

01052

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1  
REJ



FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

NORMAS Y VALORES SOCIALES EN LAS  
RELACIONES LABORALES DE LA  
EMPRESA NISSAN MEXICANA

FALLA DE ORIGEN

T E S I S

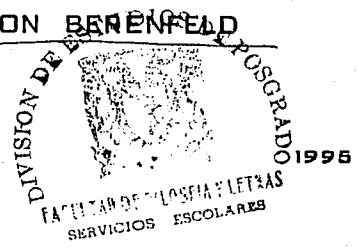
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRIA EN ANTROPOLOGIA SOCIAL

P R E S E N T A:

SILVIA SELIGSON BERENFELD

MEXICO, D. F.





## **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 está 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.

**A mis padres  
A mi hermana  
A mis amigos**

**Gracias a todos  
por su amor  
por su apoyo  
por su paciencia**

## INDICE

<b>I INTRODUCCION</b>	<b>pp. 1-10</b>
<b>II MARCO TEORICO</b>	<b>pp. 11-24</b>
<b>1. Origen y debate sobre el Modelo Japonés</b>	
<b>2. Enfoques sobre las estrategias de recursos humanos</b>	
<b>III NORMAS Y VALORES EN LA ORGANIZACION EMPRESARIAL EN JAPON</b>	
<b>1. Características distintivas</b>	<b>pp. 25-34</b>
1.1 Empleo Permanente	
1.2 Remuneración basada en la antigüedad	
1.3 Mercado interno de trabajo	
1.4 Prestaciones y Beneficios	
<b>2. Administración del Personal</b>	<b>pp. 35-46</b>
2.1 Reclutamiento, Selección y Contratación	
2.2 Evaluación y Promoción	
2.3 Capacitación	
<b>3. Estructura Organizacional</b>	<b>pp. 47-61</b>
3.1 Organigrama	
3.2 Status y Función de los directivos	
3.3 Estructuración distintiva	
<b>4. Normas y Valores</b>	<b>pp. 62-69</b>
<b>IV NISSAN MOTOR CO.</b>	<b>pp. 70-84</b>
<b>1. Establecimiento y desarrollo</b>	
<b>2. Actividades en otros países</b>	
<b>3. Política de Globalización</b>	

## **V LA EMPRESA NISSAN MEXICANA**

- 1. Trayectoria** pp. 85-94  
Establecimiento y desarrollo  
Participación en el mercado nacional
  
- 2. Organización de la empresa** pp. 95-102  
Organigrama  
Perfil, características del Personal
  
- 3. Administración del Personal** pp. 103-110  
3.1 Reclutamiento  
3.2 Selección  
3.3 Contratación  
3.4 Inducción  
3.5 Evaluación y Promociones  
3.6 Beneficios en general  
3.7 Normas internas
  
- 4. Objetivos y Políticas** pp. 111-137  
- Introducción  
4.1 Cambios en la Organización  
4.2 Programa de Mejoramiento de Calidad  
4.3 Capacitación  
4.4 Comunicación  
4.5 Filosofía y Cultura Corporativa

## **VI CONCLUSIONES** pp.138-144

## **BIBLIOGRAFIA** pp. 145-150

## INTRODUCCION

Reflexionar sobre la cultura japonesa, sobre mi estancia de más de 7 años en Japón es, a la vez, una tarea y un placer. Acuden a mi mente imágenes de una sociedad ordenada, pulcra y dinámica que poco tienen que ver con las preguntas que cual torrente de agua me lanzaron familiares, amistades y colegas a mi regreso a México. Ante mis respuestas surgía inevitable otra pregunta que resumía su asombro: ¿Cómo pudiste vivir ahí tantos años?

Mi primera impresión de Tokyo fue la de una ciudad similar a otras grandes capitales del orbe, con enormes edificios y anuncios luminosos, avenidas y calles donde circulan millones de esos automóviles que han invadido el mundo occidental junto con la variedad más asombrosa de productos. Sin embargo, basta salirse de una calle principal para internarse en un sin fin de estrechos callejones sin nombre y con números salteados de casas de madera que sí responden a nuestra idea de una sociedad oriental, exótica y misteriosa.

Puntualidad, horarios perfectamente definidos donde no tiene cabida nuestro muy mexicano "nos vemos, o llego entre 4 y 5". En la sociedad japonesa es 4 o es 5; elige y responsabilízate, sin excusas por favor; cumple y da lo mejor de ti en ese momento, porque el siguiente lo podrás hacer mejor, siempre mejor. Para ello está siempre la guía y el apoyo de un superior, de alguien que también aprendió, y no de manera individual sino en un grupo.

El japonés no se concibe aislado, es como un racimo de uvas; pertenecer a un grupo es parte de su identidad. En cualquier tipo de actividad la participación es dinámica, y hay un compromiso en el desempeño para lograr las metas compartidas por todos los integrantes del equipo. Escuchar a los demás, seguir las pautas y normas de la sociedad, involucrarse en las relaciones humanas y, de esta manera, reforzar la identidad. Examinar los métodos, los objetivos y las metas, significa reflexionar, tener la sensibilidad para anticiparse a las necesidades de los otros.

Los japoneses están conscientes de la necesidad de doblegar sus deseos individuales ante el medio social que los rodea y que rige su comportamiento. Todo es tan formal, tan apegado a valores, reglas y normas de la sociedad. Todos sus integrantes saben qué se espera de ellos y también saben que para lograrlo deben trabajar arduamente. Lo que cuenta es la perseverancia, el esfuerzo personal siguiendo los lineamientos del grupo, que es el que finalmente es evaluado y distinguido.

Entonces, me preguntan, ¿dónde queda la espontaneidad, la creatividad, la individualidad que tanto apreciamos en México, o en Occidente, porque Japón es Oriente, verdad? Nos resulta difícil concebir que la orientación colectiva tenga algún sentido: obediencia, disciplina, responsabilidad, significa para nosotros sacrificar parte de nuestra autonomía por las necesidades del grupo. Creemos que es "contra natura" esperar que una persona trabaje arduamente por algo que no le proporcionará distinción o recompensa individual.

Es cierto que en Japón predomina la uniformidad, la aparente pérdida de individualidad por el bienestar del grupo. El dicho o proverbio japonés de que si un clavo sobresale hay que volver a clavarlo no dejaba de asombrarme cada vez que los veía estudiando, trabajando, socializando, dirigiéndose a sus actividades cotidianas impecablemente vestidos, pero eso sí, de acuerdo al estilo y color de la estación del año. Recuerdo sus comentarios al respecto: mangas cortas cuando empieza la primavera, mangas largas para recibir el otoño, independientemente del clima de ese día.

Recuerdo la diversidad de productos en donde se aprecia la inagotable creatividad del japonés, que encuentra su inspiración en la naturaleza: el ritmo de las estaciones con sus cambiantes paisajes y tonalidades le evocan lo efímero, expresado en todas sus manifestaciones artísticas. Adorna, con delicado gusto y sensibilidad, platillos de comida, escaparates y objetos que siempre son funcionales y útiles, sin perder por ello su valor estético.

La expresión individual queda plasmada en la obra del artista o artesano, quien puede ser declarado Tesoro Nacional Viviente. Este es un reconocimiento que hace el gobierno de Japón a los transmisores de conocimiento, destreza y capacidad, cuyo fin es conservar y enriquecer la tradición cultural del país.

El individuo tiene una doble participación en tanto creador y espectador, ya sea en un poema, una pintura y una obra de teatro, o bien en los ritos, ceremonias y festividades. Posee la libertad de crear su propio mundo, su vida interior, su propio ser, resultado de la amalgama de sus creencias milenarias (Shinto, Taoísmo, Budismo y Confucianismo) que son el cimiento de la sociedad japonesa.

Asimismo, el comportamiento es uniforme en el contexto familiar e institucional, en sus escuelas y lugares de trabajo, desde la tiendita y fonda tradicional o el moderno supermercado y restaurante, hasta las empresas más prominentes. Las relaciones interpersonales son muy formales y claramente delimitadas según el sexo, la edad, la posición social. Siempre tan respetuosos y atentos al deseo del otro, a conservar la armonía y obtener el consenso, no por mayoría sino por unanimidad.

Son muy notorios el respeto por el maestro, por el Jefe de Sección, por el superior, el mayor de edad (senior) o aquel que tiene más conocimientos y experiencia; al igual que el respeto por el trabajo, la eficiencia con que se desempeñan al ofrecer y vender cualquier producto.

Me encantaba entrar a uno de los grandes almacenes sobre todo en el momento de abrir o cerrar, me sentía importante porque entonces era recibida o despedida por un grupo de empleados de diferente jerarquía que yo adivinaba por el grado de inclinación de cabeza y tronco del cuerpo. Después descubrí, para mi decepción, que las reverencias dependían más bien de la calidad del cliente, y, obviamente, de si era japonés o un simple extranjero. Reverencias que, por cierto, son uno de los temas básicos de capacitación para todos los empleados en cualquier ámbito laboral.

El trabajo es tan respetado que no hablan ni platican con otros durante su desempeño; están tan imbuidos en él que inclusive no socializan con compañeros de otra Sección de la misma empresa, aunque físicamente sólo los separe un escritorio. El empleado se identifica con la empresa en general y con su grupo de trabajo más inmediato, y no le dirigen la palabra a una persona que no conocen si no es por la intermediación de otra. Esta costumbre también se observa en cualquier reunión social y es evidente en los matrimonios que, en la mayoría de los casos, son concertados por intermediarios o casamenteros voluntarios o profesionales.

Recuerdo como me deleitaba viendo el bullicio de las calles cercanas a las empresas cuando los jóvenes universitarios recién egresados esperaban turno para ser entrevistados; o cuando madres y estudiantes esperaban ansiosos los resultados de los exámenes de admisión a las universidades más prestigiadas que les abrirían las puertas de las grandes empresas donde después obtendrían empleo, entrenamiento, capacitación y experiencia en el trabajo. ¡Su futura carrera asegurada en la empresa! Ahí no hay

sobresaltos ni angustias una vez que se "suben a la escalera eléctrica" que los irá promoviendo lenta pero efectivamente, en un ambiente de competitividad sin rivalidades.

Los japoneses saben qué se espera de ellos, y para lograr sus metas cuentan con el apoyo y la exhortación de padres, maestros, patrones, compañeros, y de una sociedad cuyas tradiciones ancestrales se respetan hasta hoy en día, por ser un pueblo que ha logrado incorporar elementos de otras culturas para enriquecer la propia.

Una última reflexión: ¿Transmitir normas y valores de la sociedad japonesa a la mexicana, no será como predicar en el desierto?

Esta pregunta surgió durante la elaboración del presente trabajo, que realicé como participante en el Programa de Tesistas Becarios 1991-2 del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), dentro de la línea temática Los valores culturales japoneses en la industria automotriz mexicana, propuesta por la Maestra Yolanda Montiel Hernández, Directora de esta Tesis.

Agradezco a la Institución, y en especial a la Mta. Montiel, el haberme brindado la oportunidad de realizar esta investigación, vinculada con un tema que despertó mi interés durante mi estancia en Japón (1977-84), es decir, cómo los japoneses aprenden a ser diligentes y esforzados en todas las actividades que realizan, qué normas y valores prevalecen y se transmiten en la sociedad, desde la familia y las instituciones educativas, hasta el lugar de trabajo. Tuve la oportunidad de observar el comportamiento de los japoneses en estos ámbitos, y en algunas de las más prominentes empresas como Sumitomo Corp., Mitsubishi Heavy Industries y Sony Corporation Training Center. Inicié, entonces, el estudio de sus relaciones interpersonales, formales e informales, que son un elemento distintivo del llamado Sistema empresarial japonés, a través de entrevistas, lecturas, conversaciones con alumnos, profesores, amistades, vecinos y prestadores de servicios cotidianos, a quienes agradezco su amabilidad y cooperación.

Este Sistema ha sido ampliamente estudiado por académicos de todo el mundo porque es considerado como un factor determinante en la industrialización de Japón, país que además tiene los índices más bajos de analfabetismo, criminalidad, desempleo y huelgas, un envidiable patrón de cambio tecnológico y el más exitoso récord de productividad.

El éxito económico japonés se atribuye en gran medida a su Sistema de Relaciones Industriales, especialmente a sus técnicas de producción y a sus estrategias de recursos humanos, es decir, al hecho de considerar que la inversión a largo plazo en el Personal de la empresa es tan importante como la inversión en bienes de capital. Por consiguiente, se ha intensificado el interés por estudiarlo y analizar la posibilidad de adoptarlo en empresas de otras naciones, con el propósito de elevar su nivel de productividad y la calidad de sus productos para competir en el mercado internacional.

Tanto en círculos gubernamentales como académicos se debate si este Sistema es un Modelo y si se puede o no transferir a países con un contexto histórico y cultural diferente al de Japón. La bibliografía sobre el tema es abundante, e intenta explicar las bases culturales, éticas, económicas y políticas de la filosofía de su Organización empresarial.

La industria automotriz es una rama que muestra claramente el predominio y superioridad de la productividad japonesa. Con el objeto de recuperar su competitividad en el mercado internacional, las empresas estadounidenses y las europeas están aplicando



estrategias de reestructuración siguiendo el Modelo japonés, y la copiosa literatura que existe sobre el tema tiene la inquietud primordial de Aprender de Japón. A la vez, están intensificando su expansión a nivel mundial, tendencia que también observamos en las empresas japonesas, que se han visto obligadas a establecer Plantas en otros países.

La industria automotriz mexicana es un buen ejemplo de esta situación debido a que entre las empresas que la constituyen están algunas europeas, las estadounidenses y una empresa japonesa que es Nissan. Por consiguiente, el estudio de las estrategias y políticas adoptadas para su reestructuración es de suma importancia en estos momentos. Identificar qué elementos están transfiriendo y qué transformaciones se llevan a cabo en el contexto nacional son temas que se están abordando en nuestro país.

Existen ya algunos estudios preliminares sobre la Nueva Era del sector automotriz en México que hablan concretamente de la introducción de algunos elementos del Sistema japonés pero a nivel de la organización de la producción, como por ejemplo el texto de Corinna Küsel y el actual proyecto de investigación de Yolanda Montiel sobre las nuevas formas de organización del trabajo en la industria automotriz mexicana.

En cambio, mi interés es el estudio de algunas de las políticas que los empresarios japoneses aplican en las instalaciones de Nissan Mexicana, orientadas a adiestrar y capacitar a su Personal dentro de los lineamientos, normas y valores que rigen las relaciones de trabajo en su casa matriz en Japón. Por consiguiente, comprende también el estudio de la Organización empresarial en Japón y la Administración de recursos humanos que siguen para lograr sus altos índices de productividad, eficiencia y calidad.

Entender cómo funciona este Sistema es un tema relevante para las Ciencias Sociales y en particular para la Antropología Social en México, que recientemente muestra interés por abordar temas en cierta medida afines dentro del nuevo campo de especialización de la Antropología del Trabajo o Industrial. Esta surge hacia 1970, a partir de una corriente que niega los temas tradicionales y busca otros acordes con los cambios sociales en el país, caracterizados por la llamada modernización que implica procesos como la urbanización, las migraciones y la innovación tecnológica.

La clase obrera destaca como tema central, incluyendo la localización industrial, la acción sindical, la proletarianización, los procesos de trabajo y la organización empresarial. También es notoria la incorporación de disciplinas consideradas hasta entonces como marginales a la Antropología, entre ellas el trabajo social, la medicina y la salud, la administración de empresas y el derecho laboral. La cuestión obrera se aborda analizando las modalidades del desarrollo económico que determinan la formación histórico social de esta clase y los procesos que le permiten integrarse en contextos tradicionales agrarios, incluso étnicamente delimitados.

Sin embargo, son predominantes los estudios sobre las movilizaciones y conflictos obreros que demandan la democratización de sus aparatos sindicales; enfatizan sus aspectos organizativos, el comportamiento de sus dirigentes durante las huelgas, y cómo las centrales obreras y los sindicatos fueron perdiendo su autonomía frente al Estado.

Por otra parte, la Antropología reafirma temas que le son propios -como los de familia, parentesco, socialización, educación y simbolismo- para acercarse a una conceptualización del perfil de una cultura obrera.

Así, observamos que los puntos de partida fueron diversos, al igual que las posteriores discrepancias y convergencias; no obstante, Urteaga, De la Garza y Nieto hablan de dos

tendencias predominantes: una orientada a medir el impacto y costo social del desarrollo industrial entre la población recientemente incorporada al sector industrial, o no incorporada directamente a unidades productoras; y la otra que, inspirada en el marxismo, intenta comprobar la existencia de una clase obrera mexicana, estructuralmente definida, según mencionamos.

La primera investiga contextos regionales de la industrialización y su impacto, dando preferencia a estudios de comunidad y estructura familiar que por lo general no se ubican en la problemática social de carácter nacional. Son monografías que conservan elementos de los temas tradicionalmente antropológicos, de inspiración culturalista: persistencia y resistencia al cambio, redes de solidaridad y ayuda mutua, familia y parentesco, canales informales para la producción y consumo, entre otros. No obstante, también encontramos propuestas interesantes sobre la cultura obrera donde confluyen opciones temáticas y preocupaciones teóricas.

Por lo tanto, la Antropología mexicana se ha dedicado a encontrar adaptaciones (en enfoques, métodos y aplicaciones) que le permiten acercarse a la comprensión de los problemas actuales partiendo de su origen y desarrollo.

