados que tienen una alta posición y al llegar a su retiro, el patrón no se conforma con darle las "gracias", sino que es enviado a una de las pequeñas compañías en donde prestará sus servicios y por medio de estos sueldos y con el de su retiro, le podrán servir para vivir -- holgadamente el resto de sus días.

Podríamos concluir que el empleo de por vida se forja desde una buena enseñanza escolar en todos los niveles, ya que solamente los más aptos intelectualmente podrán aspirar a ingresar a estas grandes compañías o bien a las dependencias gubernamentales. Es por eso que la gente del Japón se preocupa por ingresar a las Instituciones de mayor prestigio, ya que obteniendo dicho ingreso, están conscientes de que tienen asegurado su futuro dentro de las grandes compañías o dependencias gubernamentales; y con ésto, un empleo de por vida hasta su retiro.

2.- PROCESO LENTO DE EVALUACION Y PROMOCION.

La complejidad de la organización japonesa radica en los enfoques adoptados ante los procesos de evaluación y promoción, ya que las personas que ingresan a dichas organizaciones tendrán los mismos aumentos y las mismas promociones. Sólo después de transcurridos 10 años se hará una evaluación formal del desempeño de cada uno de los elementos que ingresaron y será hasta entonces cuando uno de ellos recibirá una promoción más importante que la de los demás.

La misma lentitud de este proceso de evaluación no estimula la ejecución de ciertos juegos corporativos a corto plazo. Si bien no elimina del todo dicho comportamiento, los nuevos empleados no se sienten motivados a emprender proyectos ni a ejercer presión para que se tomen decisiones que pudieran ser acertadas a corto plazo, porque se antojarían ina-

ceptables a corto plazo. Tampoco tendría razón alguna para hacer avanzar su carrera a expensas de otros.

Es por eso que los nuevos elementos están conscientes -- que serán evaluados hasta cierto tiempo y que cualquiera que sea su valuación, ellos seguirán dentro de la organización debido a la política de empleo de por vida, aunque se aprecie -- la lentitud de este proceso de evaluación.

Esto propicia una actitud abierta hacia la cooperación, -- el rendimiento y la evaluación, ya que el sistema favorece, -- en gran medida a la posibilidad de que el nivel real de desempeño salga finalmente a la luz.

Uno de los factores que contribuyen a la buena evaluación del desempeño es la distribución de los espacios de la típica oficina japonesa; ya que, en dichas oficinas no existen muros ni cancelas divisorios de ningún tipo. Esto hace que el ambiente de trabajo sea más relacionado, ya que todos están a la vista de todos y demostrando lo que son capaces de hacer.

Esta forma de vida tan pública puede resultar intolerable para cualquiera que posea otro tipo de valores y objetivos, e incluso puede llegar a ser opresiva para los mismos japoneses.

Otro factor dentro del proceso lento de evaluación y promoción es el que se brinda a los empleados jóvenes y el cual

parecería incongruente entre títulos formales y obligaciones -- reales, es el que los más aptos reciben fácil y rápidamente -- las responsabilidades; sin embargo, el paso irreversible de -- la promoción solamente llega cuando éstos ya han probado pro- fundamente lo que son capaces de hacer. Por otro lado, los -- que más hayan contribuído al éxito en el pasado tienen asegu- rado el título y un mayor sueldo.

Este hecho observado por todos, hace que los empleados -- esten más dispuestos a esperar su turno.

3.- CARRERAS NO ESPECIALIZADAS.

Una característica muy importante, aunque con frecuen- -- cia pasada por alto de las empresas japonesas, es que logran- desarrollar carreras individuales.

Esta característica la podremos definir rápidamente, aun -- que el proceso lleva demasiado tiempo. Una persona que ingre -- sa a la organización y a cierto nivel, se desarrollará duran- te largo tiempo y, conociendo todas las funciones operativas, principalmente, adquiere un conocimiento de lo que se hace, -- cómo se hace y el por qué se hace. Esta función parecerá un- poco rutinaria o de menor valía, pero aunado al empleo de por vida y al proceso lento de evaluación y promoción, permiti- -- rán al empleado conocer cada una de las funciones de diferen- tes áreas y a su vez, comprenderá con mayor acierto los obje- -- tivos de cada área, así como el objetivo general de la empre -- sa.

Podremos concluir que, el japonés no se especializa solamente en un campo técnico, sino también se especializa en una organización.

4.- MECANISMOS IMPLICITOS DE CONTROL.

Los mecanismos básicos de control administrativo que emplea una compañía japonesa son tan intrínsecos y sutiles que una persona ajena difícilmente se percata de ellos. Esta conclusión es del todo errónea. Si bien es cierto que estos mecanismos se caracterizan por su minuciosidad, exigencia y férrea disciplina, también es verdad que son sumamente flexibles. Su esencia no podrá diferir más de los métodos de control administrativo que aplican las organizaciones occidentales.

El mecanismo básico de control de las empresas japonesas, está englobado en una filosofía de la administración. Esta filosofía, teoría intrínseca de la firma, describe los objetivos y los procedimientos encaminados a su consecución. Dichos objetivos representan los valores de los dueños, los empleados, los clientes y las autoridades gubernamentales. Las medidas que se toman en pro de los objetivos están determinadas por una serie de creencias sobre el tipo de soluciones que tienden a dar buenos resultados en la industria y en la empresa; dichas creencias se relacionan, por ejemplo, con la persona que debe tomar una decisión referente a los nuevos productos que la compañía debe considerar.