Esta tendencia de la Antropología a incursionar fuera de sus fronteras tradicionales la encontramos en el pionero y renombrado estudio de Nash, realizado en 1956, cuando la industrialización no era todavía un tema abordado por los antropólogos. Su interés es mostrar el impacto o la relación entre la industrialización y el cambio social y cultural, así como la adaptación de una comunidad campesina a un nuevo modo de producción.

Su estudio se centra en la introducción de una fábrica textil en Cantel (un pueblo de Guatemala) y analiza cómo es el trabajo en la fábrica y el aprendizaje de nuevos hábitos. Al describir la vida social, hace una comparación del trabajo agrícola e industrial, de la familia como unidad de consumo, centro religioso y social; de la vida religiosa y cosmovisión; del papel del sindicato en la extensión de los horizontes sociales y la definición de nuevos roles; del contexto de las diversas instituciones y su ajuste a la producción fabril.

Su aporte teórico es un enfoque que trata con sistemas sociales que condicionan la elección de 2 maneras: [1] generando una serie de alternativas y [2] definiendo la forma de implementarlas. Considera que el cambio se puede entender como el resultado de las formas en que los individuos eligen combinar tiempo, esfuerzo y recursos ante una nueva oportunidad. En estos factores y sus combinaciones subyace la emergencia de nuevas relaciones sociales y culturales. Para Nash, el impacto positivo de la industrialización en Cantel fue la emergencia de nuevos modos de estratificación y una mayor integración de la vida familiar.

En el caso de México, el estudio pionero que sigue esta orientación es el de Pozas sobre los problemas sociales en el proceso urbanístico de Ciudad Sahagún en 1958. Su informe se limita a estudiar los elementos característicos de la vida urbana, sin profundizar en las 3 fábricas ahí establecidas (una de carros de FF.CC., otra de vehículos -la Diesel Nacional o DINA- y la tercera de maquinaria textil -Toyoda, una empresa japonesa). Entre los elementos de análisis para posteriores investigaciones, menciona el de las actitudes hacia el trabajo industrial y la vida urbana, y el de la capacidad de los trabajadores para asimilar nuevas técnicas productivas.

Concretamente en el CIESAS, los pioneros son Novelo y Urteaga, quienes sugieren en 1975 la cuestión obrera como tema nuevo dentro del entonces CISINAH. Su estudio aborda la génesis y crecimiento de las industrias en Ciudad Sahagún, y hace aportaciones a una historia social de los obreros mexicanos desde 3 ángulos: [1] la condición trabajadora

propiamente, [2] la toma de conciencia entendida como solidaridad que parte de aspectos comunes de la condición de obreros, y [3] la expresión de esa conciencia en la organización y acción colectiva sindical.

Actualmente, dentro del Area II "Economía, Sociedad y Procesos Urbanos" de dicho Centro, vuelve a surgir la importancia de hacer estudios de caso sobre la cuestión obrera. Entre ellos cabe citar el Proyecto sobre el Valle de México de Bazán, Nieto y Villanueva; así como la amplia investigación de Montiel que aborda el cambio industrial y el complejo proceso de reestructuración en la industria automotriz terminal, una de las ramas con mayor crecimiento y dinamismo en el país, donde a la vez se ubica uno de los agrupamientos del proletariado mexicano que ha participado activamente en el proceso de democratización sindical. Sus estudios se basan en la experiencia de los obreros de la empresa Volkswagen de México, relacionada tanto con los procesos productivos como con la situación y organización del Sindicato.

Otros trabajos de investigación en esta línea temática son los realizados por Bazán (1981) y Valenti sobre conflictos laborales y gestiones del sindicato independiente de Nissan Mexicana, y el de Meza en la empresa Ford.

El estudio de la condición obrera no se ha limitado a la fuerza de trabajo masculina, sino que ahora incluye a las mujeres, a la familia, y la reproducción de la fuerza de trabajo. (Bazán 1991, Estrada y Sheridan, Quintal).

Nieto, en su Tesis sobre la cultura y la clase obrera, señala que en general los estudios mencionados han enfatizado las condiciones existentes en la fábrica o Planta, y que muy pocos han tratado aspectos específicamente organizativos de la empresa (Lozano) o los relativos a un tema evidente para los antropólogos: la cultura obrera (Novelo et. al.; Santos). Considera que el mundo del trabajo, del sindicato, de la familia, la vivienda y la ciudad, son ámbitos donde la cultura puede y debe ser abordada. Su estudio habla del mundo de las representaciones y de las relaciones sociales de los obreros; sin embargo, analiza a la clase como un todo (no la de alguna rama productiva específica) y reflexiona sobre la compleja relación de la Antropología con los campos de lo laboral, lo urbano y lo industrial.

Con base en lo expuesto, considero que nuestra investigación avanza en una dirección que apenas ha sido abordada en el campo de la Antropología del Trabajo, y en particular dentro del área de la industria automotriz mexicana. A diferencia de otras investigaciones mencionadas, este es un estudio concreto enfocado a los valores culturales japoneses en una empresa de dicha industria. Las políticas que los empresarios japoneses están intentando introducir en Nissan Mexicana están orientadas a lograr una cultura nueva hacia el trabajo, a través de una serie de normas y valores vinculada con sus estrategias de recursos humanos, las cuales son poco conocidas en nuestro medio académico.

La cultura japonesa ha sido ampliamente estudiada por especialistas y legos de todo el mundo; algunos han oído hablar de ella, otros han estado en Japón por períodos más o menos largos o para participar en eventos específicos. Sus estudios han abordado prácticamente todos los aspectos de la sociedad japonesa, y hablan de ella en general o en especial de su desarrollo económico y político, del sector industrial y de su cultura. La presente Tesis es un intento de vincular lo general y lo particular, lo estudiado en textos y lo vivenciado por mí en actividades cotidianas en Japón, con el propósito de verterlo en un tema específico de interés para antropólogos y sociólogos mexicanos, y para la sociedad mexicana.

Por ser éste un estudio de caso, también aporta elementos de análisis relacionados con el cambio cultural que podría darse en otras empresas independientemente de su rubro y localización, es decir, en el medio rural o urbano. Tal es el tema de las investigaciones que en estos momentos están llevando a cabo Sara Lara en torno a la floricultura de exportación en el Estado de México, y Luis Reygadas en las maquiladoras de autopartes en el norte del país. Ambos estudian nuevas formas de organización de la producción, entre ellas la japonesa, y la comparan con la existente en otras regiones donde participa mano de obra campesina de diverso origen étnico. Su objetivo es la construcción de un modelo que ofrezca alternativas acordes con el contexto mexicano.

Otra vinculación de nuestro estudio gira en torno a las semejanzas existentes con algunas minorías o grupos étnicos en México, en donde siguen privando los valores relacionados con el sentido de comunidad, lealtad y ayuda mutua, entre otros. Una línea de investigación sería en qué medida se han modificado o mantenido estos valores a pesar de la cultura dominante o imperante en el país. Al respecto cabe mencionar a Andrés Medina, quien está estudiando y analizando la presencia de la tradición cultural mesoamericana entre los habitantes de la ciudad de México; se pregunta si existe una cultura citadina y cómo se expresa en ella la presencia actual indígena.

#### Objetivos y alcances de esta investigación

El objetivo general es el estudio de los elementos del Sistema japonés de relaciones laborales que derivan más claramente de sus patrones culturales; analizar en qué medida las normas y valores sociales han sido principios directrices en la formulación de sus estrategias de recursos humanos.

Los objetivos específicos son analizar qué elementos del sistema japonés aplican los empresarios en Nissan Mexicana (NisMex) en la actual etapa de reestructuración de la industria automotriz mexicana:

- Qué políticas ponen en práctica para motivar a los trabajadores mexicanos
- Qué normas y valores difunden en el interior de la empresa
- Qué factores del contexto mexicano contribuyen a esta difusión o la dificultan

La Investigación se limitó a estudiar un corto período, de 1989 a 1991, cuando Nissan Mexicana también inicia una Nueva Etapa, e intensifica la transferencia de estrategias o políticas orientadas a lograr un cambio en la actitud del Personal hacia el trabajo y la calidad, para cumplir con sus objetivos.

El trabajo de campo se realizó durante 1992 en las Oficinas Corporativas de NisMex en la Ciudad de México y abarcó la revisión de documentos y publicaciones de circulación interna, que fueron los elementos fundamentales para la elaboración de este trabajo. Únicamente para completar esta información, concerté algunas entrevistas con funcionarios japoneses y mexicanos de la Dirección de Personal y de la Dirección de Aseguramiento de Calidad Corporativa, a quienes expreso mi agradecimiento por las atenciones que nos brindaron. Las entrevistas se limitaron a estas Áreas por ser las más involucradas en la difusión de la Filosofía y la Cultura corporativa de Nissan.

En este estudio no abordamos un aspecto que obviamente es primordial para dar una visión más completa, es decir, realizar más entrevistas con el propósito de conocer la opinión, actitud y respuesta de empleados de diferentes niveles y rangos a las políticas aplicadas por la empresa. Esto no fue posible por tres motivos primordiales:

[1] el corto tiempo para realizar la Tesis, [2] un acceso limitado a la información, y [3] lo reciente de las políticas orientadas a lograr cambios en la Cultura Corporativa u Organizacional, por lo que aún no se cuenta con suficientes resultados y, por ende, no es posible hacer una evaluación.

Según mencionamos, el Sistema japonés se caracteriza por una eficiente coordinación entre sus estrategias de producción y de recursos humanos, así como por una interdependencia de sus variados elementos o rasgos. En este trabajo hacemos un proceso de discriminación: me limito a estudiar algunas de sus estrategias de recursos humanos, sin considerar en detalle las Areas de Producción, Comercialización y Finanzas.

El Sistema japonés ha sido fuente de numerosos y acalorados debates; aquí solamente cito algunos que considero ilustrativos y relevantes. La Bibliografía sobre el tema es muy amplia: su revisión, evaluación y análisis daría material suficiente para hacer una larga investigación! Igualmente amplio y controvertido es el tema sobre la cultura, tanto la referida a la sociedad japonesa, como a las numerosas definiciones que han aportado investigadores de las Ciencias Sociales. Así, por ejemplo, Kroeber en su clásica obra *The Nature of Culture*, reunió más de doscientas definiciones, según nos recuerda Lourdes Arizpe en su libro sobre Cultura y Desarrollo de una comunidad mexicana, donde resume teorías y conceptos relevantes para este tema.

Por consiguiente, para los fines de esta Tesis, sólo defino explícitamente el concepto, en términos operativos, en el ámbito restringido de la empresa, donde se habla de Cultura Corporativa u Organizacional para referirse al "conjunto de supuestos, creencias y formas de pensar, actuar y reaccionar que caracterizan a la empresa, y que influyen poderosamente en sus valores y normas, en su forma de operar y en el comportamiento de su Personal" (Armstrong, p.9)

Este concepto y otros conceptos relacionados con el Sistema japonés y los enfoques que ayudan a explicar el éxito en la aplicación de sus normas y valores, son analizados en el capítulo II sobre el Marco Teórico.

En esta investigación, las relaciones laborales se definen como las relaciones de trabajo entre patrones y empleados, entre ellas los lazos interpersonales formales e informales que en un sentido amplio se conocen en Japón como las relaciones humanas en el interior de la empresa (Odaka). Son reguladas por las normas y prácticas formales instituidas con el nombre de Administración de Personal (labor management) o Desarrollo de Recursos Humanos.

Cuando en el texto hablamos en general de todo el Personal de la empresa, tanto de las Plantas como de las Oficinas Corporativas, usamos indistintamente los términos empleados o trabajadores. Sólo en el caso de niveles o categorías se especifican como: funcionarios, empleados de confianza y obreros o sindicalizados.

También utilizamos indistintamente los términos empresarios, directivos, ejecutivos y funcionarios, siguiendo la costumbre de las empresas japonesas. Así, en el caso concreto de Nissan Mexicana, usan la palabra funcionario para referirse a todos sus rangos o niveles, desde Subjefe hasta Director General.

## Hipótesis de trabajo

Las relaciones laborales en Japón se han estructurado para formar un sistema fundamentado y alimentado en un conjunto de normas y valores existentes en toda la sociedad (familia, sistema escolar, medios masivos de comunicación) que ponen énfasis en el sentido de comunidad, la orientación al grupo, la responsabilidad y el desempeño, las cuales dan a las empresas japonesas características muy peculiares.

Cuando las empresas japonesas se establecen en México, se encuentran con otra organización social -de donde obtienen la mano de obra requerida- y se enfrentan con una serie de situaciones diferentes; por ejemplo: nivel de escolaridad, desempeño, puntualidad en el trabajo y estabilidad en el empleo.

Una forma de resolver las situaciones que se presentan en la empresa Nissan Mexicana es mediante la transferencia de estrategias, normas y procedimientos existentes en las empresas en Japón.

Las políticas empresariales de Nissan Mexicana tienen la finalidad de crear un sentido de participación en los trabajadores, un ambiente de cooperación y entendimiento mutuo que facilite la transferencia de estrategias aplicadas en Japón.

Las políticas de esta empresa son diferenciales, varían de acuerdo a la estratificación interna de los trabajadores: obreros, técnicos, empleados administrativos o de confianza, y funcionarios o ejecutivos.

Las normas y los objetivos de esta empresa dan importancia a la comunicación directa entre empresarios y empleados, y a la idea de fomentar intereses comunes y relaciones cooperativas.

La primera parte de esta Tesis está dedicada al estudio de las normas y valores en la organización empresarial en Japón, destacando los elementos que le son peculiares y su interdependencia. En el Capítulo III analizo políticas como: empleo permanente, reclutamiento selectivo, carrera a largo plazo, capacitación intensiva, evaluación periódica, remuneración y promoción basadas en la antigüedad del Personal. Debido a estas vinculaciones fueron inevitables las repeticiones en que incurro al explicarlas dentro del contexto de la Estructura organizacional y la Administración de la empresa.

Estas estrategias son efectivas porque son congruentes con otros mecanismos y características de la sociedad japonesa, que menciono a lo largo del trabajo, pero no los abordo en detalle. Queda fuera de los límites y objetivos específicos de esta investigación explicar, por ejemplo, el peso que pueda tener la ideología o tradición del Shinto, Taoísmo, Budismo Zen, y Confucianismo que han argumentado estudiosos del tema como Morishima, quien traza la influencia de la ética confuciana desde sus orígenes (hace más de 2,500 años) hasta nuestros días, para explicar el éxito económico de Japón en su famoso y voluminoso libro *Why has Japan Succeeded?* Otro estudio importante, y que recomendamos consultar, es el de Bellah sobre los valores del Japón preindustrial, enfocados a la religión durante el período Edo o Tokugawa (1600-1868).

Por los mismos motivos o razones, tampoco analizo otros valores ni cuestiones de cultura e identidad nacional, tanto del caso japonés como del mexicano. Remito a la lectura de

los autores citados por Arizpe para el análisis social o sociológico de la cultura en México; análisis que, por cierto, también han empezado a abordar recientemente nuestros académicos.

La segunda parte del presente estudio se refiere a la empresa Nissan, en los capítulos IV y V se señalan las generalidades de la casa matriz Nissan Motor Co. y de su filial mexicana que considero necesarias para explicar las razones de sus políticas. El análisis de estas políticas no es de ninguna manera exhaustivo y ello se debe, por una parte, a que su introducción ha sido reciente, y por otra, al acceso limitado que tuve a cierta información, sobre todo la relacionada con salarios, remuneración y promociones. Estos son factores limitantes para analizar los efectos que han tenido las normas y valores que los empresarios japoneses están tratando de inculcar en la empresa Nissan Mexicana.

Por lo tanto, con base en la información recabada, se presenta un panorama general de la situación existente en Nissan Mexicana (NisMex). De su estudio surgen varias interrogantes o hipótesis de trabajo para futuras investigaciones, las cuales señalo en las Conclusiones.

## CAPITULO II MARCO TEORICO

En este capítulo defino los conceptos relacionados con los aspectos relevantes de mi investigación, es decir, el Sistema Japonés y algunos de los diversos enfoques que ayudan a explicar el éxito en la aplicación de sus normas y valores. Considero necesario mencionar ante todo el origen y debate en torno a este sistema o modelo, por ser antecedentes para el análisis de sus elementos característicos y distintivos. Estos se describen detalladamente en el capítulo III dedicado a la organización empresarial japonesa.

Una vez delimitado el estudio hacia las estrategias de recursos humanos, que son distintivamente japonesas, paso a analizar tres enfoques que explican las peculiaridades de estas estrategias. Uno se basa en una efectiva Administración de Personal, cuyos principios fundamentales fueron establecidos por estudiosos estadounidenses; otro enfoque toma en consideración aspectos específicos de Japón abordados por antropólogos culturalistas, y el tercero vincula los otros dos enfoques para analizar las relaciones existentes en la empresa. Defino los conceptos vinculados con cada uno de estos enfoques, así como algunos conceptos básicos sobre el tema en general; otros más específicos se explican a lo largo del trabajo.

### 1. Origen y debate sobre el Sistema Japonés

En las últimas décadas Japón ha experimentado cambios drásticos en su economía y sociedad, y su posición entre los países industrializados ha sufrido una transformación de grandes proporciones.

El extraordinario desarrollo económico del país y su expansión en los mercados mundiales ha renovado el interés en el Sistema Japonés de relaciones industriales. Este interés fue en un principio resultado de la curiosidad de los occidentales ante aspectos peculiares, exóticos y misteriosos de Japón, por ser en los albores del siglo XX el único caso de modernización e industrialización exitosa entre los demás países asiáticos. Ahora su interés es diferente y refleja las realidades económicas que enfrentan los países industrializados en la actualidad ante la evidente superioridad de la productividad japonesa.

Los estudiosos consideran que es el momento de volver a analizar este sistema no sólo porque ven en él la clave para explicar el éxito japonés, sino también con el propósito de mejorar sus propias organizaciones productivas y sociales. Empezaron mencionando la posibilidad de orientarse hacia el peculiar sistema japonés en libros tan atrayentes como *Japan as Number One* [Vogel, 1979] para luego recomendar y hablar expresamente de "Aprender de Japón" en un número creciente de obras que elogian principalmente su organización empresarial y productiva (Athos y Pascale, Coriat, Freedman, Gibney, Mcmillan, Ozaki, Womach et. al, entre otros). En general, todos los estudios o comentarios son variaciones ligeras sobre el mismo tema; las diferencias en énfasis y explicaciones del secreto del éxito japonés reflejan la manera en que tanto especialistas y empresarios como público en general han reaccionado ante el renombrado *Japanese Management*.

Hasta hace poco los avances económicos y tecnológicos de los Estados Unidos, en comparación con otros países industrializados, eran explicados en términos de una eficiente organización industrial. Por consiguiente, las escuelas de Administración de Empresas se difundieron por Europa y Canadá siguiendo el modelo de la famosa *The Harvard Business School*; los ejecutivos o empresarios egresados de estas escuelas eran sinónimo de excelencia y el estilo norteamericano fue ampliamente elogiado al grado de que, por ejemplo, Galbraith en 1967 acuñó el término *tecnocultura* para describir la organización y administración que eran los fundamentos del nuevo estado industrial. Empero, con las crisis económicas de la década de



1970 vino el desencanto ante el evidente declive en algunas ramas productivas de los Estados Unidos, y la crítica a la entonces denominada Nueva Ortodoxia Empresarial Norteamericana no se hizo esperar. Sus aspectos negativos fueron ampliamente comentados al tiempo que se ponderaban los del Sistema Japonés.

El estilo empresarial japonés ha sido un **boom** que, partiendo de los Estados Unidos y de varias naciones europeas, ha penetrado en otros países industrializados o en vías de industrializarse e incluso ha tenido impacto en el mismo Japón. Los especialistas japoneses en Administración de Empresas que hasta hace una década habían estado bajo la influencia predominante de las teorías estadounidenses que se introdujeron desde 1955 [Cfr. Mcmillan y Odaka], han empezado a analizar su propio sistema desde una nueva perspectiva, es decir, no como prácticas feudales, ineficientes e irracionales que requieren reformas, sino como un sistema que difiere del de otros países porque su estructura y mecanismos se han desarrollado de acuerdo con las necesidades económicas, sociales y culturales de la sociedad japonesa. (Hasegawa, Shirai, Yoshino).

Desde el punto de vista de la economía global observamos, por una parte, que las necesidades actuales de todos los países se han orientado a elevar la productividad y la calidad de la producción con el objeto de competir en el mercado internacional. Así, por ejemplo, la productividad japonesa ha sobrepasado los niveles de los Estados Unidos en la industria automotriz, según veremos más adelante. Existe el consenso de que la superioridad japonesa se debe a su sistema de relaciones industriales. (Cusumano, Unger).

Por otra parte, a raíz de los crecientes conflictos comerciales a nivel internacional a partir de los años 1970-9, se incrementaron las inversiones directas y el establecimiento de empresas japonesas en el extranjero; los Estados Unidos han sido el principal receptor, seguidos de algunos países europeos -sobre todo Inglaterra- que han atraído el 11% de la inversión japonesa. La mayoría de estas empresas intentó introducir en grados diversos su sistema con resultados muy controvertidos. (Cfr. Gibney, Komai, Oliver y Wilkinson, Shibagaki, Trevor, Wickens, Womack, Yoshihara). Estos autores mencionan que algunas empresas "de excelencia" en estos países prestaron atención a las prácticas japonesas con el propósito de mejorar su propio sistema aun sin estar en competencia con los japoneses, mientras que otras, que sí competían con ellos, las han adoptado deliberadamente como estrategia a seguir. Sin embargo, han logrado un éxito relativo en la adopción de algunos de los elementos peculiares del sistema japonés y se preguntan si la cultura japonesa es indispensable para que las estrategias que han introducido funcionen exitosamente.

Como consecuencia de todos estos acontecimientos, ha surgido y cobrado fuerza el debate en círculos gubernamentales y académicos en torno al Sistema Japonés. El debate se centra, por una parte, en si puede hablarse de un "modelo japonés" o simplemente de un conjunto de técnicas y métodos para la organización de la producción y de las relaciones de trabajo y, por otra parte, si su aplicación se limita al contexto nacional o puede ser universal y, por lo tanto, cuán factible es transferirlo y adoptarlo íntegra o parcialmente en otros países con un contexto histórico y cultural diferente, e incluso si las empresas japonesas transnacionales pueden transferir su propio sistema o se tienen que adaptar a las condiciones locales.

Los argumentos básicos del debate son racionalidad económica versus características específicas de la cultura japonesa, y han sido vertidos en una copiosa y diversificada literatura sobre el tema, que aumenta día con día. Las definiciones, enfoques y opiniones en torno al Japanese Management se han explicado en estudios vinculados con intereses particulares de funcionarios, asesores, empresarios y académicos de diversos centros de investigación, así como con los avances en la metodología, las implicaciones políticas o económicas, circunstancias domésticas y/o internacionales.

Para los fines de este trabajo, me limito a mencionar algunos de estos estudios que por el tema considero necesario comentar. Unos se vinculan con la industria automotriz, otros con la sociedad japonesa y su tradición cultural.

En 1980 Japón reemplazó a los Estados Unidos de Norteamérica como el principal país productor de automóviles en el mundo; liderazgo que ha mantenido hasta la actualidad, y que observamos en la Tabla 1. Además, las dos principales empresas japonesas, Toyota y Nissan, sobrepasaron a Ford Motor Co. y ocuparon respectivamente el 2º y 3º lugares en la producción mundial, encabezada por General Motors, según apreciamos en la Tabla 2.

Ante esta supremacía japonesa, los estadounidenses optaron primero por la importación de vehículos y componentes de Japón, y luego por regularla mediante acuerdos con los japoneses, quienes, como alternativa, instalaron en territorio norteamericano las llamadas "trasplantes", que aparecen en la Tabla 3. Otra decisión fue la de mejorar sus diseños de productos, reducir los costos de capital y trabajo, mejorar las técnicas para la Administración de Personal y de la producción, es decir, adoptar las innovaciones que los mismos japoneses habían introducido en Japón en el transcurso de más de medio siglo.

En la industria automotriz "Aprender de Japón" significa Toyotismo, por ser Toyota el productor número uno de automóviles en Japón. Este modelo, que consiste básicamente en dos principios de organización productiva -justo a tiempo y autoactivación-, vino a incorporarse con éxito a los modelos estadounidenses: Fordismo y Taylorismo. (Cfr. Coriat para un análisis detallado de los 3 modelos).

Este sistema también es conocido ahora como lean production (producción ajustada) a raíz de la publicación en 1990 del libro *The Machine that Changed the World* de Womack, Jones y Roos que son directores del Programa Internacional de Vehículos de Motor y dirigieron el estudio realizado en el renombrado Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Después de hacer una comparación con el Fordismo (producción masiva), consideran que, debido a los dramáticos incrementos en la productividad y a las mejoras cualitativas en las condiciones de trabajo, el Toyotismo es más eficiente no sólo para fabricar automóviles sino para organizar todo tipo de actividad o producción industrial. Concluyen, por lo tanto, que será el sistema estándar de la producción global del siglo XXI. Ese mundo va a ser muy diferente y, sin duda, uno mejor.

Esta concepción universal del modelo de Toyota ha reactivado el debate sobre todo porque a partir de 1989 esta empresa comenzó a modificar su sistema, aplicando nuevas formas de organización de la producción y de la relación de salarios, cambios que según los pronósticos van a reorientar a toda la industria automotriz japonesa. Los estudiosos del tema, como por ejemplo los investigadores que constituyen GERPISA (Grupo Internacional de Estudio e Investigación Permanente de la Industria Automotriz y sus Empleados) se preguntan cómo interpretar estos cambios, ¿significan la emergencia de nuevos modelos industriales, y entre ellos un nuevo Toyotismo? (Freysenet).

Han vuelto a analizar el Toyotismo para no caer en la ilusión de que es "la mejor manera", como señalan Womack et. al. en su obra. Critican su sistema de producción ajustada o justo a tiempo y sus condiciones de trabajo, que han sido calificadas de sucias, peligrosas y tan agotadoras que llegan a ser mortales. Berggren cuestiona el éxito de las trasplantes japonesas en los Estados Unidos (Tabla 3); admite que estas empresas ofrecen seguridad en el empleo, un principio de igualdad entre los trabajadores y un sentimiento de orgullo por su lugar de trabajo y por la calidad de los productos obtenidos. Sin embargo, considera que son excesivas sus demandas de desempeño, largas jornadas de trabajo, riguroso régimen militarizado, normas de conducta y disciplina, así como la eliminación de atributos personales o individualidad en aras del trabajo en equipo.

**Tabla 1**  
**Producción Mundial de Automóviles**  
**Principales países: 1977-1983 y 1990**  
(millones de unidades)

País	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1990
Japón	8.5	9.3	9.6	11.0	11.2	10.7	11.1	13.5
EE.UU.	12.7	12.9	11.5	8.0	7.9	7.0	7.0	9.2
Alemania O	4.1	4.2	4.2	3.9	3.9	4.1	4.2	4.6
Francia	3.5	3.5	3.6	3.4	3.0	3.1	3.3	3.3
Italia	1.6	1.7	1.6	1.6	1.4	1.5	1.6	1.9
Reino Unido	1.7	1.6	1.5	1.3	1.2	1.2	1.3	1.3

Fuentes: Cusumano, p. 2 \* AMIA, Boletín 313 [para 1990]

**Tabla 2**  
**Principales empresas productoras**  
**de automóviles en el mundo: 1980-3**

Empresa (País)	Unidades producidas	
	1980	1983
General Motors (EE.UU.)	4,700,000	5,098,000
Toyota (Japón)	3,200,000	3,272,000
Nissan Motors (Japón)	2,600,000	2,483,000
Ford Motors (EE.UU.)	1,900,000	2,476,000
Renault (Francia)		1,880,000

Fuente: Cusumano, pp.1-3. Sin contar sus subsidiarias en ultramar

**Tabla 3**  
**Trasplantes de empresas automotrices japonesas**  
**en Norteamérica. 1990**

Empresa	Ubicación	Año Inicio	Prod.* 1990	Prod.* plan.	No. de empleados
<b>Estados Unidos</b>					
Honda	Marysville/ Ohio	1982	430	510	8000
Nissan	Smyrna/ Tennessee	1983	240	440	5100
Nummi Toyota&GM	Fremont/ California	1984	200	300	3400
Mazda	Flat Rock/ Michigan	1987	180	240	3400
Diamond Star Chrysler&Mitsub.	Normal/ Illinois	1988	150	240	2900
Toyota	Georgetown/ Kentucky	1988	220	440	3500
Subaru&Isuzu	Lafayette/ Indiana	1989	70	120	1700
<b>Canadá</b>					
Honda Toyota	Alliston, Cambridge	1988	100 60		
CAMI Automotive Suzuki&GM,	Ingersoll, Ontario	1990	50	200	2000

\* Producción en 1990 y planeada, miles de unidades  
Fuente: Berggren, p. 6

Por consiguiente, otro punto que están debatiendo es la humanización o calidad humana del trabajo, debido a que hay poca satisfacción en el trabajo, no sólo en Norteamérica sino inclusive en Japón, donde la reforma en los salarios ha introducido una participación selectiva de los trabajadores en el mejoramiento de la producción, lo cual pone en entredicho la eficacia o realidad de algunos elementos que caracterizan al Sistema japonés, es decir, los principios y las garantías de empleo, de salario y de carrera. Una de las razones es que la promoción y la evaluación de los trabajadores incorpora criterios basados en méritos personales. Por lo tanto, los valores individuales van a prevalecer en detrimento de los colectivos, de equipo y de empresa. Ello implica que las actividades de los empleados fuera del trabajo van a disminuir y ya no van a consagrar más su vida a la empresa.

Los aspectos directamente vinculados con la organización de la producción y el proceso productivo, que según mencionamos es otro de los factores primordiales que caracterizan al Sistema japonés, quedan fuera de los límites de esta Tesis, por lo que recomendamos consultar los estudios de Coriat, Cusumano, Hirata, Freyssenet y otros investigadores de GERPISA.

Todos insisten en la necesidad de conocer e identificar, a través de investigaciones empíricas, un modelo de organización basado en el caso o la experiencia de Japón, sin excluir los cambios que se dan tanto en la sociedad japonesa misma, como en la de los países en donde se están transfiriendo elementos de este modelo. Así, por ejemplo Zarifian -economista francés- indica: "no es la efectividad de la realidad japonesa la que cuenta, sino aquellos elementos que representan una alternativa general a otros modelos de organización del trabajo. No es Japón lo que importa, sino el 'nuevo discurso del método' que formaliza el paso de la producción en masa a la producción flexible en el conjunto de los países capitalistas desarrollados".

Esta flexibilidad se orienta hacia la innovación organizacional y tecnológica, entendida como el conjunto de información de conocimientos y habilidades utilizadas en la producción. Implica un proceso sistemático de racionalización de la producción tecnológica. concluye que más que preguntarse sobre el mayor o menor éxito de la transferencia del modelo japonés, habría que ver la pluralidad de vías que conviene explorar para analizar las alternativas de organización industrial.

En cambio Wickens -Director de Personal y Sistemas de Información de Nissan Motor Manufacturing [UK] Ltd.- opina, después de trabajar con japoneses y bajo su supervisión y administración, que existen bastantes aspectos buenos en sus prácticas que se pueden transferir, con modificaciones, al ambiente occidental. La empresa japonesa ha introducido en especial la flexibilidad o rotación interna de tareas, la actitud hacia la calidad y el trabajo en equipo.

Wilson indica que "la amalgama particular que existe en las empresas japonesas -de sus propias estrategias y las de los sistemas occidentales de organizar la producción industrial- es demasiado variada como para constituir un modelo general que otros países puedan copiar. Los ejecutivos occidentales se han vuelto locos en las décadas pasadas tratando de seguir el Modelo Japonés, con la esperanza de imitar el éxito industrial de Japón, cuando lo que pueden aplicar provechosamente no es una imaginaria fórmula mágica para el éxito industrial, sino normas o políticas tan universales como tener un poco más de atención y desempeño, una visión más amplia a largo plazo, y una mayor consideración por la autoestima de los empleados" [Citado por Wickens, p. 38].

Drucker -renombrado especialista en estrategias empresariales, de quien volveremos a hablar en el inciso 2.1- considera que el factor decisivo del éxito japonés son sus peculiares relaciones interpersonales que surgen de los intereses compartidos y la confianza mutua que se dan dentro de la empresa, y que Odaka define como **grupismo**, es decir, el grupo que se concibe como una comunidad cerrada, que comparte un destino común y, por lo tanto, pone

menos énfasis en el potencial de sus miembros y la satisfacción de sus aspiraciones individuales que en asegurar la armonía y el bienestar de todos. Para Odaka, este grupismo implica una excesiva conciencia de grupo, de identificación y exclusiónismo que más bien actúan como impedimento para que los japoneses puedan trasplantar sus prácticas a otros países.

Por otra parte, algunos estudios han difundido ideas sobre las características distintivas del Sistema Japonés que se han aceptado como únicas y que por consiguiente se han convertido en estereotipos, siendo el tradicionalismo, el paternalismo y la exclusividad cultural palabras clave para describirlo. También han dado lugar a malentendidos que en gran medida se deben a simplificaciones cuyo origen es la tendencia a designar categóricamente como feudales o tradicionales todos aquellos aspectos que les han parecido extraños o poco familiares, sin entender de manera clara la naturaleza real de la sociedad japonesa.

Una de las versiones más difundidas, en particular por antropólogos, es la culturalista, es decir, la que considera la tradición cultural como determinante en la estructura actual de las instituciones y relaciones sociales (Benedict, Befe). Son clásicos y relevantes ejemplos para nuestros fines: (a) la concepción de Chie Nakane de una sociedad homogénea y estable basada en un principio de organización vertical, aspecto cultural que retomo en el inciso 2.2; y (b) el intento de explicar las relaciones existentes en las fábricas japonesas por el legado cultural de la sociedad feudal, en un estudio pionero realizado por Abegglen en 1958, quien acuñó el término *Lifetime commitment*, o sea, empleo permanente, para describir una de las más sobresalientes características del Sistema japonés, que explico ampliamente en el Capítulo III. A pesar de ser obvio que esta práctica no es feudal (sino que surgió como resultado de las condiciones económicas imperantes hacia 1930 en el Japón de entreguerras) y que la sociedad japonesa no es homogénea ni estable, sí enfatizan la exclusividad de la cultura japonesa.

Esta interpretación culturalista condujo a la elaboración de numerosos trabajos que describen en forma detallada las características de la organización empresarial japonesa, y de una lista creciente de los elementos de sus peculiares relaciones laborales, sin faltar los más representativos: empleo permanente, remuneración por antigüedad, orientación al grupo, trabajo en equipo y sindicato de la empresa; a los que se suman las normas y valores sociales: relaciones verticales, obligaciones recíprocas, consenso y armonía, lealtad e identificación, adaptabilidad, esfuerzo continuo y dedicación al trabajo, confianza y responsabilidad (Iwata, Mcmillan, OECD, Ozaki, Shimada, Yoshino).