Aquellos que logran captar la esencia de esta filosofía de valores y creencias pueden inferir de su concepción general un número casi ilimitado de reglas o metas específicas -- que se adaptan a las condiciones cambiantes. Más aún, estas reglas o metas específicas serán consistentes entre los individuos. Dos personas que comprenden la teoría básica llegarán al mismo procedimiento para enfrentar una situación particular; de este modo, la teoría permite por un lado, controlar las relaciones del individuo ante diversos problemas y, por otro, coordinar dichas respuestas de tal suerte que las soluciones armonicen entre sí.

Esta teoría, que más que ideas claras y expresas, abarca conceptos tácitos y sobreentendidos, no puede dejarse asentada en unas cuantas frases. Más bien estas ideas se transmiten a través de una cultura común, compartida por los directivos más importantes y, hasta cierto punto, por todos los empleados.

La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización.

Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia.

La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes como si fueran piedras de toque a través de las cuales se pudieran comunicar infinidad de sutilezas, ya que los directivos de las compañías japonesas han pasado repetidas veces por las mismas funciones. Estos pueden referirse a un sinnúmero de experiencias compartidas, contar historias y anécdotas y rememorar sucesos simbólicos que les recuerden a cada uno de ellos el compromiso que han contraído ante ciertos valores y creencias. Más aún, ese denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación.

En vista de que la posición teórica, que ostenta el comportamiento del individuo, está integrada por una serie de conceptos que éste tiene en común con los demás, es posible suponer ciertas respuestas o acuerdos sin tener que invertir tiempo negociándolos. De este modo, la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos.

5.- EL PROCESO COLECTIVO DE TOMA DE DECISIONES.

Quizá la característica más conocida de las organizaciones japonesas sea la importancia que dan a la participación dentro del proceso de toma de decisiones, la evidencia sugiere de un modo contundente que un enfoque multilateral da lugar a decisiones más creativas y resultados más positivos que

una posición unilateral.

Hoy por hoy, el estilo de participación occidental es un proceso totalmente estandarizado. Generalmente, un pequeño grupo, que no comprende más de 8 ó 10 personas, se reúnen entorno de una mesa para discutir el problema y sugerir soluciones. Durante este proceso es necesario contar con 1 ó 2 líderes que tengan experiencia en el manejo de grupos y que sean capaces de ayudar a resolver constructivamente las desavenencias más importantes que pudieran presentarse. El consenso surge en el momento en que se opta por una sola de las alternativas, y cada uno de los miembros del grupo pueda decir con toda sinceridad a los demás:

- a).- Considero que ustedes comprenden mi punto de vista.
- b).- Considero que yo entiendo sus puntos de vista.
- c).- Independientemente de que me incline o no por esta determinación, yo la respaldaré porque fué acordada en una -- forma abierta y justa.

Cuando se necesita tomar una resolución importante en -- una empresa japonesa, todos aquellos que de algún modo pudieran verse afectados por sus consecuencias entran en el proceso. En el caso de un asunto muy delicado, como el lugar idóneo para ubicar una planta o la posibilidad de modificar un sistema de producción, habrá que considerar que entre 60 y 80 personas estarán directamente implicadas en la determinación.

Un equipo integrado por 3 individuos se encargará de hablar - con todas ellas y de comunicarles cualquier cambio importante, dicho equipo estará en contacto con esta gente hasta que se - haya logrado un verdadero consenso para poder tomar una deci- sión; siguiendo este procedimiento se lleva mucho tiempo, pe- ro una vez acordada, habrá mayores posibilidades de que to- - dos los afectados la apoyen plenamente.

La comprensión y el respaldo pueden anular el verdadero- contenido de la resolución, ya que es factible que las 5 ó 6- alternativas restantes sean igualmente acertadas o incorrec- - tas; lo importante en este caso no es la determinación en sí, sino el interés que demuestre la gente y la información que po- sea a este respecto. En ocasiones, las "mejores" decisiones- pueden fallar y las "peores" pueden funcionar bien.

Por lo regular cuando se inician las encuestas, éstas - las elaboran el personal más joven o que recientemente haya - ingresado.

El grupo o la persona asignada para dicha encuesta ha- - bla con todo mundo, pide opiniones y dedica especial atención a los comentarios de aquellas personas que conocen mejor a -- los altos funcionarios. Afortunadamente este sistema de en- - cuestas no pueden proporcionarle al joven toda la información que su jefe desea obtener; así pues, se ve en la necesidad de añadir sus propias consideraciones. De este modo, las compa- ñías japonesas logran elementos muy variados en su proceso de

toma de decisiones, la empresa se esfuerza tanto por inculcar a todo su personal los mismos valores y las creencias que probablemente todos los empleados aportarían ideas muy similares. Demasiada homogeneidad acabaría con la vitalidad y echaría por tierra el proceso de cambio; por ese motivo la tarea se encomienda a los jóvenes.

Por último, la propuesta formal se pone por escrito y se envía a todos los niveles, desde los inferiores hasta los más altos. En cada etapa, el directivo en cuestión expresa su conformidad sellando el documento. Al término de este proceso la propuesta está literalmente cubierta por todos los sellos de aprobación de decenas de personas.

6.- RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.

Quizás el aspecto que resulta más incomprensible para la mente occidental es la marcada orientación de los japoneses hacia los valores colectivos, particularmente el sentido colectivo de responsabilidad.

La responsabilidad colectiva japonesa es eficaz desde el punto de vista económico. Hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre sí para brindar su mejor esfuerzo; se puede considerar que la vida industrial requiere de una interdependencia de los individuos. Pero, este colectivismo japonés tiene otra implicación menos obvia quizá pero de mayor trascendencia desde el punto de vista del rendimiento económico.