De igual manera se empezaron a abordar temas afines como, por ejemplo, el estilo de vida de familias de trabajadores japoneses (Vogel, 1963). En todos ellos se enfatiza que son los factores culturales únicos los que mantienen a las empresas funcionando exitosa y productivamente.

Paralelamente a estos estudios descriptivos se fueron realizando análisis funcionales o deductivos basados en la teoría de la Convergencia en boga entre los científicos sociales norteamericanos quienes, partiendo de la idea que considera la tendencia de la industrialización a crear patrones uniformes de comportamiento en todas las sociedades industrializadas, elaboraron listas de los atributos exclusivos de sociedades modernas versus sociedades tradicionales e introdujeron conceptos teóricos universalmente válidos, como:

- a) Sistema sociotécnico para describir las relaciones que se establecen en el interior de una empresa.
- b) Actitudes y Motivaciones en Psicología Social [Whitehill y Takezawa]
- c) Equivalentes funcionales en Antropología [Cole].

Una de las consecuencias de esta teoría fue que cobró fuerza como tema de estudio de las Ciencias Sociales la relación entre industrialización/estructuras sociales y valores tradicionales, y por ende los análisis teóricos se diversificaron y estimularon los estudios comparativos. Otra consecuencia fue la reevaluación de las contribuciones de los estudios pioneros y clásicos culturalistas, que sus partidarios han enriquecido al tomar en consideración como otros factores determinantes las condiciones geográficas, físicas e históricas, que sin duda han tenido un gran impacto tanto en el rápido desarrollo económico de Japón y de la necesidad de una constante innovación social para reducir su dependencia del exterior, como en el reforzamiento de su organización social y la persistencia de valores que se reflejan en sus relaciones laborales. [Cole]

Hoy en día los estudios no se centran sólo en características como el empleo permanente o la remuneración, sino en la naturaleza y habilidad de la fuerza de trabajo, la tecnología subyacente en la empresa, los patrones institucionales de jerarquización y comunicación, el control autoritario de los ejecutivos y la innovación tecnológica. Estos aspectos son analizados incluyendo también una dimensión económica, es decir, los costos y beneficios involucrados en las políticas empresariales, que son elegidas de manera deliberada para responder a los acelerados cambios en la sociedad, y que Ozaki define como Capitalismo Humano. Lo considera como un sistema revolucionario que, a diferencia del capitalismo actual no conlleva altas tasas de desempleo ni conflictos laborales, y ofrece una alternativa práctica; sus principios básicos no son menos universales (y, por consiguiente, transferibles a otros países y culturas) que los preceptos del Capitalismo que nació en la Inglaterra del siglo XVIII.

Ha surgido, por lo tanto, una síntesis de enfoques que no se encierra en un rígido marco teórico de modelos analíticos, ni limita el estudio del sistema de relaciones industriales de sociedades diferentes dentro del área de la fábrica o empresa, sino que incluye otras instituciones vinculadas como la familia, la escuela, la organización política, al igual que los factores históricos del sistema de empleo. El estudio de Dore (1973) en empresas inglesas y japonesas encabeza una serie de estudios comparativos más amplios que a la vez tratan de distinguir la lógica propia de Japón en el desarrollo de sus relaciones laborales, no con el propósito de enfatizar sus diferencias nacionales o considerarlo como un caso especial, sino como un modelo más compatible con las innovaciones tecnológicas y los problemas sociales actuales. (Gibney, Mcmillan, Oliver y Wilkinson, Shibagaki). Asimismo, su intención es identificar elementos posiblemente transferibles a otros países, tendencia que Shimada ha descrito como la búsqueda de un Nuevo Modelo General de Relaciones Industriales a partir de la experiencia japonesa.

A pesar de la discusión y el debate en torno al Sistema japonés, podemos decir en términos generales que sí hay consenso en el hecho de que la forma de reclutar, promover, remunerar, capacitar y socializar a sus empleados, sigue siendo distintivamente japonesa. Y son precisamente éstas las estrategias de recursos humanos que se abordan en esta Tesis. No obstante, hay por lo menos 2 enfoques para explicar el éxito de la organización empresarial japonesa: uno lo atribuye a aspectos culturales específicos, mientras que el otro considera como factor determinante una efectiva Administración de Personal. Agrego un tercer enfoque que vincula ambos, por considerarlo adecuado para los fines de esta investigación.

## 2. Enfoques sobre las estrategias de recursos humanos

### 2.1 Administración de Personal

La estrategia de recursos humanos es un enfoque de la Administración de Personal basada en 4 principios fundamentales:

[1] Los recursos humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectivo manejo o Administración es la clave de su éxito.

[2] Este éxito depende del grado en que las políticas y los procedimientos estén interrelacionados y contribuyan al logro de los objetivos y planes corporativos.

[3] La filosofía y los valores corporativos, la estructura organizacional y el comportamiento del Personal, ejercen una influencia primordial en el logro de la eficiencia o excelencia. Los valores deben cambiar o ser reforzados mediante un esfuerzo continuo, comenzando desde la cima, para que sean aceptados y observados en la práctica.

[4] Es necesario conseguir que todos los miembros participen y trabajen unidos, con un sentido de propósito común (Amstrong).

Los pioneros de estos principios fueron Peter Drucker y Douglas McGregor en la década de los años 50, con conceptos como la Administración por Objetivos -todos los gerentes tienen que dirigir la visión y el esfuerzo hacia una meta común- y el principio de integración o la creación de condiciones tales que los miembros de la organización puedan alcanzar mejor sus propias metas, orientando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. A ellos se sumaron después las contribuciones de la Ciencia del Comportamiento, con autores como Maslow, Argyris y Likert, quienes también subrayaban la importancia de la integración y participación, así como la necesidad de mejorar consciente y continuamente la calidad de la vida laboral, como medio para obtener una mayor motivación y mejores resultados (Cfr. Komai).

Estos conceptos dieron ímpetu al movimiento de Desarrollo Organizacional que tuvo su auge en la década de los años 70 y abogaba por la aplicación de programas orientados a elevar la efectividad en el funcionamiento de una empresa, haciendo énfasis en la formación de equipos de trabajo; este enfoque ejerció una fuerte influencia en aquellos que entonces empezaron a concentrarse en la llamada Cultura Corporativa, que fue resultado de estudios empíricos sobre los factores que contribuyen al éxito de una empresa.

Hasta cierto punto, el interés en el concepto de Cultura Corporativa ha sido estimulado por los esfuerzos para descubrir los secretos del éxito japonés. Uno de los primeros estudios a este respecto fue The Art of Japanese Management de R. Pascale y A. Athos, quienes atribuyeron el éxito de las empresas japonesas a su Cultura Corporativa, de la cual derivan valores compartidos entre la Gerencia y los trabajadores, que enfatizan el interés común. Estudiaron empresas japonesas y americanas y basaron su análisis en 7 elementos descritos en inglés como las 7 S:

- 1- Estrategia [Strategy]: plan para alcanzar metas identificadas
- 2- Estructura [Structure]
- 3- Sistemas [Systems]: rutina del procesamiento y la comunicación de información
- 4- Personal [Staff]: categorías del Personal empleado
- 5- Estilo [Style]: cómo se comportan los gerentes en el logro de las metas de la empresa
- 6- Destrezas [Skills]: capacidades de las personas claves
- 7- Metas [Superordinate goals]: intenciones significativas, conceptos que guían los valores que la empresa inculca a sus miembros.



Establecieron una diferencia entre los elementos que llamaron hardware: los 3 primeros -en los cuales se concentran las empresas estadounidenses y británicas- y los elementos software: los 4 restantes, que los japoneses manejan particularmente bien.

Sin embargo, y a pesar de elogiar el Sistema Japonés, concluyen que el determinante primordial del alto desempeño en las empresas que estudiaron es la eficiente Administración de Personal, más que la sociedad o la cultura.

A las mismas conclusiones llegaron Peters y Waterman en su trabajo *In Search of Excellence*, cuyo propósito es descrito en su subtítulo: "Lecciones de las empresas norteamericanas mejor dirigidas". Tomaron los mismos siete elementos y encontraron que las escalas de valores de las Compañías más eficientes integran las nociones de salud económica, servicio a los clientes y que las cosas tengan sentido para todo el Personal desde la cima hasta la base. Además tienen una amplia variedad de programas para el Personal cuyas técnicas deben ser representativas de la Cultura Corporativa y de sus valores. Por consiguiente, opinan que hay diferentes contenidos y resulta difícil imputar los niveles relativos de éxitos logrados a atributos culturales particulares.

Los programas de Administración del Personal comprenden la organización, planeación, evaluación, remuneración, el desarrollo y las relaciones de los recursos humanos.

La organización de los recursos humanos se refiere al logro de los objetivos de la empresa mediante el diseño y desarrollo organizacional, la motivación, la aplicación del liderazgo efectivo y la comunicación abierta en todos los niveles. Proporciona las bases y la estructura para todos los demás aspectos mencionados y se fundamenta en la Cultura Corporativa. El marco que se crea sobre esta base es la Estructura Organizacional, sujeta a constantes cambios y tras la cual se desarrolla toda clase de procesos informales.

La Cultura Corporativa es el conjunto de supuestos, creencias y formas de pensar, actuar y reaccionar que caracterizan a la empresa y que influyen poderosamente en sus valores y normas, en su forma de operar y en el comportamiento de su Personal. Abarca las metas y las ideologías dominantes de la empresa y puede expresarse a través de su historia, héroes, anécdotas, expresiones y ceremonias. (Armstrong, p. 9 y12).

También puede definirse como "Un sistema de valores (qué es importante) y de opiniones (cómo funcionan las cosas) compartidos que interactúan con la gente, las estructuras organizacionales y el sistema de control de la Compañía, para producir normas de comportamiento, es decir, la forma en que hacemos las cosas". (Idcm. p. 13).

"La Cultura no es el comportamiento abierto ni los artefactos visibles que uno podría observar si visitara la compañía. Ni siquiera es la filosofía o el sistema de valores que el fundador pueda articular o sentar por escrito en varios estatutos. Es más bien el conjunto de supuestos que está detrás de los valores y que determina los patrones de conducta y los elementos visibles tales como la arquitectura, el arreglo de las oficinas, los códigos del vestir, etc." (Ed Schein, profesor experto en Cultura Corporativa del Massachusetts Institute of Technology, loc. cit.) Esta Cultura se aprende, y es un aprendizaje que tiene lugar a medida que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas, y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

La Cultura Corporativa es por lo tanto un concepto amplio que también comprende supuestos acerca de la naturaleza de la empresa y de sus mercados y clientes, la forma en que debe hacerse el negocio, cómo debe organizarse el trabajo, la clase de personas que necesita la



empresa y cómo debe tratarlas. Se manifiesta en la forma en que la Gerencia o Dirección y los empleados individualmente o en grupos se comportan en el contexto de la empresa. Influye en su conducta en tres áreas:

[1] Los valores corporativos

[2] El clima o la atmósfera de trabajo y

[3] El estilo o tipo de autoridad de los directivos.

Los valores corporativos se refieren a los conceptos de lo que es mejor para la empresa y lo que debe o debería suceder. Se expresan con referencia tanto a los fines o metas como a los medios o planes de acción para alcanzar las metas.

El clima o atmósfera de trabajo abarca el sentir y la manera de reaccionar del Personal ante las características y la calidad de la Cultura y de sus valores. De esta manera, se analiza si los empleados se sienten orgullosos de la Compañía, de sus productos de alta calidad y de la prestación de un buen servicio a los clientes. Esto puede darse como resultado de una larga tradición de realizaciones y de calidad, en cambio la identificación y la lealtad hay que fomentarlas. Una de las múltiples maneras de lograrlo en Japón es que al iniciarse la jornada todos los empleados canten el himno de la empresa y reciten su Código de valores.

El Personal está interesado en incrementar la productividad y los directivos o ejecutivos están comprometidos en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, en brindar oportunidades para el crecimiento y progreso, dar atención individual a las necesidades de los empleados, mantenerlos informados sobre los asuntos que los afecten y darles participación en la toma de decisiones, así como mantener un sistema justo de remuneración.

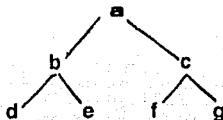
El estilo que adopten los directivos (es decir, democrático, relajado, cordial, informal, abierto, estricto, directo, decisivo), será afectado por la Cultura y los valores de la empresa, así como por las situaciones de liderazgo y, sobre todo, por el ejemplo que den los ejecutivos de más alto nivel.

Una de las tareas de los gerentes o directivos es estimular a los empleados a participar y comprometerse en la toma de decisiones; para ello deben otorgarles suficiente responsabilidad y la adecuada retroalimentación sobre su desempeño, mediante la guía y el apoyo necesarios, así como la creación de una atmósfera de cordialidad y compañerismo que contribuya a que todos tengan un sentimiento de pertenencia a la empresa.

## 2.2 Aspectos culturales específicos

Todos los estudios que atribuyen a factores culturales los elementos peculiares de las empresas japonesas, han tomado como marco de referencia el análisis sobre la sociedad japonesa de la antropóloga Chie Nakane. Según ella, una característica distintiva es que su organización social se basa en un principio vertical, es decir, que un individuo tiene una sola relación distintiva con otro individuo en términos de superior y subordinado, siendo ésta la principal. Las normas que rigen las relaciones interpersonales proporcionan la base de la formación y de las tendencias estructurales determinantes en el desarrollo del grupo.

Según vemos en el esquema, el grupo se forma por la acumulación de relaciones entre dos individuos: a-b o a-c, (b-d o c-g) siendo a el foco o pivote de la organización, pero su control sobre d y e (f y g) es sólo posible a través del control de b (c). [Nakane, pp.41-42]

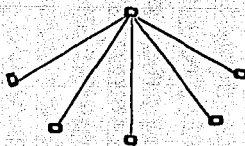


La relación entre 2 individuos de status superior e inferior es la base del principio estructural de la sociedad japonesa, es decir, los grupos se forman por la multiplicación de una relación vertical entre dos individuos. Esta relación se puede expresar en términos de: padre/hijo, maestro/discípulo, superior/subordinado, señor/junior.

El subordinado recibe favores de su superior, vinculados por ejemplo con el empleo o la promoción, y consejo o asesoría en los momentos de tomar decisiones importantes. El superior, por su parte, está dispuesto a ofrecer su ayuda o servicios siempre que el subordinado los requiera; representa un papel más importante que el del padre o la familia.

La mayoría de los japoneses, independientemente de su status u ocupación, están involucrados en este tipo de relación, se establece a través de las actividades y entrenamiento ocupacional, y conlleva implicaciones sociales y personales, apareciendo simbólicamente en los momentos críticos de la vida de un individuo. Para Nakane (p. 76), estas relaciones personales con tintes emocionales son la fuerza que impulsa al grupo y trae consigo el éxito.

Todos los grupos japoneses (de cualquier tamaño) comparten las siguientes características estructurales: su núcleo funcional varía de 5 o 12 a 24 miembros, lo que les permite estar en contacto directo con el líder, como observamos en el siguiente esquema (Nakane, p. 55) y por ello es el tipo ideal de un grupo efectivo. Cuando el grupo crece, se incrementa el número de niveles y surge entonces un núcleo funcional en cada nivel.



La organización interna, en la cual los miembros están ligados verticalmente en un orden de rangos o jerarquía, determina las normas colectivas de obligaciones y status, de autoridad y toma de decisiones, define códigos de comportamiento para llevar a cabo objetivos comunes, transmite lealtad y pertenencia a través de obligaciones y responsabilidades. Esta conciencia y orientación del grupo fortalece a todas las instituciones sociales: familia, escuela, empresa, comunidad..... Su persistencia revela la orientación de estos valores básicos inherentes en la sociedad.

### 2.3 Aspectos administrativos y culturales

Partidarios de esta teoría cultural han identificado o definido las relaciones laborales en el interior de la empresa como Relaciones Humanas (Odaka), Cultura Corporativa (McMillan), Administración de Personal; términos ampliamente usados en el área de Administración de Empresas. Resulta interesante volver a mencionar que en este campo sólo recientemente se ha reconocido en "Occidente" el impacto de los valores culturales en la estrategia, productividad y cambio organizacional de una empresa. Estos aspectos también se traducen en términos de la Filosofía empresarial, la cual se refiere a los objetivos y metas de la empresa articulados dentro de un marco laboral de necesidades de los empleados.

En su estudio sobre la organización industrial en Japón, Mcmillan vincula los conceptos administrativos explicados en el Inciso 2.1 con los de Nakane para analizar las relaciones en el interior de la empresa, las cuales denomina microsoftware, y emplea hardware para referirse a las relaciones con el Estado, agencias gubernamentales, mercado externo.... Ambas constituyen las Relaciones Industriales en el sentido amplio del término.

Concibe a la corporación moderna japonesa (que estudió durante 15 años) como una institución social en la cual los lazos de lealtad internos y externos de los sistemas de organización tradicional forman parte de la Cultura Corporativa, que define como el conjunto de creencias y expectativas compartidas por todos los miembros de la corporación. La empresa es así un reflejo de la arraigada tradición histórica de relaciones personales a todos los niveles dentro de las instituciones sociales modernas. Estos nexos son el conjunto de experiencias compartidas, escolaridad uniforme, valores, habilidades e información variada que son a la vez instrumentos para metas compartidas y objetivos comunes.

Considera que los japoneses han experimentado con una impresionante variedad de esquemas organizativos durante las diversas etapas de su desarrollo industrial y éstas han sido en respuesta a los cambios en la economía global. Constituyen un sistema integrado eficiente, cuyas políticas son congruentes tanto con la forma en que sus tareas están estructuradas como con las metas de la empresa y de sus miembros. Por consiguiente, este Sistema no actúa en el vacío, sino en un contexto histórico y cultural, lo que significa que es reforzado por la socialización que se inicia en el seno de la familia y cristaliza en la empresa.

En términos generales distingue dos modelos de relaciones empresariales, siendo sus prototipos el japonés y el occidental, que de hecho se refiere al de los Estados Unidos de Norteamérica. Su distinción y análisis se basa en tres principios interdependientes de la Administración de los recursos humanos. El primero es la inversión en el capital humano, que comprende el estudio del ingreso y las implicaciones económicas de las inversiones que hace la empresa en su Personal. Los aspectos teóricos se relacionan con las motivaciones para hacer dichas inversiones y sus consecuencias para los empleados y los empresarios. La estrategia es que una vez que la empresa ha entrenado a los trabajadores quiere retenerlos mediante una estructura organizacional de carrera. Una importante implicación de esta estrategia es que la movilidad individual será baja; las empresas bajo un mercado externo muy competitivo no van a invertir en la capacitación general de sus empleados por el riesgo de que luego se vayan, pero a los empleados ya capacitados les pagan los salarios vigentes en el mercado o más altos dependiendo del grado de capacitación adicional que les da esa empresa en particular.

El segundo principio se refiere a la distinción entre mercados de trabajo internos y externos. El interno se basa en las prácticas y normas administrativas que son las que gobiernan las relaciones entre patrón y empleado dentro de la empresa, mientras que el

mercado externo depende de las condiciones de oferta y demanda en la economía a nivel nacional. Todas las empresas tienen que enfrentarse al reclutamiento, selección, capacitación e integración de sus empleados, la cuestión básica es si la composición óptima de la fuerza de trabajo la pueden adquirir en el mercado externo o la desarrollan internamente mediante políticas empresariales específicas. Esto depende de las circunstancias, en ocasiones pueden existir obstáculos humanos como la resistencia de sindicatos y asociaciones profesionales, condiciones del mercado de trabajo como escasez de ciertas habilidades especiales, o de los mismos procedimientos internos. La estrategia de la empresa es nuevamente la de retener a los trabajadores experimentados, en vista de la necesidad que tiene de su habilidad individual y del capital humano que posee.

El tercero comprende el concepto de compromiso con la empresa, que se refiere a la relativa fuerza que tiene la participación e identificación de un empleado con ésta. En principio se trata de un intercambio, en donde el patrón da incentivos económicos a cambio de la contribución del empleado, acorde con las normas prescritas por las políticas empresariales. Estas normas pueden modificar la base puramente económica de este intercambio tornándola en un contrato "psicológico" cuyo carácter depende de diversas variables: las características generales y particulares del trabajo, el nivel de educación, la experiencia, los valores, metas u objetivos, el tipo de actitudes individuales o de grupo.

En resumen, considera que el Sistema Japonés combina muchos elementos estructurales de la empresa estadounidense con los valores y las normas japoneses que refuerzan el desempeño individual y la integración grupal. Las relaciones personales, los valores y la interacción social en la empresa constituyen un sistema de procedimientos y normas que gobiernan el trabajo y el comportamiento humanos, sistema que abarca las políticas de empleo, la capacitación y la estructura organizacional.

Este es el enfoque o marco teórico que sirve de base para el estudio y análisis de los elementos distintivos del Sistema Japonés, tema que abordamos en el siguiente Capítulo.

## CAPITULO III NORMAS Y VALORES EN LA ORGANIZACION EMPRESARIAL EN JAPON

En este capítulo mencionamos primero, a manera de introducción, cuáles son las características distintivas del Sistema Japonés, enfocado a sus estrategias de recursos humanos, para luego profundizar en algunas de ellas y en la forma que interactúan tanto en las etapas de la Administración del Personal como en la Estructura Organizacional. Por último, retomamos las normas y valores que determinan la especificidad no sólo de la organización empresarial sino también de todas las instituciones sociales en Japón.

### 1. Características distintivas

En un estudio pionero del año 1958 sobre la organización de las empresas japonesas, Abegglen identificó algunas características distintivas de su Administración de Personal, entre ellas el sistema de empleo permanente, el de remuneración basado en la antigüedad y el consecuente involucramiento de la empresa en la vida personal de cada uno de sus empleados y su familia a través de una serie de prestaciones y beneficios otorgados. Una década después, Yoshino analizó los cambios ocurridos en dichos sistemas, modificaciones que las empresas se han visto obligadas a hacer como resultado del desarrollo económico e industrial del país, y en particular de factores como la escasez de mano de obra, sobre todo de jóvenes trabajadores, las innovaciones tecnológicas y la creciente presión competitiva que exigen una mayor flexibilidad en las operaciones. Por consiguiente, algunas de las políticas distintivas han perdido su carácter peculiar, otras se han transformado, pero en conjunto las empresas japonesas han logrado una eficiente coordinación entre políticas orientadas a la producción y a sus recursos humanos, aun cuando algunos de sus elementos no sean universales ni se basen en valores tradicionales y sí se modifiquen con el tiempo.

Mcmillan, en un estudio actualizado sobre las empresas en Japón, señala que si bien la situación del empleo japonés no es homogénea, presenta ciertas características que sí permiten hacer una generalización:

La primera es que ha habido en el país una escasez de mano de obra calificada, debido a que Japón se industrializó más lentamente que otros países, es decir, la transición de la economía del sector primario o agrícola al secundario o industrial fue más lenta y reciente; aun hoy en día aproximadamente el 10% de la población económicamente activa se dedica a actividades primarias, mientras que en los Estados Unidos es el 4%.

La segunda es que las carreras educativa y laboral están unidas, esto significa que las jerarquías y los salarios vigentes en la empresa están directamente vinculados con el nivel educativo de los trabajadores.

La tercera es el empleo permanente o vitalicio: el contrato entre la empresa y el empleado es de por vida y esto tiene implicaciones sociales y económicas en las prácticas y políticas de empleo, que son: reclutamiento, selección, capacitación, remuneración e integración del Personal:

-Por ser la mano de obra un costo fijo, es decir, que no está regido por las condiciones del mercado de trabajo externo, los trabajadores no pueden ser fácilmente despedidos y deben ser capacitados continuamente para que su contribución a la empresa sea significativa en términos económicos y sociales.

-El ingreso a la empresa es relativamente cerrado y la selección del Personal es de primordial importancia; de ahí que el nivel de educación y de la Universidad involucrada sean

los criterios que se toman en consideración para la selección de los candidatos.

-La contratación se basa en la confianza interpersonal o mutua y las reglas están implícitas, regidas por la autoridad y la discreción. En cambio en las empresas de otros países esta confianza es sustituida por el contrato formal prescrito legalmente, con la ingerencia del sindicato evidente en sus detalladas y explícitas cláusulas.

-La remuneración basada en la edad y antigüedad proporciona incentivos reales, por una parte, a la empresa para mejorar la productividad laboral y el crecimiento del mercado y, por la otra, a los empleados para permanecer en la empresa y desarrollar un sentimiento de lealtad.

-La tecnología no representa una fuente de conflicto para los trabajadores, más bien los nuevos procesos de producción concomitantes fortalecen la seguridad y estabilidad en el empleo, así como la cooperación y comunicación directa que están orientadas al cambio constante. Ello se debe al proceso de consultas y el flujo de información a través, por ejemplo, de los Círculos de Control de Calidad, los cuales incrementan los conocimientos de sus miembros, ya que la asignación de tareas se hace a grupos no a individuos.

### 1.1 Empleo permanente

Significa que una vez que una persona ingresa a una empresa permanecerá en ella hasta su jubilación que ocurre al cumplir los 55 o 60 años de edad, excepto los ejecutivos de más alto nivel que se pueden retirar a una edad que varía entre los 65 y 75. La empresa no despedirá al empleado ante cambios económicos o de mercado, ni él renunciará para irse a otra empresa, debido a que prácticamente entrega o dedica toda su carrera o vida laboral a la empresa desde el momento que acepta trabajar en ella. Tanto el empresario o patrón como el empleado se comprometen mutuamente de manera permanente e irrevocable; ni la incompetencia del empleado ni las cambiantes necesidades de la empresa son razones justificables para un despido. No se establece una relación contractual que conlleve términos y condiciones, ni puede darse por terminada por decisión de las partes involucradas: es una relación incondicional que implica el compromiso total de ambas partes.

Este sistema de mercado de trabajo cerrado o interno es una parte integral de las prácticas y políticas empresariales japonesas. El sentimiento de lealtad que se desarrolla hacia la empresa es apoyado por el hecho de que los jóvenes recién graduados son contratados una vez al año, en el mes de abril. Los estudiantes tienen una sola oportunidad en la vida de ingresar a una exitosa empresa, la cual selecciona de entre las más prestigiosas universidades, comenzando por la Universidad de Tokio, que es pública.

Esta costumbre o forma de contratación significa que el empleado tiene un grupo de compañeros de la misma edad con el cual se identifica durante toda su vida laboral; la lealtad que van generando cobra mayor ímpetu con la política de remuneración por antigüedad, lo que significa que el grupo que ingresa al mismo tiempo tendrá los mismos incrementos de salarios y promociones.

El empleo permanente se cita a menudo como uno de los factores clave del exitoso sistema empresarial japonés, pero no debemos olvidar que es un principio general, es decir, no significa que todos los empleados tengan asegurado un empleo de por vida ni que permanecerán en la empresa hasta jubilarse; son frecuentes las renuncias o despidos y únicamente las grandes compañías pueden ofrecer esta seguridad a sus empleados de tiempo completo, quedando excluidos los trabajadores temporales y las mujeres, lo que significa que sólo un tercio de la fuerza de trabajo goza de este beneficio.



De acuerdo a una encuesta de 1974, el 70% de la fuerza de trabajo japonesa está empleada y el 30% es independiente (12% en actividades primarias). El segmento empleado se divide en 3 grupos: 32% mujeres, 28% hombres que trabajan en las grandes empresas (aquellas que tienen más de 5,000 empleados) y el restante 40% labora en empresas medianas y pequeñas. (Koike, p. 9).

Las mujeres se consideran como empleados no regulares o temporales por no gozar de los privilegios que tienen los empleados permanentes. Steven (pp.181-2) reporta que el 55% de las mujeres que trabajan en el sector industrial son mayores de 35 años de edad, pero sus salarios son menores de los de aquellas que tienen entre 20 y 24 años; además pocas tienen más de 10 años de antigüedad. (Cfr. Tabla 4). Las razones de esta situación radican en que por lo general se retiran al casarse y al tener hijos, perdiendo su antigüedad y sus salarios diferidos cuando vuelven al trabajo, del que sólo se ausentan en promedio 36 días antes del parto y 48 después de éste.

En la Tabla 4 también observamos que las mujeres reciben salarios más bajos en relación a los hombres (100%), variando según su edad y años de servicio hasta cerca de un 50% menos en los grupos de 30 a 49 años de edad. Otra diferenciación notoria en el salario se hace además por el nivel de educación, según apreciamos en la Tabla 5. Si bien en el momento de ingresar a la empresa hay poca diferencia en el monto del salario, éste se incrementa poco con los años de servicio en el caso de las mujeres, al grado que llegan a percibir menos que los hombres con nivel de educación más bajo. En 1980 únicamente el 12.3% de las mujeres graduadas de Preparatoria entraron a las universidades, en comparación con 39.3% de los hombres.

Además de esta diferenciación por sexo, edad y educación existe una rígida distinción entre los empleados regulares y los no regulares; estos últimos son de varios tipos: temporales, medio tiempo y por día; tampoco gozan de los privilegios de los regulares, es decir, de los que tienen contrato vitalicio y son adiestrados en la empresa para realizar diversas labores, lo que le permite tener suplentes sin necesidad de incrementar la fuerza de trabajo. Por otra parte, encontramos discrepancias en los salarios y prestaciones según el tamaño de la empresa: las grandes empresas pagan mejor que las medianas y pequeñas, y además aprovechan la mano de obra de éstas, ya sea de manera directa -contratándola temporalmente- o indirecta -subcontratando la manufactura de componentes para sus productos.

No obstante y a pesar de no estar generalizado, este sistema de empleo permanente tiene sus méritos y repercusiones en el llamado Modelo Japonés, según mencionamos. Una de ellas es que la seguridad o estabilidad que confiere a los trabajadores determina o conlleva el sentimiento de pertenencia y compromiso hacia su empresa, y crea una atmósfera de cooperación y armonía. Desde el punto de vista de la empresa, provee una razón o base para invertir en la capacitación continua de sus empleados. Otra es que facilita la reasignación de tareas o funciones estimulando el deseo de trabajar para el beneficio mutuo y para la satisfacción personal o autoestima.

Un aspecto más se vincula con los incrementos de salarios y las promociones. Por regla general, los gerentes y los ejecutivos son promovidos internamente, sólo excepcionalmente son contratados del exterior, debido a que una política de las compañías japonesas es encontrar y desarrollar el talento empresarial entre sus empleados, política que a su vez les estimula y motiva a permanecer en la empresa.

Según los resultados obtenidos por un estudio realizado en 1977 por el Comité Japonés para el Desarrollo Económico en 180 empresas, la gran mayoría de sus 2,636 directivos habían sido promovidos en sus propias empresas:

### Origen de los directivos de empresas japonesas 1977

Empleados de la misma empresa	91.0%
Accionistas/propietarios	2.4%
Ejecutivos de Bancos	2.1%
Funcionarios o representantes del gobierno	2.8%
Representantes de otras empresas (de Seguros, comerciales, industriales)	1.7%

(Fuente : Shirai, pp 373-4)

### 1.2 Remuneración basada en la Antigüedad

En Occidente, las políticas de Administración de Personal están dirigidas principalmente a los ejecutivos y no consideran a los trabajadores como una parte integral de la elite industrial. En cambio las políticas de las empresas japonesas incluyen a los empleados regulares que son contratados al graduarse de la escuela y son capacitados en el lugar de trabajo.

Cuando un empleado termina su entrenamiento está en el nivel inferior de la jerarquía, es asignado a un trabajo y luego transferido a otro por decisión del Gerente de producción, y este trabajador regular obedece plenamente. El nuevo empleado empieza por un trabajo simple, bajo la guía de Personal senior y luego le son asignados trabajos más difíciles. Por tanto, la antigüedad puede ser un índice de su desempeño y la habilidad que adquiere no es transferible a otro lugar de trabajo ni a otra compañía. Sin embargo, sus promociones [de status y de ocupación] están determinadas por su duración de servicio y no por la importancia de sus tareas u ocupaciones. La antigüedad también determina el salario y los aumentos anuales, que representan un apoyo que da la empresa para el mantenimiento de los empleados y sus familias, el cual culmina con la pensión de jubilación.

Este sistema es la realización de dos objetivos de la empresa: productividad y mantenimiento del orden en el lugar de trabajo; requiere que los empleados cumplan dos condiciones: el nivel educativo especificado y la contratación al graduarse de la escuela. Los empleados ambiciosos tienen las oportunidades de promoción a posiciones más altas, y por las cuales compiten vigorosamente, pero sin rivalidad.

La habilidad y ambición de los individuos emerge en subgrupos de empleados que se forman con base en factores comunes como nivel de educación, lugar de nacimiento, año de ingreso a la empresa e intereses. Generalmente compiten por el liderazgo en el grupo, la Sección, el Departamento, la Planta o la empresa en su totalidad.

La remuneración incluye el salario, las prestaciones y los bonos semianuales. El criterio de la antigüedad es un factor importante para calcularla: se caracteriza por incrementos progresivos que corresponden a la jerarquía ocupacional de los empleados. El salario comprende el sueldo básico, y el de incentivos de grupo, así como el tiempo extra después de la jornada y en días festivos. El sistema mencionado es reforzado por las normas en el lugar

de trabajo; en vista de que no hay libertad de escoger con base en la antigüedad, todos los empleados pueden ser elegidos para trabajo extra; tampoco son libres para determinar el número de horas o la frecuencia de cambios de ocupaciones.

El salario vinculado con el tipo de trabajo se introdujo explícitamente en Japón hacia fines de la década de 1950-9 como un elemento de modernización de los métodos japoneses, pero resultó irrelevante y difícil de determinar porque los empleados no se especializan en un solo trabajo sino en varios.

El salario basado en la antigüedad puede interpretarse como una prestación temporal para el incremento constante de la productividad del trabajador. Sirve como un eficaz incentivo para internalizar los recursos humanos.

Los bonos semestrales se otorgan o ajustan según el mérito individual y las condiciones financieras de la empresa, y pueden llegar a representar hasta 4 o 5 meses del salario básico. Representan en promedio el 28% del ingreso anual total del trabajador y se dan como un tipo de repartición de utilidades por alta productividad. La proporción aumenta con los años de servicio, así el promedio de 15 años es de 40% del salario, según observamos en la Tabla 6 (Steven, pp. 163-5)

Los bonos cumplen varias funciones además de asegurar la lealtad del trabajador, son una forma conveniente de reducir el valor de la fuerza de trabajo sin reducir los salarios regulares. Los trabajadores tienden a ahorrarlos para la vejez o para la educación de sus hijos.

Las grandes empresas pueden proporcionar una base material más sólida para la lealtad de los trabajadores, debido a sus más avanzadas fuerzas productivas. Esta lealtad hacia su empresa, significa también un sentido de rivalidad con trabajadores de otras empresas, así como que la posición social de un individuo se vincule con la posición de la empresa en que trabaja.