Para la mentalidad japonesa, el colectivismo no es ni un objetivo individual por el cual se tenga que luchar, ni una meta corporativa que se tenga que alcanzar; tampoco es un lema que merezca respeto y devoción, más bien es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como resultado del esfuerzo individual. Cualquier suceso importante en la vida se deriva de un esfuerzo colectivo, o del trabajo en equipo. Por lo tanto, tratar de justificar cualquier consecuencia a través de un mérito o de una falla individual carece de todo fundamento.

Sin embargo, la vida industrial está básicamente integrada y es esencialmente interdependiente. En cierto sentido, el valor que el japonés atribuye al colectivismo encaja de un modo natural, en un sentido industrial; en tanto el individualismo occidental es terreno propicio para constantes conflictos.

7.- INTERES HOLISTA.

La orientación holista de la organización japonesa es producto de un accidente histórico y de fuerzas sociales y culturales muy poderosas. De acuerdo con un criterio generalmente aceptado, el accidente histórico es el industrialismo que materialmente se volcó sobre el japonés después de que un sistema político feudal le había impedido la entrada durante décadas. Se obligó a las compañías a construir plantas cerca de las poblaciones donde pudiera reclutar trabaja-

dores. En contraste con el largo y gradual proceso de urbanización que caracterizó a Europa, el Japón se encontró de pronto, con una población rural desigualmente distribuida, que se enfrentaba a la embestida de la industrialización. Las plantas enviaban gente a los hogares pidiéndoles a los padres que enviaran a sus hijos a trabajar en la fábrica, la cual se encontraba a 30 ó 45 kilómetros de distancia. Los jefes de familia que amaban a sus hijos no se decidían a dejarlos ir a vivir y trabajar en un lugar extraño, las compañías se veían en la necesidad de construir dormitorios, ofrecer una dieta sana y asegurarles a los padres que sus hijos recibirían una educación física, intelectual y moral, además de una capacitación técnica que les prepararía para enfrentarse a la vida. En el caso de las mujeres, las empresas las instruían en las labores domésticas propias de una joven esposa. En estas circunstancias, no era posible que se diera la inclusión parcial ni tampoco una unión débil o tentativa, más bien se tenía que entablar una relación íntima y plena entre empleado y patrón.

Algunos expertos japoneses argumentan que los patrones sociales básicos, desarrollados bajo el feudalismo, prepararon el terreno para que los japoneses establecieran una relación dependiente de la fuerza paternalista a fin de satisfacer sus necesidades de cambio de una lealtad incondicional. De haber existido una actitud de esta índole, seguramente habría apoyado la relación holista de trabajo.

El verdadero nivel de esfuerzo y desempeño de cada persona sale a la luz y la estrecha relación agudiza en los individuos esa sutileza que les permite comprender las necesidades de los demás. Así, vemos que la intimidad, la confianza y la comprensión se cultivan en un ambiente en que los individuos están unidos por múltiples vínculos dentro de una relación holista.

Amitai Etzioni, de la Universidad de Columbia, asegura que una red Holista constituye un medio eficaz de control social, medio en el cual los individuos pueden ser libres pero también capaces de coexistir pacíficamente. Empero, Etzioni al igual que otros, ha sostenido que esta forma de control social es básicamente incompatible con la moderna sociedad industrial, ya que el industrialismo inevitablemente conduce a un alto grado de especialización en la mano de obra, a cambios frecuentes en los niveles directivos y, por consiguiente, a una inclusión parcial dentro del grupo. Los japoneses son un claro ejemplo de que el Holismo es posible en la vida industrial. Únicamente queda por establecer si el Holismo y la intimidad son deseables en dicho ámbito.

CAPITULO III

LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS.

Para poder determinar lo que es en sí una organización con modelo mexicano, se programaron visitas a dos importantes organismos con inversión extranjera, líderes en su ramo, con lo cual se obtuvieron resultados positivos para la realización de nuestro estudio.

Cabe hacer mención que nuestro estudio está enfocado a los recursos humanos de las organizaciones mexicanas o de participación extranjera, pero con fuerza de trabajo mexicana, tanto a nivel operativo como a nivel ejecutivo.

Así pues, en las empresas visitadas, nos enteramos que la fuerza de trabajo de mexicanos está empleada en todos los niveles de estas organizaciones, desde la gerencia hasta los operarios.

Por no haber oído hablar acerca de la Teoría "Z", se piensa que es difícil su implantación al modelo de organización mexicana; ya que las organizaciones aplican el modelo organización por objetivos o administración por resultados, ade

más de modelos funcionales de Unidades Operativas Independientes pero con un alto grado de interacción. Ya que las características principales son: Organizaciones muy dinámicas y -- con un alto grado de complejidad funcional.

Las características del mexicano sí se prestan para las relaciones interpersonales al formar los grupos de trabajo, - además de que las organizaciones emplean la sutileza para designar o integrar los grupos de trabajo.

Definitivamente, existe confianza de la empresa hacia el trabajador mexicano en el desarrollo de sus funciones en el - proceso productivo. Además de que el Ejecutivo tiene delicadeza para designar estas funciones a los trabajadores.

El trato que tiene el trabajador mexicano con sus compañeros del grupo de trabajo es bueno, de compañerismo y amistad. Así también con su jefe inmediato es bueno, directo y - continuo; y viceversa. Por lo tanto, el trabajador siente -- que sus jefes son buenos, además de que es gente preparada y - dinámica.

El trabajador mexicano siente lealtad hacia la empresa - donde presta sus servicios y responde a los objetivos de ésta. Si bien, los objetivos de los trabajadores no son compatibles con los objetivos de la organización, la mayoría de las veces si, ya que estos objetivos son del todo conocidos por los trabajadores.

En estas organizaciones existe y se promueve la rotación del personal, de manera que éste adquiera experiencia en el - mayor número posible de áreas, ya que esto es necesario para que el trabajador conozca más a la organización. Esto se lleva a cabo a determinados niveles jerárquicos.

En estos niveles, la empresa contribuye al desarrollo -- personal y/o profesional de sus empleados, esto quiere decir, que en cada etapa y momento hay una contribución directa. Esto se logra mediante la comunicación, los cursos y programas- de capacitación, etc.

En cuanto al abastecimiento de los Recursos Humanos para satisfacer sus necesidades presentes y futuras, éste se lleva a cabo por medio de solicitudes que proporcionan a los futu-- ros candidatos (en base a los requerimientos). El nivel de - preparación estará sujeta a la vacante que exista o del pues- to a cubrir.

Se ofrece empleo de por vida al personal que se contrata, dependiendo del caso, porque existe una práctica de empleo -- pleno en la cual se asegura al empleado, en forma razonable, - su trabajo en la empresa. Se asegura que es bueno este tipo- de contratación, porque así desarrolla con mayor seguridad sus funciones para lo cual fué contratado. Además, a la em-- presa le preocupa, la mayoría de las veces, que el trabajador desarrolle sus funciones a gusto, mediante la c.eación o existencia de los canales de comunicación necesarios que permiten

hablar sobre lo que les gusta y lo que no les gusta.

El trabajador mexicano no necesita ser vigilado para que pueda desarrollar sus funciones, ya que existen sistemas de Administración por Objetivos.

Cuando existe algún problema o falla en el desarrollo -- del proceso productivo de la empresa, el empleado manifiesta po sibles soluciones, las cuales son tomadas en cuenta por la or ganización, sin que el trabajador espere ser premiado por és to, ya que está consciente que esto es parte de sus funciones-- (se realizan encuestas sobre el funcionamiento integral de la empresa en forma constante, mediante la revisión de objetivos).

Respecto a que se lleve a cabo un proceso lento de eva-- luación y promoción, dependiendo del caso, existe un proceso de planeación, asesoría y evaluación del desempeño del emplea do, que es la base para su promoción. Por lo tanto, no se -- considera lento, se realiza cada vez que es necesario (cam- - bios importantes de responsabilidades, nuevos puestos, etc.).

En estas empresas existen los mecanismos implícitos de - control necesario, y el trabajador mexicano responde positiva mente ante estos mecanismos.

Se lleva a cabo un proceso colectivo de toma de decisio- nes en estas organizaciones, además existe una política de "Ge- rencia Participativa" en la cual se promueve la participación

del empleado tanto a nivel individual como a nivel de grupo, - en la solución de problemas y en la toma de decisiones, a todos los niveles (de supervisión hacia arriba). Por consi- -- guiente, existe una responsabilidad compartida en estos nive-- les (dentro de lo razonable), y esto se manifiesta en base a el análisis y la solución de problemas.

Existe interés Holista hacia el trabajador, y éste se ma nifiesta en el respeto por el individuo y el interés que tie ne la organización por su desarrollo son continuos, lo cual - se refleja en los resultados y la productividad del trabaja-- dor.

Por último, podríamos decir que, los principales proble mas a que se enfrentaron estas organizaciones en México al es tablecer su modelo de organización fueron: los ajustes y afi naciones iniciales propios de una diferencia de modo de vida.

Ahora funcionan excelentemente.

CAPITULO IV

COMPARACION ENTRE LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS Y LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS.

Para poder realizar este tipo de comparación, a continuación se presenta un cuadro, en el cual incluimos el modelo de organización Americana, las cuales aparecen en el libro de -- William Ouchi "La Teoría Z", en el cual nos presenta el contraste existente entre estas organizaciones.

ORGANIZACION JAPONESA	ORGANIZACION NORTEAMERICANA	ORGANIZACION MEXICANA
1. Empleo de por vida.	1. Empleo a corto-plazo.	1. Empleo a corto-plazo.
2. Proceso lento de evaluación y promoción.	2. Proceso rápido de evaluación y promoción.	2. Proceso rápido de evaluación y promoción.
3. Carreras no especializadas.	3. Carreras especializadas.	3. Carreras especializadas.
4. Mecanismos implícitos de control.	4. Mecanismos explícitos de control.	4. Mecanismos explícitos de control.

ORGANIZACION JAPONESA	ORGANIZACION NORTEAMERICANA	ORGANIZACION MEXICANA
5. Proceso colectivo de toma de decisiones.	5. Proceso individual de toma de decisiones.	5. Proceso individual de toma de decisiones.
6. Responsabilidad compartida.	6. Responsabilidad individual.	6. Responsabilidad individual.
7. Interés Holista	7. Interés segmentado.	7. Interés Segmentado.

Como se puede ver, en las Organizaciones Japonesas, mientras su mayor preocupación es contar con una fuerza de trabajo constante y segura, en las Organizaciones Mexicanas se refleja una inestabilidad de fuerza de trabajo alarmante, debido a la forma de vida y cultura propia de los trabajadores mexicanos.

Si el empleo a corto plazo es un gran problema dentro de las Organizaciones Mexicanas, el proceso rápido de evaluación y promoción representa un reto más dentro de la cultura organizacional a que se enfrentan dichas organizaciones, ya que esto repercute en las envidias que se despiertan hacia la persona que fué ascendido de puesto y esto trae como consecuencia la desunión que exista dentro de los grupos de trabajo.