Se considera que uno de los méritos del sistema de incremento de salarios y promociones de acuerdo con la antigüedad es que contribuye a evitar las renunciaciones del Personal. En Japón los índices de rotación o deserción en las grandes empresas han sido en general bajos; Mcmillan menciona que entre 1963 y 1973 el índice fue de 2%. Para la empresa, los empleados recién contratados son trainees, no constituyen una fuerza de trabajo efectiva y por tanto sus salarios son bajos; empero, después de ser entrenados o capacitados se convierten en un valor para la empresa que es necesario conservar y que es remunerado de acuerdo a sus años de servicio. Esta medida objetiva y justa, sin favoritismos, se complementa con otro criterio para promociones que es la evaluación de la habilidad y el desempeño de los trabajadores.

De esta manera, todos los empleados que han trabajado un número prescrito de años son elegibles para promoción, de hecho aproximadamente un 10% es seleccionado y el resto se queda en su mismo nivel. El proceso de evaluación consiste en verificaciones regulares por parte de los superiores inmediatos y luego por los mediadores, y son la base para jerarquizar a todos los empleados, a nivel de la Planta, de una Sección o de toda la organización. Las evaluaciones se realizan periódicamente y la asignación de nuevos puestos se hace de acuerdo a los rangos.

Este método de combinar dos criterios en principio antagónicos, de antigüedad y méritos, es considerado en Japón como el único válido para seleccionar gente sobresaliente en un ámbito muy competitivo; no hay excepción para universitarios ni empleados enviados a famosas escuelas norteamericanas de Administración de Empresas, ni técnicos o investigadores; reciben el mismo trato que otros empleados que ingresaron a la compañía al

mismo tiempo. Con esto se evita un relajamiento de la disciplina interna y se refuerza la moral y el sentimiento de unidad y cooperación. Los empleados que no tienen la perseverancia para soportar los rigores del proceso de evaluación, sienten deseos de cambiar de empleo al notar que su desempeño no recibe el reconocimiento adecuado; de acuerdo a las normas japonesas, éstos carecen del necesario espíritu de la compañía, de la perseverancia que es una cualidad preeminente para triunfar en la sociedad japonesa.

Independientemente del criterio que prevalezca, lo importante es que una empresa debe perseguir dos metas básicas: motivar a todos sus empleados para trabajar y a la vez seleccionar a los sobresalientes para ocupar los puestos directivos; la selección final está en manos los altos ejecutivos, así como la responsabilidad de promoverlos, de ahí que la Administración del Personal sea su tarea más crucial.

### 1.3 Mercado interno de trabajo

Por lo general las empresas en otros países satisfacen sus requerimientos de Personal contratando a individuos en el competitivo mercado de trabajo externo. Los empleados tienen la libertad de aceptar o rechazar una oferta de trabajo, y la empresa puede contratarlos o despedirlos de acuerdo a la necesidad que tenga de sus servicios.

Los empleados adquieren por su cuenta una habilidad, la cual probablemente logren desarrollar o aplicar en mayor o menor grado en alguna empresa afín. Esta habilidad es frecuentemente su única posesión y no están dispuestos a transmitir sus conocimientos a otros por temor a que ésta se devalúe al perder su exclusividad.

Este esquema puede resultar eficiente siempre y cuando el tipo de producción se base, de una manera permanente, en un alto grado de división del trabajo y en tareas simples y rutinarias. Sin embargo, impide la cooperación entre los trabajadores y la formación de Personal con las habilidades específicas de la empresa.

En cambio, las empresas japonesas recurren principalmente al mercado de trabajo interno, que se constituye como consecuencia de sus políticas de empleo permanente y pago por antigüedad. Al contar con un grupo constante de trabajadores, la empresa puede llevar a cabo programas de entrenamiento sistemático y bien coordinado, de tal manera que adquieran habilidades, conocimientos y técnicas que les permitan desempeñar progresivamente tareas más difíciles y diferenciadas e incrementen su productividad. Aprenden de manera formal e informal, unos de otros y los de más experiencia y edad tienen la responsabilidad de enseñar a los más jóvenes. Asimismo, forman grupos o equipos y cooperan para lograr en conjunto una productividad mayor que la suma de su productividad individual, pero son evaluados para promociones y salarios más altos tomando en consideración ambos criterios.

Los salarios iniciales son relativamente bajos, debido a que la empresa absorbe los costos del entrenamiento, pero se incrementan constantemente a medida que los trabajadores acumulan las habilidades específicas de la empresa, también las prestaciones se incrementan de acuerdo a los años de servicio.

El Personal se convierte de esta manera en el capital humano de la empresa, que adquiere en su seno -y posee- conocimientos, información, destreza técnica, capacidad de aprender, un sentido de coordinación y de cooperación.

#### 1.4 Prestaciones y Beneficios

El llamado Welfare Corporatism de Dore (1973, pp.274-5) es otra peculiaridad muy difundida, es decir, la noción de que las grandes empresas japonesas se preocupan bastante por el bienestar de sus empleados y por consiguiente les ofrecen una serie de beneficios con la finalidad de fomentar la identificación con la empresa.

Estos beneficios o prestaciones son aquellas remuneraciones que, además de sueldos y salarios, están destinados a resolver los costos de vida de los trabajadores, así como los considerados dentro del sistema de Seguro Social. En Japón los pagos por horas extra y los bonos están incluidos en sueldos y salarios, no como prestaciones; entre ellas se encuentran, además de las contribuciones del Seguro Social, beneficios en especie y otros gastos por instalaciones médicas y culturales. Los beneficios son suplementarios y las diferencias en el monto otorgado a trabajadores manuales y no manuales son menores que en otros países.

#### Prestaciones y beneficios en general que ofrecen las grandes empresas, con más de 5.000 empleados -1973-

##### 1- Alojamiento

- dormitorios o residencias para empleados solteros o casados con familia.
- incentivos para comprar casa, créditos, ahorros.

##### 2- Atención médica

- instalaciones que van desde oficinas para revisiones rutinarias hasta clínicas y hospitales.

##### 3- Apoyos o subsidios diversos

- salón de belleza, peluquería, cafetería o comedor, guardería, tiendas de abarrotes y artículos variados.

##### 4- Fondo de ayuda mutua

- en casos de nacimiento, matrimonio, defunciones enfermedades y accidentes

##### 5- Instalaciones deportivas y culturales

- biblioteca, auditorio, gimnasio, campos.
- hoteles en lugares de recreo.
- instalaciones para rehabilitación.
- club atlético y cultural.
- viajes de placer y otras actividades sociales.

##### 6- Compensaciones suplementarias

- participación en acciones de la empresa.
- seguro laboral y seguro médico.

(Fuente: Steven, pp. 167-8)

## Involucramiento de la empresa en la vida personal de cada uno de sus empleados y su familia

Según mencionamos, las familias de los empleados son consideradas como miembros periféricos, lo que significa que, por ejemplo, la empresa ofrezca un sistema de becas o préstamos para la educación de los hijos, un Fondo de ayuda mutua en el que cada miembro recibe automáticamente, y de acuerdo a una cantidad establecida que varía con la antigüedad, regalos de dinero para una variedad de ocasiones: matrimonio (del empleado o de sus hijos) nacimiento de un hijo, cuando éste entra a la primaria; donativos de condolencia por muerte (de él o de algún familiar) o por desastres naturales. El principio de este Fondo es que las alegrías y las penas de una persona son compartidas por todos.

Dore también menciona como aspecto relevante el paternalismo personal de supervisores y jefes de Sección, ya que éstos tienen la responsabilidad de hacerse cargo de las crisis o los problemas personales de sus subordinados. Entre sus actividades están el visitar a los enfermos, hacer los arreglos necesarios para ocasiones festivas o de duelo, acudir en su ayuda, asesorarles, socializar con ellos e inclusive actuar como intermediarios para formar parejas, o sea, casamenteros.

Asimismo la familia del empleado está involucrada en una amplia gama de ocasiones:

- la esposa del supervisor visita a las esposas de sus subordinados,
- un empleado envía a su esposa a agradecer en su nombre algún favor recibido de su superior,
- los hijos cooperan para apoyar las actividades sociales de la empresa.

Para un empresario, una buena esposa es aquella que acepta que el trabajo de su esposo es primero y se resigna a verlo poco, no sólo durante la semana o un fin de semana -debido a actividades vinculadas con el trabajo que pueden incluir llevar a un cliente a beber o a jugar golf- sino por temporadas largas (de 2 a 5 años) cuando es asignado a un puesto en otra región u otro país. Entonces, por el bien de la carrera educativa de sus hijos, es frecuente que el empleado viaje sin su familia.

De esta manera los intereses de la familia se subordinan a los de la empresa, "de la misma manera que en la época feudal lo hacían a su señor o a su aldea" indica Dore, pero estos valores han cambiado, a partir de 1970 "...al cobrar fuerza ideas individualistas que buscan la obtención de ambiciones personales como una pequeña casa, una bonita esposa, dos hijos modelo y las 3C (televisor a Color, aparato de aire acondicionado y Coche). (1973, pp. 210 - 11)

Tabla 4  
**Salario promedio de las Mujeres: % en relación al de los  
 Hombres\* según edad y años de servicio. Japón. 1980**

Edad	% -en relación a 100% (hombres)-			
	Años de servicio			
	0	3 a 4	10-14	20-9
17	86.2	-	-	-
18-19	92.3	86.6	-	-
20-24	85.1	90.4	-	-
25-29	67.9	77.6	80.1	-
30-34	56.5	62.6	74.9	-
35-39	52.9	55.6	61.7	70.7
40-44	52.8	54.7	59.0	68.5
45-49	53.8	55.3	59.6	67.2
50-54	57.7	59.0	63.3	64.8
55-59	59.3	56.1	64.9	71.7
60-64	60.7	64.8	67.1	72.1
65 y más	69.8	73.4	68.7	76.8

Fuente: Steven, p. 181

\* considerado como 100%

Tabla 5  
**Salario mensual en las grandes empresas en Japón  
según nivel de educación, sexo y edad.  
1980**

Nivel de Educación	Sexo	Edad *	Salario Mensual (¥1,000)			
			25	35	45	55
Universitaria	Hombre	120	156	266	400	491
Preparatoria	Hombre	96	149	237	328	406
Preparatoria	Mujer	95	126	151	-	-
Secundaria	Hombre	83	140	202	249	290
Secundaria	Mujer	82	118	136	-	-

Fuente: Steven, p. 162

\* La edad varía según sean egresados de Universidad (22 años),  
Preparatoria (18 años) o Secundaria (15 años).

Tabla 6  
**Salarios básicos y Bonos anuales en las grandes empresas  
en Japón, según sexo. 1980**

Sexo	Montos promedio (¥1,000)				Edad* (años)	Antigüedad* (años)
	Salario(A)	Bonos(B)	A+B	B/A%		
Hombres	3,080	1,234	4,314	40	37.8	14.0
Mujeres	1,509	605	2,114	40	31.2	6.3

\*promedio

Fuente: Steven, pp. 164-5



## 2. Administración del Personal

La necesidad que tiene actualmente la industria japonesa de una fuerza de trabajo sumamente calificada ha tenido un impacto en el incremento de la inversión en capital humano mediante programas de capacitación en el seno de las grandes empresas y de un sistema de Administración de sus recursos humanos muy bien integrado. Si bien sus estrategias y técnicas no son exclusivas o peculiares de Japón, sí han sido congruentes con la manera en que las tareas están estructuradas a partir de los objetivos o metas de la empresa y los de sus miembros individuales.

Según mencionamos, gran parte de la explicación del éxito de ciertas políticas y prácticas en Japón se relacionan con la gran importancia que las empresas le otorgan a sus recursos humanos. Este énfasis refleja a su vez los requerimientos competitivos que prevalecen en las grandes empresas para atraer y retener a la mano de obra más calificada. Las políticas más utilizadas por éstas varían de acuerdo al nivel y antigüedad de los empleados: los de reciente ingreso, los que ya tienen una carrera y aquellos próximos a jubilarse. Debido a que los salarios están vinculados con la antigüedad [variando la compensación entre el 60 y 100% dependiendo de las condiciones económicas y las utilidades] varias prácticas de Personal son elementos críticos para conservar la Cultura Corporativa y adaptar las políticas a las condiciones externas. Por lo general, mientras más avanzada sea la tecnología empleada en la empresa, más elaboradas serán las estrategias de recursos humanos practicadas para todos los empleados en cada etapa de su carrera.

### 2.1 Reclutamiento, Selección y Contratación

Una carrera empresarial o ejecutiva en una compañía grande es muy valorada en la sociedad japonesa por varias razones: es una atractiva oportunidad de adquirir movilidad, prestigio social y seguridad permanente para el individuo y su familia. Por lo tanto, el ingreso a ella es muy reñido y competitivo, siendo la educación universitaria uno de los más importantes prerrequisitos para lograr un puesto ejecutivo. Tradicionalmente se ha dado preferencia a los egresados de un limitado número de prestigiosas universidades, preferencia que se refleja en el hecho de que los puestos o posiciones más elevados en las grandes empresas son predominantemente ocupados por egresados de estas universidades. En vista de que el tipo de Universidad en la que uno estudia determina su carrera de por vida, los japoneses han puesto especial cuidado en ingresar a las escuelas adecuadas, así la cadena se inicia en el jardín de niños y culmina en la Universidad, después de pasar sucesivamente por rigurosos exámenes de admisión.

Ha habido una tendencia gradual a contratar a egresados de un rango más amplio de universidades, sobre todo en áreas técnicas, en vista de la creciente demanda de Personal técnicamente capacitado. Sin embargo, las grandes empresas siguen prefiriendo a los graduados de las mejores universidades para puestos ejecutivos, debido a que consideran que pueden integrarse más fácilmente a la empresa por existir lazos comunes en antecedentes académicos y experiencias similares; de esta manera se refuerza la solidaridad del grupo y el sentimiento de identificación que surge de la pertenencia a la misma colectividad. Por otra parte, los ejecutivos con esta preparación facilitan la comunicación con los clientes, las instituciones financieras y agencias gubernamentales, y son apreciados debido a la gran importancia que la sociedad japonesa en general da a las relaciones personales.

Todos los empleados de nivel ejecutivo son reclutados directamente de las universidades justo al graduarse, momento en que un individuo puede elegir su carrera de por vida sin desventaja alguna. No son contratados para ocupar puestos específicos, sino para convertirse en miembros de la organización en la cual serán asignados a una variedad de tareas en el transcurso de su carrera laboral: ingresan como trainees o aprendices que aspiran a ocupar posiciones elevadas. Por lo tanto, no hay una gran preocupación por la especialización ocupacional que observamos en otras sociedades; la seguridad e identidad dependen más de la pertenencia permanente a la empresa.

De ahí que los criterios de reclutamiento y selección del Personal sean generales y se basen en habilidades personales como capacidad intelectual, antecedentes familiares, personalidad que puede congeniar con otros y estabilidad emocional. Contar con una habilidad y capacitación profesional especializada es relativamente menos importante en el caso del Personal no técnico.

Esta práctica se ha mantenido básicamente sin cambio, pero se han introducido algunas variantes como la movilidad de Personal entre empresas, o sea el reclutamiento de personas de otras fuentes que no sean las universidades, tales como otras empresas o agencias gubernamentales; esto significa además que son empleados con una carrera ya desarrollada que se inició en otra empresa. Las personas reclutadas de esta manera "irregular" han sido sobre todo técnicos, ingenieros y especialistas en computación, investigación científica y de procesos; son Personal escaso pero requerido por las grandes empresas que desean establecer, fortalecer o expandir sus propias capacidades de investigación y desarrollo, así como diversificar sus actividades. Es interesante señalar que las personas son seleccionadas entre los miembros jóvenes de facultades universitarias, instituciones gubernamentales o pequeñas empresas, pero nunca de empresas de la competencia en la misma rama industrial, posiblemente porque estas últimas ofrecen mejores condiciones laborales; además con frecuencia recurren a medios informales para reclutarlos, tales como relaciones escolares, profesionales o de amistades personales. Sin embargo, este tipo de reclutamiento es un último recurso que emplean las empresas, por lo general primero agotan todas las posibilidades de entrenar a su propio Personal en las tareas que necesitan.

Con la finalidad de proteger los intereses de sus propios empleados, los recién reclutados son discriminados tanto en términos de salario como de rango, en comparación con aquellos de la misma edad y nivel educativo que ingresaron a la empresa directamente al salir de sus universidades. Asimismo, son objeto de una discriminación informal por considerar que no pertenecen al grupo, que son ajenos a la colectividad en vista de que sus características relaciones interpersonales, lealtad y compromiso hacia el grupo se originan en el momento en que sus miembros se afilian y se van reforzando con los años de servicio. Los empresarios también consideran que los empleados que han trabajado en otras empresas no se adaptan fácilmente a la atmósfera de la nueva empresa, mientras que los recién egresados de universidades son "puros o inmaculados": no están inductados y por ende se les puede moldear con más facilidad.

Por regla general todos los empleados, excepto los miembros de la Mesa Directiva, tienen que retirarse del trabajo a la edad de 58 o 60 años. A los ejecutivos jubilados de la empresa matriz se les asignan cargos adecuados a su rango en sus filiales o subsidiarias, donde pueden trabajar por varios años más.