Respecto a las carreras no especializadas que existen en las Organizaciones Japonesas, no podemos decir de la existencia de estas carreras en México, ya que aquí las carreras son extremadamente especializadas, puesto que aquí es muy impor--

tante la especialización de las carreras porque al trabajador no le interesa conocer las actividades de la organización para llegar a comprenderla, sino que desea conocer más sobre -- sus actividades en una área determinada para ser un especialista en su ramo. Aquí se presenta el problema principal del mexicano para lograr su ascenso, porque al mismo tiempo que -- se especializa en una determinada actividad, asimismo se reduce su campo de acción porque su especialidad no le permite ampliar su mismo campo de acción.

La consistencia y la adaptación de reglas y metas, y la descripción de los objetivos y procedimientos que las organizaciones japonesas llevan a cabo, estos mismos mecanismos intrínsecos de control hacen que el personal trabaje libremente. No así en las organizaciones mexicanas que se caracterizan -- por la implantación de mecanismos extrínsecos de control y -- una supervisión constante hacia el trabajador, al cual lo hacen extremadamente dependiente y le reducen su creatividad e iniciativa.

La toma de decisiones es muy importante en todas las organizaciones ya que de una decisión puede depender el futuro de una empresa. Así podemos ver que mientras en el Japón se lleva a cabo un proceso colectivo, en México es un proceso individual. Esto es, en las organizaciones mexicanas la decisión es de una sola persona, y el acierto o error de la misma es personal, aunque esto tenga repercusión en toda la organi-

zación que no está compuesta por una sola persona. En cambio en el Japón, el proceso colectivo de toma de decisiones es importante porque están todos conscientes de que una buena decisión repercute en un bienestar de todos y un futuro más halagador de la organización.

Tomando en cuenta que en Japón se lleva a cabo un proceso de toma de decisiones colectivo, asimismo la responsabilidad es colectiva, porque el trabajador se encuentra tan identificado con la Organización que se siente responsable del futuro de la misma. En México, si la toma de decisiones es individual, la responsabilidad también es individual; esto es, - el futuro de la empresa está depositado en una sola persona.

Para las Organizaciones Japonesas es muy importante la - integración de un todo (Holismo) el cual posee una realidad - independiente y mayor que la suma de sus partes, porque el -- verdadero nivel de esfuerzo y desempeño de cada persona sale - a la luz y la estrecha relación agudiza en los individuos esa sutileza que les permite comprender las necesidades de los - demás. Todo lo contrario en las Organizaciones Mexicanas, en donde existe un interés segmentado, el cual está dirigido hacia el personal que ocupa niveles jerárquicos de Supervisión - hacia arriba; además de la existencia de divisiones y subdivi - siones en las áreas operativas en las empresas. Esto es, - - existen tantas divisiones en las Organizaciones Mexicanas que la segmentación que existe en estas Organizaciones no nos per

mite observar el verdadero esfuerzo y desempeño de cada trabajador, ya que éste termina su trabajo y se dirige a su hogar, sin llegar a establecer una verdadera amistad estrecha con -- los demás integrantes del grupo de trabajo al que pertenece, -- y la incomprensión de una área a otra área hace que los grupos de trabajo no desarrollen una amistad como sucede en las Organizaciones Japonesas.

CAPITULO V

LA COMPLEJIDAD DEL MODELO EN EL ENTORNO MEXICANO

Como resultado de la historia de cada país, éstos se diferencian de otros por determinados mitos, valores y normas, las cuales se reflejan en el comportamiento de sus habitantes, y además, causan un gran impacto en la actividad concreta de cada individuo dentro de la organización; aunque en algunas ocasiones sean en forma inconsciente o bien pase desapercibida de esta realidad. No obstante, resulta útil reflexionar sobre las características de cada cultura organizacional, ya que si ésta no se toma en cuenta, muchos procesos de cambio o de productividad pueden no funcionar.

Para comprender mejor a lo que llamamos cultura dentro de una organización, a continuación se presenta un estudio comparativo de la cultura organizacional en los siguientes países:

JAPON	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	MEXICO
1. Respecto a raza, cultura y lengua, la fuerza de trabajo es Homogénea.	1. La fuerza de -- trabajo es hete <u>rogé</u> nea.	1. Las clases socia <u>les</u> (y las regio <u>nes</u>) determinan <u>la</u> Homogeneidad.
2. Reciben entrena <u>m</u> iento para la <u>co</u> operación des <u>de</u> niños.	2. Reciben entrena <u>m</u> iento para la <u>co</u> mpetencia des <u>de</u> niños.	2. Reciben entrena <u>m</u> iento para la <u>de</u> pendencia des <u>de</u> niños.
3. Existe un alto <u>n</u> ivel educativo en los trabaja <u>do</u> res.	3. El promedio ge <u>ne</u> ral es de: 2/3 de secunda <u>ria</u> .	3. El promedio ge <u>ne</u> ral es de: 5/6 de primaria.
4. Hay lealtad del trabaja <u>do</u> rador a la Institución.	4. La lealtad es <u>re</u> lativa.	4. Lealtad al jefe <u>o</u> a la persona <u>(no a la Institu</u> ción).
5. Se tiene en alto valor la sen <u>si</u> bilidad inter <u>pe</u> rs <u>o</u> nal.	5. La sensibilidad interpersonal <u>no</u> tiene valor.	5. La tiene en el <u>se</u> ctor público.
6. Las relaciones con subordina <u>do</u> s son como en la familia.	6. Las relaciones con de nosotros a ellos.	6. Relaciones Hori <u>z</u> ontales de compadrazgo y verti <u>ca</u> les de Autori <u>ta</u> ris <u>mo</u> .
7. Existe un com <u>pr</u> omiso a largo plazo con la em <u>pr</u> esa.	7. Compromiso a <u>co</u> rto plazo.	7. Compromiso con <u>el</u> jefe y amigos.
8. Empleo garanti <u>za</u> do de por vida por las cor <u>po</u> raciones.	8. No hay garantía de permanencia.	8. No hay garantía de permanencia.

JAPON	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	MEXICO
9. Ambiente labo-- ral paternalis-- ta (se asigna - un tutor).	9. Ambiente no pa-- ternalista (ca-- da quien lucha-- por sí mismo).	9. Ambiente materna lista.
10. Las decisiones-- involucran a to-- dos los niveles.	10. Las decisiones-- se toman en el-- primer y segun-- do nivel.	10. Las decisiones - las toma el Pre-- sidente o Direc-- tor General.
11. La Administra-- ción está - -- orientada a -- los Recursos - Humanos.	11. La Administra-- ción está - -- orientada al - Capitalismo.	11. La Administra-- ción está orien-- tada al Poder.
12. Se toma un énf-- asis alto en la selección - de la persona.	12. Es bajo ya que siempre se pue-- de prescindir-- de las perso-- nas.	12. Selección por -- amistad previa.
13. Se tienen jun-- tas matutinas-- para hablar -- acerca de los problemas en - la Empresa.	13. Reuniones para discutir los - problemas del-- área donde se-- trabaja.	13. Reuniones para - oír lo que deci-- dió el jefe o Ge-- rente.
14. La persona se-- identifica con su Empresa.	14. La identifica-- ción es mayor-- con la Profe-- sión.	14. La identifica-- ción es con el - grupo social, re-- gional o profe-- sional.
15. Las carreras - de avance son-- lentas.	15. Las carreras - pueden ser rá-- pidas, sobrevi-- ve el más ca-- paz.	15. Las carreras de-- penden de las co-- nexiones.
16. Sistemas com-- plejos de eva-- luación en to-- dos los nive-- les.	16. Sistemas de -- evaluación por alcance de ob-- jetivos.	16. Evaluación sofis-- ticada en pues-- tos ejecutivos y mecánico en nive-- les operativos.

JAPON	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	MEXICO
17. Existen oficinas abiertas a nivel funcional.	17. Oficinas privadas para los funcionarios.	17. Gran contraste en las oficinas de las diversas jerarquías.
18. Los supervisores no tienen privados porque trabajan directamente con sus colaboradores.	18. Algunos supervisores tienen privados.	18. Privados para vigilar directamente, no para Planear.
19. La comunicación sobre conductas no adecuadas es privada.	19. Poca comunicación de aspectos deficientes (cada quien a lo suyo).	19. El jefe se entera de conductas no adecuadas (falsas o ciertas) por chismes.
20. La necesidad principal es de avanzar en la Estructura Organizacional.	20. Gran necesidad de logro.	20. Gran necesidad de poder y reconocimiento.
21. Se piensa en el salario como en una forma de participación de utilidades.	21. Se piensa en el pago como en un derecho que está dado a incrementar comodidades.	21. El sueldo se percibe como una consecuencia de la antigüedad no como resultado de eficiencia.
22. El reparto de utilidades se paga por gratificaciones, dos veces al año en base a resultados.	22. La participación de utilidades casi no existe.	22. Existe, legislada para el empleado, su significado no lo relaciona con su esfuerzo.

NOTA IMPORTANTE:

Estos datos fueron extraídos de:

N O T I D A T.

Organo interno de comunicación de NISSAN MEXICANA, S.A. DE -
C.V.

Número 110 del 30 de Marzo de 1983.

Número 111 del 15 de Abril de 1983.

Autor: Lic. Manuel H. Gallegos.

Por lo tanto, y tomando en cuenta lo anterior, podemos - decir que, en México la fuerza de trabajo es Homogénea debido a que el trabajador mexicano puede desempeñar las labores que se le encomienden muy unido al grupo de trabajo al que pertenece, dentro de una Organización; pero se deberá tomar muy en cuenta que los integrantes de este grupo de trabajo deberán - pertenecer a una clase o status social determinado.

El mexicano es educado desde su infancia a la dependencia hacia los demás; hacia la familia primero, y posteriormente, hacia sus amigos y compañeros de labores.

Además podemos decir que el nivel educativo del mexicano es inferior a los niveles existentes en Estados Unidos de América y el Japón; ésto se debe a que no existe, o es deficiente, la orientación hacia la educación desde el seno familiar.

Consecuencia de lo anterior es la lealtad que se desarrolla en el mexicano hacia el jefe o jefes (personas) y no a la Institución o Empresa a la que pertenece y en la cual presta sus servicios.

Debido a este bajo nivel educativo, no se aprecia debidamente el valor de las relaciones interpersonales dentro del - grupo de trabajo en la Organización; por lo tanto, las relaciones horizontales son de compadrazgo, amistades, etc., y - verticales de autoritarismo. Es decir de nosotros a nosotros (horizontales) y de nosotros a ellos. (verticales).

En México no se pone un verdadero énfasis en la selección del aspirante adecuado a ocupar un puesto vacante determinado, porque la selección se lleva a cabo por medio de recomendaciones y amistades.