## 2.2 Evaluación y Promoción

La remuneración tanto en términos de promociones como de compensación económica y prestaciones se ha basado más en consideraciones sociales y calificaciones personales, tales como edad y educación, que en el tipo de trabajo desempeñado o la competencia y los méritos del empleado. No obstante, las empresas más progresistas han empezado a tomar en consideración también estos criterios.

Tradicionalmente dentro de un cierto nivel de educación, las promociones de los empleados se basaban en los años de servicio, en particular para el Personal con los primeros 10 o 15 años de antigüedad. Esto era tan rígidamente observado que la asignación a ciertos puestos directivos de nivel bajo se determinaba por el año de ingreso a la empresa. En esencia, cualquier empleado dentro de la misma categoría en términos de edad y nivel educativo es tratado de la misma manera. Por consiguiente, el programa de Administración de todo el Personal, incluyendo el sistema de remuneración, no se realiza de manera individual sino colectiva. La regla general es que un empleado debe haber estado en la empresa por lo menos entre 8 y 10 años antes de ser promovido al rango de Jefe de subsección, y le tomará otros años más ser Jefe de una Sección, que es el primer puesto directivo o ejecutivo de importancia. Se requieren de 15 a 20 años de antigüedad para ser designado Gerente de Departamento, que es el rango más alto para un directivo de nivel medio. Sólo cuando los gerentes cumplen 50 años de edad son elegibles para puestos ejecutivos de alto nivel. Si bien se toman en consideración criterios como la habilidad y el desempeño, a medida que se escala la jerarquía ejecutiva estos criterios quedan circunscritos al marco de la antigüedad. Hay una edad mínima aceptable o adecuada para cada puesto y aun los empleados más competentes no son promovidos antes de alcanzar la edad prescrita. Cualquier candidato a una promoción debe contar con la aprobación general de sus compañeros, subordinados y superiores, quienes evalúan si es competente y merece un reconocimiento especial. La promoción prematura de un ejecutivo, independientemente de sus sobresalientes cualidades, produce resentimiento en el grupo, rompe la armonía, afecta la moral del Personal y, por ende, su desempeño; situación que por cierto no se presenta en otros países.

Existe un programa formal para evaluar cada 6 meses el desempeño, la habilidad y competencia de cada empleado por debajo del nivel de Director. Los supervisores son los encargados de esta evaluación así como de determinar potencialidades futuras. Asimismo, cada subordinado debe determinar sus propios objetivos a corto plazo consultando con su superior inmediato, quien a su vez le vigila y asesora; aunado a ello debe hacer una autoevaluación de sus metas alcanzadas. También los empleados con una posición de mayor responsabilidad son evaluados en términos de su empeño y habilidad para estimular a sus propios subordinados. Tradicionalmente el Personal encargado de la Administración ha gozado de gran autoridad y ha tomado las decisiones principales relacionadas con su cargo, incluyendo el reclutamiento, la selección, asignación de tareas y promociones de todo el Personal; mientras que los gerentes y jefes de otras áreas, particularmente la de producción, han tenido poca participación en las decisiones, y por consiguiente no mostraban interés en el desarrollo general de sus subordinados, limitándose su responsabilidad a problemas de operación o producción directa.

Actualmente, las empresas están modificando esta política en varios aspectos: las funciones de los gerentes de nivel medio se han incrementado, el avance de las personas más competentes se ha acelerado gradualmente, las promociones se realizan al cabo de un menor número de años de servicio e incluyen a empleados sobresalientes sin grado universitario para asignarlos a puestos ejecutivos después de pasar una serie de exámenes escritos; éstos

evalúan el conocimiento que tienen sobre la empresa en particular, la industria en general y los principios básicos de Administración de Empresas.

Sin embargo, el modificar los criterios de este sistema tiene varias implicaciones; debe ser precedido por un cambio fundamental en los valores de los empleados, aunado a cambios correspondientes en áreas vinculadas con la Administración de Personal, la estructura organizacional y la toma de decisiones, por estar todos ellos orientados a la colectividad. Las funciones se siguen definiendo con base en unidades organizacionales más que en individuos; el compromiso emocional hacia el grupo es un criterio de su valor, es decir, la persona que trabaja con entusiasmo para el grupo, a pesar de tener una limitada destreza, es más apreciada o valorada que aquella técnicamente competente pero menos comprometida emocionalmente con el grupo.

Por otra parte, la edad continúa siendo un factor importante para determinar el status de una persona en la sociedad japonesa. Prevalece asimismo el énfasis en las jerarquías; los japoneses se sienten incómodos en sus relaciones interpersonales cuando la jerarquización no está claramente establecida de tal manera que un individuo pueda dirigirse adecuadamente a otro tanto en la manera de hablar como en su conducta personal.

### 2.3 Capacitación

Las empresas japonesas son organizaciones que se caracterizan por el alto nivel de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo, en parte preprogramado en períodos iniciales de capacitación y, en parte, resultante de la introducción de nuevos procesos y productos. Además, es parcialmente autodirigido por los mismos empleados a través de una floreciente "industria" de cursos por correspondencia. En gran medida depende de la actitud de los individuos, es decir, de la modesta aceptación de que todos tienen mucho que aprender y de que enseñar es una de las funciones de sus superiores. Esta actitud a su vez está determinada por las características sociales de la empresa, que se asemeja más a una comunidad que a un mercado en donde uno aporta el mínimo esfuerzo para lograr la ganancia máxima.

Estas políticas no se pueden entender sin tomar en consideración el empleo permanente, debido a que éste proporciona una justificación a las empresas para invertir en el entrenamiento de sus empleados. La perspectiva a largo plazo inducida por la estabilidad en el empleo tiene varias consecuencias:

- a) El reclutamiento de los empleados es para una carrera, no para un trabajo. Los criterios de selección se concentran por tanto más en la capacidad que tengan de aprender que en los conocimientos adquiridos para un trabajo en particular; es suficiente que los estudios en su campo sirvan como una base sólida para su entrenamiento en el lugar de trabajo.
- b) En general las empresas prefieren empleados recién egresados con grado de Licenciatura, por la ventaja de entrenarlos cuanto antes en las tareas específicas de la empresa; únicamente toman en cuenta a los egresados con Maestría para ciertos Departamentos de Investigación y Desarrollo.
- c) El entrenamiento frecuente o continuo es considerado como una parte necesaria de una carrera normal. En la mayoría de las empresas las funciones del Personal administrativo y técnico están estructuradas en una serie de rangos y las promociones involucran un cambio de Departamento y de funciones, lo que significa un nuevo proceso de aprendizaje, la especialización es más común a partir de los 35 años de edad.

d] La diversificación de los negocios de la empresa -creación de subsidiarias- se convierte en una forma esencial de hacer frente a contracciones del mercado y a cambios. Se dirige a nuevas áreas adaptando y desviando sus recursos, creando grupos para proyectos internos. Recientemente algunas empresas han empezado a reclutar Personal especializado de mayor edad, con el conocimiento y la experiencia en la tecnológica requerida por la empresa.

e] Otra implicación de la necesidad de una nueva capacitación es que todos los discípulos serán con el tiempo maestros. No se espera que los recién ingresados a un Departamento tengan capacidad inmediata para su trabajo y sí que los más competentes sean los encargados de ayudarles.

También son aspectos relacionados con los programas de entrenamiento la participación y la motivación de los empleados, quienes se identifican con la empresa y hacen los esfuerzos necesarios para mejorar su habilidad y adquirir una nueva, y a la vez con el propósito de contribuir al éxito de la empresa. Una persona es contratada por el deseo que tenga de aprender y no sólo por la habilidad para realizar un tipo particular de tarea. Esta clase de motivación es más importante a medida que la responsabilidad del individuo y su salario son más altos, es decir, son los ejecutivos los que tienen que aprender más. Debido a que el nivel de educación general en Japón es elevado, los empleados son capaces de seguir cuidadosamente instrucciones complejas y detalladas; esto significa que gran parte del aprendizaje se basa en la producción informal de especificaciones y manuales meticulosamente escritos por los supervisores y usados como material de enseñanza de los novatos.

En Japón, las personas recién contratadas ingresan a la empresa cada año en el mes de abril, pero la socialización y conocimientos sobre la empresa se inicia con 6 meses de anticipación, cuando la empresa toma sus decisiones; entonces hay diversas formas de comunicación directa y visitas de los candidatos a la empresa, donde se llevan a cabo entrevistas informales con sus ejecutivos, exhibición de sus productos y pláticas sobre su estructura organizacional. Cuando ingresan a la empresa se realiza una ceremonia de iniciación que incluye discursos por parte de los ejecutivos de más alto nivel, la presentación del programa de capacitación y de las actividades sociales. El programa incluye una orientación básica y entrenamiento práctico en el trabajo que dan los ejecutivos de diversos niveles y Departamentos durante un período de tiempo que varía entre dos semanas y 6 meses.

Un aspecto importante de estas primeras sesiones es el Sistema de Mentores, es decir, de directivos de nivel medio que actúan como maestros, guías, avales y consejeros; dan la bienvenida -y el apoyo moral- a los jóvenes a un nuevo mundo laboral y social dándoles a conocer sus valores, costumbres y recursos. El tipo de entrenamiento que reciben durante la realización de sus tareas representa para la empresa una inversión continua en el desarrollo de su carrera y en vista de que está orientado a aprender habilidades generales -no a una en especial- se enfoca o centra en el desempeño y los objetivos más que en la promoción de sus empleados.

El entrenamiento inicial para la mayoría de los empleados es generalmente de corta duración (de una semana a 2 meses para bachilleres y de 1 a 5 meses para universitarios) e incluye el aprendizaje de las tareas básicas de uso común en la empresa y nociones sobre su naturaleza, así como la creación de una moral, lealtad e integración general, según podemos apreciar en el Cuadro 1 de la página siguiente.

**Cuadro 1**  
**Temas típicos de Orientación para los nuevos empleados**  
**en las empresas japonesas**

Tema	Contenido
Antecedentes de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información</li> <li>- Estructura Organizacional, jerarquía ocupacional</li> <li>- Planes a largo plazo</li> <li>- Presupuesto de operación y situación financiera</li> <li>- Condiciones de trabajo y reglamento</li> <li>- Estructura del salario</li> <li>- Beneficios en general y prestaciones</li> </ul>
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción a la gama de productos de la compañía</li> <li>- Estructura física, principios laborales, precio y usuarios de los productos y de su valor como mercancía en relación a la competencia</li> </ul>
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variación, flujo., preparación de directivos</li> <li>- Interpretación de las tablas y gráficas de producción</li> <li>- Principios de los procesos productivos</li> <li>- Administración del producto y costos</li> </ul>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en el mercado</li> <li>- Perspectivas y tendencias de los competidores</li> <li>- Relaciones de distribuidores y agentes</li> <li>- Técnicas de ventas</li> </ul>
Habilidades básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercicios para incrementar las habilidades con el ábaco, la regla slide, máquinas y computadoras</li> <li>- Etiqueta de negocios, incluyendo: cómo hablar por teléfono, dar tarjeta personal, usar postura y lenguaje deferencial, el orden de sentarse en reuniones sociales</li> <li>- Instrucciones para escribir cartas, formatos y expresiones de negocios</li> <li>- Conocimiento de estadísticas para investigación de mercados y estados financieros</li> </ul>

Fuente: McMillan, p. 188.

El entrenamiento formal posterior lo realizan algunas empresas principalmente para técnicos y empleados que van a cambiar de tarea. Otros cursos se imparten a ejecutivos y supervisores antes de ser promovidos.

La Capacitación en la empresa puede ser en el trabajo o fuera de éste [on-the job/off-the job], informal o formal; esta última se realiza en insituciones de la propia empresa y en otras externas, tanto públicas como privadas. La capacitación informal está a cargo de colegas de más experiencia, Personal administrativo y técnico, y se adquiere por el sistema de Rotación de Tareas, la participación en pequeños grupos de trabajo o el estudio individual autodidacta basado en lecturas y en cursos por correspondencia.

Los Cursos que imparte la propia empresa son similares a los de otras instituciones y están dirigidos a todos los niveles del Personal; entre ellos: Estrategia Corporativa para altos ejecutivos, Seminarios de Mercadotecnia, cursos para directivos recién promovidos, Cursos de Orientación para ejecutivos de nivel medio y para supervisores; Contaduría básica, Desarrollo de Personal. Cabe distinguir un curso que se llama Creative my Life (así, en inglés) dirigido a ejecutivos que muestran signos de o padecen la Crisis de la Mitad de la Vida. El anuncio de promoción explica que "el Seminario es para personas de 40 años de edad que quieran seguir adelante, que quieran llevar una vida laboral creativa, activa y vigorosa. Para aquellos de nosotros que hemos optado por ser hombres de empresa, vivir una vida espléndida es vivir una vida empresarial igualmente espléndida. Lo que necesitamos hacer es capitalizar al máximo nuestra experiencia acumulada y mirar hacia el futuro con ferviente entusiasmo" (Citado por Dore & Sako, p. 83)

En una encuesta que estos autores realizaron en 1985 en 325 empresas japonesas, encontraron que los cursos se dirigieron principalmente a ejecutivos [37%] Personal administrativo y de ventas [31%], Personal de Investigación y Desarrollo [23%] y el resto a técnicos y operarios. Además de la capacitación en el interior de la empresa, algunos empleados asisten a cursos externos, dentro y fuera del país.

El programa de Inducción inicial es el más importante en las empresas y en particular aquel dirigido a operarios y técnicos; puede ser un curso intensivo de 2 años, algunos meses e incluso de una semana de enseñanza teórica, y luego la práctica se adquiere en el trabajo; la mayoría dan capacitación a los nuevos empleados transfiriéndolos semanalmente de una tarea a otra en diferentes Departamentos por un período total de 4 meses -para egresados de bachillerato- o de 2 años, - para profesionistas universitarios.

A pesar de la creencia difundida sobre la buena preparación de los universitarios japoneses, los cuatro años pasados en la Universidad son considerados como un período de "moratoria" en el ciclo de vida de un japonés. Las decisiones de los empresarios para reclutarlos se basan más en la "etiqueta de habilidad" que el ingreso a la Universidad les confiere, que en cualquier evidencia de su desempeño que rebase el promedio o lo normal. No hay incentivos para estudiar más allá del mínimo requerido para un pase satisfactorio. "Después de haber tenido una adolescencia workaholic dedicada a asegurar el ingreso a la mejor Universidad dentro de sus posibilidades, y ante la perspectiva de una vida workaholic en la empresa a la que decidan ingresar luego, no parece poco razonable que disfruten el intervalo". (Dore & Sako, p. 52).

Esta generalización no incluye a los estudiantes de Ingeniería y Ciencias, escuelas en donde un grado de Maestría o Doctorado sí cuenta, sobre todo en compañías con activos Departamentos de Investigación y Desarrollo. No obstante, su educación es más teórica que práctica, y esta última la adquieren, al igual que el resto de los estudiantes egresados de las otras escuelas, en el seno de la empresa.

De hecho el carácter de la educación japonesa no vocacional o no especializada, se ve como un hecho positivo que tiene sus ventajas. La flexibilidad es más importante que las habilidades mecánicas que se puedan aplicar inmediatamente, ya que una premisa básica es que los conocimientos útiles son aquellos que se adquieren en el contexto en que se usan y aplican.

El entrenamiento por parte del Personal técnico ocurre con gran frecuencia en las empresas japonesas y se incrementa acorde con los cambios técnicos; cuando se manufactura un nuevo producto o se reestructura un sistema de producción los ingenieros y expertos llevan a cabo reuniones formales para explicar los cambios e instruir cuanto sea necesario a todos aquellos que están involucrados, dentro o fuera de la Planta, incluyendo a subcontratistas o proveedores. Dore señala que los japoneses emplean más del doble de ingenieros de procesos que las empresas británicas.

Los ingenieros en las empresas japonesas están completamente integrados en las áreas de Administración, Producción y Comercialización; sus programas de capacitación incluyen temas tan diversificados como el diseño de Plantas, la organización empresarial, la programación de la producción, el análisis de inventarios y el mantenimiento del equipo. Además, durante su primer año de empleo visitan agencias o comercios -donde se enteran de las quejas de los clientes- y fábricas, donde se familiarizan con sus productos.

Esta fuerte orientación de las empresas hacia los ingenieros refuerza la estrategia competitiva que han cultivado cuidadosamente durante las última 4 décadas, es decir, el desarrollo preferencial de la tecnología de procesamiento o de procesos para incrementar la productividad y reducir los costos.

Por su parte, los Jefes de Departamento deben indagar qué necesitan sus empleados para conocer o entender mejor el trabajo de otros, con la finalidad de ser más eficientes en el desempeño del propio.

La Rotación de tareas deliberada al interior de la empresa es una parte intrínseca del proceso de aprendizaje para los profesionistas, técnicos y supervisores potenciales. Se da en dos niveles, el de Inducción para los de reciente ingreso, quienes durante los primeros 6 meses trabajan en varios Departamentos por una o dos semanas, según mencionamos. El otro nivel es la asignación a diferentes puestos por períodos de 18 a 24 meses, y los cargos son seleccionados o elegidos de tal manera que permitan acumular una experiencia útil para los futuros directivos.

Para los operarios la rotación se hace primero dentro de un solo Departamento en 2 o 3 tareas, con el objeto de que puedan suplir a compañeros ausentes; después van cambiando hasta tener experiencia en todas las tareas y así logran entender el proceso productivo en su totalidad. De esta manera se fomenta la cooperación, la motivación, el sentimiento de autosuperación y desempeño cuando se dominan dichas tareas.