Si tomamos en cuenta esta forma de selección del personal, podremos decir también que no puede haber garantía de permanencia en el puesto, ya que ésta estará sujeta a lo que suceda con la persona que lo recomendó, y dependiendo del apoyo que éste le brinde.

Mientras en el Japón la Administración está orientada a los Recursos Humanos (el personal se identifica con la empresa), en México la Administración está orientada al poder (el personal se identifica con el grupo ya sea social, regional o profesional según al que pertenece).

Dependiendo a lo dicho anteriormente, las carreras de avance dentro de la Organización depende de las conexiones, las relaciones o el apoyo que se tenga dentro de la misma. Es decir, las carreras dentro de las Organizaciones en México no dependen de la preparación de la persona, sino de las conexiones o amistades que se tengan para poder ascender (compromiso con el jefe, no con la Empresa).

Esto trae como consecuencia que se llevan a cabo sistemas de evaluación del personal: sofisticada en puestos ejecutivos y mecánica en los niveles operativos.

En México, el ambiente laboral dentro de las organizaciones es maternalista, o sea, no se nombra un tutor para que -- los coordine y, si es necesario, satisfaga las dudas que puedan surgir en el desarrollo de sus labores; sino, una persona que les haga saber o sentir su dependencia.

Existe gran contraste en las oficinas de las diferentes jerarquías organizacionales, ya que si tomamos en cuenta que la Administración en México está orientada hacia el poder, -- las oficinas de los funcionarios están abiertas sólo para los amigos.

En algunas organizaciones mexicanas sí existen oficinas abiertas a nivel funcionario, y los supervisores no tienen - privados porque trabajan directamente con sus colaboradores.

En México sí se tienen privados para vigilar. Y esto - podría indicarnos que hay privacidad en la comunicación sobre conductas no adecuadas; pero resulta todo lo contrario, el jefe se entera sobre las conductas no adecuadas (ciertas o falsas), por chismes.

Los niveles de Presidencia o Dirección General son los - encargados de tomar las decisiones dentro de las organizaciones, esto quiere decir que no se involucran a todos los niveles; por lo tanto, se llevan a cabo reuniones, no para hablar acerca de los problemas que interesen a la empresa, sino para oír lo que el jefe o el Gerente decidió que se debe hacer.

Por último, el sueldo se percibe como una consecuencia - de la antigüedad y no como resultado de la eficiencia. Y, el reparto de utilidades no se paga por gratificación en base a resultados; sino que existe, está legislada, y su significado no está relacionado con el esfuerzo desarrollado en la Organización.

En base a lo anterior, podemos llegar a las conclusiones siguientes:

CONCLUSIONES

- Se debe cultivar en el niño, desde el seno familiar, la cooperación formal y desinteresada.
- Se debe concientizar al individuo para que éste pueda darle a cada cosa su valor real.
- Las relaciones familiares también se deben llevar a cabo fuera del seno familiar (tratar a los demás como quiera -- ser tratado).
- Se debe erradicar el individualismo y así poder formar grupos de trabajo homogéneos.
- El personal seleccionado para ocupar un puesto vacante dentro de una organización debe ser el idóneo.
- La seguridad en el trabajo trae como consecuencia la confianza del trabajador tanto hacia la organización como en el desempeño de sus funciones.
- La lealtad del empleado hacia la organización debe ser consciente y sin presión alguna.

- El proceso lento de evaluación y promoción propicia una actitud abierta hacia la cooperación y se manifiesta en el nivel real del rendimiento y desempeño del trabajador.
- Los programas de Capacitación y Adiestramiento que lleven a cabo los Departamentos de Desarrollo de Personal deben de estar enfocados a satisfacer las necesidades tanto de la empresa como del personal que los reciba.
- Las promociones y ascensos dentro de la organización deben ser por concursos de oposición (capacidad) y no por conexiones (amistad).
- Las carreras no especializadas proporcionan un mayor campo de acción al trabajador.
- Los mecanismos implícitos de control brindan al trabajador una mayor libertad de acción.
- Cuando la toma de decisiones implica un proceso colectivo, el trabajador aporta sugerencias muchas veces acertadas porque está consciente de la realidad de los hechos.
- La responsabilidad colectiva es mucho más importante que la responsabilidad individual por su fuerza y su realidad.
- El interés que demuestre la organización hacia el trabajador al formar el grupo de trabajo como un total (Holismo) se verá compensado con los resultados de la operación.

- Se debe de estar consciente de lo que se va hacer y estar-convencido de que la implantación de la Filosofía de la -- Teoría "Z" signifique un beneficio tanto a la empresa como al trabajador.

B I B L I O G R A F I A

TEORIA "Z",

"Cómo pueden las Empresas hacer frente al desafío Japonés"

Autor: William Ouchi.

Editorial; Fondo Educativo Interamericano.

EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.

Autor: Douglas McGregor.

Editorial: Diana.

NOTIDAT.

Organo Interno de Comunicación de NISSAN MEXICANA, S.A. DE
C.V.

Número 110 de fecha 30 de Marzo de 1983.

Número 111 de fecha 15 de Abril de 1983.

Autor: Lic. Manuel H. Gallegos.

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE PLANES DE TRABAJO.

(Instituto Mexicano del Seguro Social).

A N E X O

PLAN DE TRABAJO Y HOJA DE PROGRAMACION PARA LA IMPLANTACION DE LA TEORIA "Z", EN UNA EMPRESA.

PLAN DE TRABAJO PARA LA ELABORACION
DEL PROGRAMA DE IMPLANTACION DE LA-
FILOSOFIA ORGANIZACIONAL DE LA TEO-
RIA "Z" EN EL MODELO MEXICANO DE OR
GANIZACION.

I N D I C E

<u>CAPITULO</u>	<u>HOJA</u>
Introducción	3
Objetivo del Estudio	4
Alcance del Estudio	5
Recursos y Responsabilidades	6
Etapas a desarrollar	10
Hoja de Programación	12

I N T R O D U C C I O N

Debido al interés por satisfacer las necesidades de una verdadera organización de los recursos humanos en los diferentes organismos nacionales de producción, se elabora el presente plan de trabajo para la implantación de la filosofía de la teoría "Z" en cualquier organización con modelo mexicano.

Con el mencionado estudio se pretende proporcionar al empresario mexicano una guía que sirva para coordinar una debida implantación de la teoría "Z" en su organización.

El presente estudio contiene los recursos y características de los mismos, sus responsabilidades, la metodología a seguir, y la hoja de programación del estudio de implantación.

O B J E T I V O

Dotar a las empresas o empresarios interesados en realizar un cambio integral y/o total en la organización de los re cursos humanos, de un documento que observa los elementos necesarios para la implantación de la filosofía de la teoría -- "2" en su organización.

ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio comprende todos los órganos que integran una unidad productora de bienes y servicios.

RECURSOS:**INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO:**

Con el fin de cumplir con el presente estudio en calidad y tiempo requeridos, se hace necesaria la participación de representantes de los siguientes órganos que integran la organización.

- A).- El Gerente General o Director del Organismo Social.
- B).- El jefe o Gerente de área o departamento.
- C).- El supervisor, jefe o coordinador del grupo de trabajo en la organización.
- D).- El grupo de trabajo o personal operativo.

INTEGRACION DEL GRUPO DE TRABAJO:

Por lo tanto, el grupo de trabajo estará integrado de la siguiente forma:

- Un asesor general de estudio; el gerente general o director del organismo social.
- Un coordinador general del estudio; el jefe o gerente de área o departamento.
- Dos representantes del organo en estudio:
 - a).- El supervisor, jefe o coordinador del grupo de trabajo en la organización, y
 - b).- El grupo de trabajo o personal operativo.

CARACTERISTICAS:

- Conocimiento de la filosofía de la teoría "Z"
- Conocimiento de la estructura orgánica y funcional de la organización donde prestan sus servicios.
- Conocimiento de las funciones que se desarrollan en la organización.
- Conocimiento de los objetivos de la organización.
- Conocimiento de las interrelaciones de los órganos que integran la estructura orgánica de la empresa.
- Conocimientos generales sobre organización y la metodología a seguir en el presente estudio.

RESPONSABILIDADES:**A).- DEL GERENTE GENERAL O DIRECTOR DEL ORGANISMO SOCIAL:**

- Brindar asesoría al grupo de trabajo en el desarrollo del programa establecido.
- Proporcionar los lineamientos a seguir para la elaboración del estudio.

B).- DEL JEFE O GERENTE DE AREA O DEPARTAMENTO:

- Coordinar el desarrollo de las actividades del presente plan de trabajo.
- Supervisar la integración de la información recopilada por el grupo de trabajo.
- Vigilar que el desarrollo del plan de trabajo sea observado por el grupo de trabajo.
- Aportar sugerencias que permitan el logro del objetivo establecido en el presente estudio.

C).- DEL SUPERVISOR, JEFE O COORDINADOR DEL GRUPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACION:

- Proporcionar la información documental y de campo que requiera el grupo de trabajo del estudio.
- Informar de los avances y ajustes del programa establecido al coordinador general del estudio.
- Aportar sugerencias debidamente fundamentadas, que contribuyan al objetivo del presente estudio.

- Validar la información proporcionada para efectos del presente estudio.

D) .- DEL GRUPO DE TRABAJO O PERSONAL OPERATIVO DE LA ORGANIZACION:

- Cumplir con el programa de trabajo establecido.
- Observar las normas de organización necesarias para la elaboración del presente estudio.
- Mantener informados al asesor y al coordinador general del estudio de los avances del mismo.
- Facilitar la información sobre las incidencias presentadas en el desarrollo del estudio al coordinador general del mismo.

METODOLOGIA:**RECOPIACION DE INFORMACION:**

Se llevará a cabo por los representantes del Órgano en estudio y será información documental y de campo (ésta puede ser mediante juntas para transmitir los conocimientos sobre la filosofía de la teoría "Z" y sus beneficios correspondientes).

REVISION:

Dicha información, después de ser obtenida se ordenará, clasificará y en su caso, será complementada por el grupo de trabajo o los representantes del Órgano en estudio (es decir, después de ser conocida y comprendida la filosofía de la teoría "Z", se podrá desarrollar una revisión sobre la comprensión de la misma).

VALIDACION:

La información obtenida, ordenada, clasificada y complementada en su caso, será validada por el supervisor, jefe de área o del grupo de trabajo de la organización (esto se hace con el fin de que la información proporcionada sea veraz).

ANALISIS Y DIAGNOSTICO:

Una vez validada la información, se procederá al análisis de la misma (análisis de la comprensión por parte del personal sobre la filosofía de la teoría "Z").

Con base en la información analizada, se llevará a cabo una comparación entre la información obtenida y las actividades que se realizan actualmente para determinar las desviaciones existentes y poder emitir un diagnóstico de los beneficios obtenidos por la implantación de la teoría "Z" en la organización; posteriormente y como conclusión, se elaborará la propuesta correspondiente.

Ya elaborada la propuesta, se procederá a su presentación para su autorización ante las autoridades organizacionales correspondientes.

HOJA DE PROGRAMACION