Todos estos procesos reflejan valores sociales que son continuamente recreados en las políticas empresariales, que conducen a la búsqueda compartida de una información más amplia y de las soluciones óptimas relacionadas con las labores cotidianas. Un ejemplo de esta estrategia se ha institucionalizado en los llamados Círculos de Control de Calidad que surgieron hacia 1958 con el deseo de mejorar las técnicas de producción y la productividad integrando los valores del trabajador en el seno de la empresa.

### Círculos de Control de Calidad

En Japón el enorme interés en el Aseguramiento de la Calidad se ha difundido por todo el país en las últimas tres décadas. A nivel nacional el principal promotor de la educación, entrenamiento y control de calidad es la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros [JUSE] que además de desarrollar métodos y técnicas al respecto, difunde la necesidad de obtener la calidad. A nivel de las empresas se han creado numerosos círculos que incluyen a millones de trabajadores; cada uno está constituido por un reducido número de personas que se reúnen para analizar problemas relacionados con la calidad de su trabajo. Estos grupos no se limitan a analizar el control de calidad o los defectos de producción, sino que abarcan temas como la reducción de costos, la seguridad laboral, el control de la contaminación, la educación de los empleados y el ahorro de energía.

Otra actividad importante de estos Círculos es estimular las sugerencias por parte de los empleados, siendo gratificadas aquellas que se puedan utilizar. Existen asimismo programas de entrenamiento para mejorar la forma de hacer las sugerencias, los cuales son dirigidos por la Asociación Japonesa de Sistemas de Sugerencias [JAAS] y la Asociación de Relaciones Humanas de Japón, ambas realizan conferencias, visitas a empresas y diversas prácticas de campo.

A través de estas actividades se desarrolla la confianza y la comunicación entre sus miembros y entre los trabajadores de diferente Secciones o Departamentos. Las implicaciones inmediatas son la retroalimentación, la discusión y la activa participación de todos sus miembros. Asimismo, por ser parte de la política empresarial encauzada al Control de la Calidad, promueve el desarrollo del individuo, de sus habilidades, capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, las relaciones humanas, la satisfacción y la responsabilidad. Los mismos trabajadores ejercen presión para desempeñarse y colaborar, desarrollan de manera espontánea la autodisciplina con la conciencia de que ellos son los que resultan beneficiados. Los ejecutivos apoyan a estos grupos ofreciendo capacitación a sus líderes y supervisores en actividades relacionadas con el manejo de las discusiones, la asignación de tareas y la elaboración de los reportes.

En vista de que estos Círculos no sólo se refieren al logro de la calidad del producto sino a cómo la eficiencia del trabajo del grupo puede mejorarse en cualquier sentido, sus miembros hacen una amplia variedad de útiles estudios. Cabe destacar, entre otros, los de las diversas técnicas analíticas y de las posibles soluciones a un determinado problema, que realizan con la ayuda de los ingenieros y de libros especializados.

Resulta interesante mencionar que en Japón el mercado y la literatura sobre estos temas es considerable y se tiene acceso a una amplia gama de libros de consulta, desde directorios y enciclopedias generales hasta textos específicos; así, por ejemplo, en una buena librería se pueden conseguir hasta 93 libros diferentes sobre Control de Calidad Total, no son caros ni

voluminosos y están dirigidos al supervisor de Planta o al líder de grupo ansioso de realizar adecuadamente su trabajo. Un tiraje de 600,000 ejemplares de un texto sobre Control de Calidad no es nada sorprendente, como tampoco lo es que cualquier tipo de publicación rebase la edición de 100,000 ejemplares.

### Cursos por Correspondencia

Además de la lectura, otra manera de estudiar por su cuenta es a través de Cursos por correspondencia, que también son numerosos y variados; entre ellos destacan los cursos comerciales y técnicos. A partir de la revisión del Decreto de Capacitación Vocacional que hizo el gobierno japonés en 1984, los patrones pueden solicitar al Ministerio del Trabajo subsidios de una cuarta o una tercera parte de la contribución que hacen al costo de los cursos que toman sus empleados ya sea por Correspondencia o en instituciones fuera de la empresa. Este Ministerio ha publicado recientemente una guía que incluye cerca de los 1,200 cursos que puede financiar, la mayoría son en las áreas de Administración y Contaduría, secretariales y técnicos, que dan los conocimientos teóricos necesarios para el aprendizaje práctico en el trabajo. Incluyen desde conocimientos básicos hasta los más especializados en computación y procesos de producción, control y mantenimiento. La duración de estos cursos debe ser de 3 a 12 meses y el Decreto recomienda que todas las empresas asignen un Asesor de Capacitación para evaluar los programas de estos cursos cortos y a las instituciones que los ofrecen. Sobresalen instituciones no lucrativas tanto del sector público como del privado y es notorio que la participación de Universidades y Colegios sea mínima.

Un aspecto relevante es que estos cursos preparan a los estudiantes para que puedan presentar un exámen de Calificación Nacional. La mayoría lo hacen por sugerencia o insistencia de sus patrones que requieren un cierto número de personas calificadas en determinadas categorías por razones legales, comerciales o para promover la competencia entre sus empleados. Muchas empresas tienen sus propios cursos y exámenes de habilidades reconocidos por el Ministerio del Trabajo -que los incorpora a su sistema nacional- e incluso los aplican a subcontratistas o proveedores.

En raras ocasiones las empresas dan moderados incentivos económicos a sus empleados para que tomen los cursos, por lo general no hay un sistema de gratificación por habilidades o calificaciones obtenidas ya sea dentro o fuera de la empresa. Al adquirir una nueva habilidad un empleado puede ser asignado a una tarea diferente, pero ésta no necesariamente significa mayor salario o una promoción más rápida. Esto se aplica a los empleados permanentes aun en los niveles jerárquicos o educativos más altos. De esta manera, los profesionistas enviados por la empresa a hacer un doctorado a una Universidad extranjera, pueden encontrar a su regreso una discrepancia entre sus expectativas y la frustrante realidad.

Al no haber estos incentivos, resulta evidente el peso específico o la función que desempeñan valores como la lealtad y las presiones sociales para mantener el nivel requerido de capacitación o aprendizaje y el entusiasmo o la ambición por aprender que caracteriza a los japoneses.

### Programas de educación formal para directivos

Posiblemente la más significativa innovación de posguerra en las grandes empresas japonesas ha sido el enorme interés en programas formales para el desarrollo de directivos. El ímpetu inicial se dió a raíz de la Ocupación Norteamericana que, a partir de 1947, introdujo una serie de programas de capacitación para supervisores, que se crearon en los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, entre ellos Capacitación en el seno de la Industria [Training Within Industry -TWI] y Capacitación para directivos de nivel medio [Middle Management Training Program-MTP]. Ambos fueron adoptados por las empresas japonesas siendo un componente importante de sus programas educacionales; para 1966 más de 600,000 empleados habían participado en dichos programas [Yoshino]. Las autoridades de la Ocupación también crearon otros designados específicamente para ejecutivos de alto nivel en la industria de la comunicación y posteriormente incluyeron otras industrias.

Varios factores han determinado el interés creciente y sin precedentes hacia estos programas de capacitación; los empresarios japoneses están conscientes de que el rápido crecimiento experimentado por la mayoría de las empresas ha vuelto más complejo el papel de los directivos, requiriendo nuevas habilidades y un nivel mayor de competencia. Los acelerados cambios también exigen directivos más capacitados. Aunado a ello, las empresas japonesas no pueden atraer gente con experiencia de otras empresas, debido a las prácticas de empleo permanente y promoción interna mencionadas, por lo que los puestos deben ser ocupados por su propio Personal, que debe adquirir nuevas habilidades. También debido a estas políticas, los empleados cuyo entrenamiento resulta ya obsoleto deben capacitarse de nuevo.

El carácter de la educación universitaria japonesa en el área de Administración también exige que las empresas capaciten a su Personal. Típicamente, la capacitación universitaria en esta área es muy general y no se orienta a las necesidades de las empresas; incluso no hay un programa en las universidades japonesas equivalente a la Maestría en Administración de Empresas de algunas universidades estadounidenses. Son las propias empresas las que deben entrenar a sus nuevos empleados egresados de las universidades en las tareas específicas relacionadas con los diversos aspectos de la gestión administrativa.

Con el propósito de responder a la demanda de estos programas, se crearon en Japón numerosas instituciones privadas que ofrecían una amplia variedad de cursos para ejecutivos de todos los niveles, entre ellos Japan Productivity Center que establecieron conjuntamente el gobierno y empresas privadas en 1955- Japan Management Association, The Japan Management School y The Japan Industrial Training Association. Además de los cursos regulares, ofrecían cursos por correspondencia y viajes de estudio a renombradas universidades y empresas de los Estados Unidos y Europa. En estos viajes han participado siempre grupos de ejecutivos de diferentes empresas.

A pesar de la emergencia de gran número de estos Institutos independientes, la participación de las universidades japonesas en estos programas continúa siendo muy limitada, hecho que se atribuye tanto al estricto control que el Ministerio de Educación tiene sobre la educación superior, como a la orientación conservadora de las Escuelas y Facultades.

Una notable excepción es la Universidad de Keio que ahora ofrece cada verano un programa para ejecutivos de alto nivel en cooperación con la renombrada Harvard Graduate School of Business Administration.

Hacia fines de la década de 1950-9 algunas empresas progresistas empezaron a crear sus propios programas de capacitación para satisfacer sus necesidades internas. Un ejemplo sobresaliente es el Curso Avanzado en Administración de la renombrada compañía Hitachi, por haber sido en 1961 el primer intento de una empresa japonesa de establecer un programa educativo para ejecutivos residentes. La iniciativa fue de uno de sus directivos, resultado de su visita al Instituto de la General Electric Company en Nueva York. La finalidad del programa es que los participantes estudien a la empresa, entiendan sus objetivos y filosofía, comprendan los acelerados cambios que se esperan y descubran cómo mejorar las políticas empresariales. Prácticamente en los programas de todas las empresas van a incorporarse estos aspectos como elementos indispensables.

### 3. Estructura organizacional

Básicamente en cualquier empresa esta estructura comprende, por una parte, aspectos generales para organizar las funciones de planeación y operación, aspectos que a grandes rasgos no presentan características peculiares, ya sea culturales o nacionales, entre un país y otro. En cambio en aspectos relacionados con las normas, actitudes y relaciones interpersonales, sí encontramos variables culturales que tienen un impacto en el carácter o la naturaleza de las empresas. Por ejemplo, la responsabilidad que asumen los directivos puede ser individual o de grupo, y esto da como resultado diferencias notorias en las formas de control y de relacionarse, así como en las de remuneración del Personal. La existencia de una Mesa Directiva significa que está constituida por directores de diferentes áreas con una visión global, y que los gerentes dan sus reportes a ésta y no a una sola persona que centraliza el poder.

El criterio de relacionar los logros obtenidos a corto plazo en una división o área determinada de la empresa con la compensación que recibirán sus ejecutivos es un reflejo de los valores que hacen énfasis en la responsabilidad individual, como sucede en la mayoría de las compañías "occidentales". Asimismo se evidencia en la llamada Administración por Objetivos que integra el establecimiento de objetivos, la motivación y el desempeño individual para hacer la evaluación de los empleados. En cambio, en donde prima la responsabilidad colectiva, como es el caso de las empresas japonesas, la remuneración se basa en criterios a largo plazo apoyados por el sistema de empleo permanente; así, los salarios no fluctúan ni son imprecisos ya que toman en consideración la antigüedad y la experiencia de los empleados, según mencionamos.

Otras diferencias importantes se observan en el tipo de relaciones fundamentadas o no en un contrato económico entre el individuo y la empresa, en el grado de presión de los accionistas por obtener ganancias a corto plazo, o bien en la visión de la empresa como una entidad de valores compartidos y lazos emocionales que frecuentemente se asocian con la familia o la comunidad.

Esta segunda forma de organización presenta un alto grado de cohesión, disciplina y mecanismos sociales que reducen las diferencias entre las metas individuales y las colectivas; es típica en empresas integradas o avanzadas tecnológicamente como las japonesas, en donde el trabajo en equipo es el prevaleciente, la tecnología cambia y, por lo tanto, el comportamiento del individuo como tal resulta ambiguo o irrelevante.

No se trata simplemente de hablar de una filosofía empresarial o de un Modelo, sino del análisis de factores estructurales importantes que refuerzan este sentido de comunidad y de valores compartidos, los cuales favorecen o propician las estrategias a largo plazo. Un factor es el papel limitado que desempeñan los accionistas en la organización y el predominante de los directivos, que analizamos en el inciso 3.3.

Como resultado de la disolución después de 1945 de los conglomerados (llamados Zaibatsu) que monopolizaban varios sectores económicos, la identificación entre los accionistas y la empresa ha disminuido en Japón; así, los accionistas son esencialmente los que prestan el capital que requiere la empresa, pero ésta actúa como entidad autónoma y la autoridad real la tiene la Mesa Directiva. Los directores en las empresas japonesas no constituyen un grupo que toma decisiones basadas en un hombre, en un voto; sin restarle importancia al Presidente de la empresa, que es quien nombra a los directores, la Mesa

Directiva contribuye al sentido de responsabilidad colectiva para tomar las decisiones a nivel ejecutivo, las cuales se relacionan más con problemas cotidianos que con estrategias a largo plazo, para éstas últimas han incluso mejorado las técnicas de planeación de las empresas occidentales.

En Japón, los gerentes de nivel medio y los jefes de Divisiones (como Finanzas, Comercialización o Producción) establecen los vínculos con los ejecutivos de una manera más directa, a pesar de las diferencias de status que haya entre ellos. Tienen la responsabilidad de llevar a cabo proyectos de planeación a corto plazo- de 6 meses a un año- y sus planes cubren todos los aspectos del funcionamiento de la Organización. Su objetivo primordial es establecer metas de comportamiento y un perfil futuro de la empresa, unificar las ideas empresariales y crear un efecto motivacional.

Si bien las empresas estadounidenses contratan para los puestos directivos a personas del exterior con experiencia en planificación a largo plazo, son criticadas por su visión a corto plazo. En cambio los directivos japoneses tienen poco entrenamiento en estrategias empresariales y son promovidos internamente, hay un énfasis en la eficiencia a corto plazo pero en objetivos de desempeño a largo plazo. La razón es que el grupo dominante en la Mesa Directiva está orientado primordialmente a la producción, énfasis que también influye en las decisiones. La estructura vertical de los Directores significa que sus funciones no están separadas como en Occidente, sino que se integran con las del Personal administrativo de bajo nivel o de los Comités interdepartamentales; de ahí que, por ejemplo, los ingenieros en Japón estén mejor vinculados con las operaciones de producción que en otros países y puedan participar efectivamente en la toma de decisiones.

### 3.1 Organigrama

En la cúspide de la Organización está la Mesa de Directores, en quien descansa la responsabilidad colectiva de la administración corporativa. Legalmente los directores son elegidos por la asamblea general de accionistas, pero en realidad son nombrados y elegidos por recomendación de los más altos ejecutivos [Chairman y Presidente] quienes además determinan sus funciones. El número promedio de directores en una empresa grande como Nissan Motor Co. (Cfr. Capítulo IV) es entre 14 y 20, pero varía de 5 a 37. [Yoshino]

Elementos característicos de la organización japonesa (estipulada en el Código de Comercio) son los representantes de la empresa: 2 o 3 de los ejecutivos de más alto nivel elegidos por la Mesa de Directores, y los auditores, elegidos entre los accionistas por un período de un año con posibilidad de reelección, pero sin posibilidad de ejercer otra función dentro de la empresa.

Sólo los miembros de la Mesa de Directores son considerados como ejecutivos de alto nivel e incluyen:

-Presidente de la Mesa [Chairman] - cargo ocupado por un Presidente de la empresa retirado, quien puede tener una función simbólica o estar activamente involucrado en la Administración como Chief Executive Officer.

-Presidente de la empresa

-Vicepresidente[s] ejecutivo[s]

-Director administrativo senior

-Director administrativo

-Director [es]

Los Asesores son por lo general ejecutivos retirados, tienen únicamente una posición honoraria y no son miembros de la Mesa de Directores.

Hay además un Comité Ejecutivo, o Consejo de Directores administrativos, que se reúne una vez por semana para discutir políticas y asuntos relevantes. No es un órgano legal, pero llega a ser más importante que la Mesa Directiva.

Por debajo de estos ejecutivos están los Gerentes y Jefes de Divisiones, Departamentos y Secciones. Los empleados se clasifican según sus funciones en: administrativas y de oficina, técnicas y de Ingeniería, relacionadas con la producción, y otras especiales.

### Organización del Personal en la Planta

Si bien el estudio concreto de la Planta queda fuera de los límites de esta Tesis, considero necesario mencionarlo con el objeto de destacar la función que desempeñan los grupos o equipos de trabajo (incluyendo los renombrados Círculos de Control de Calidad) y los supervisores en todas las áreas de la empresa.

En el nivel más bajo se encuentran conjuntos de 3 o 4 empleados que trabajan como equipo, cada subgrupo está al mando de un trabajador de más edad y experiencia que los entrena y guía, pero no es una autoridad formal para supervisar o dirigir.

El siguiente nivel es el grupo o equipo de trabajo constituido por 10 a 20 trabajadores de varios subgrupos. El Jefe de esta unidad es el Supervisor de más bajo rango y tiene la autoridad de mantener la cohesión del equipo, dirigir los métodos de trabajo, controlar la calidad del producto en su proceso, asignar tareas, compilar datos básicos que servirán como recomendaciones para incrementos de salarios y prestaciones. Sin embargo, no tiene autoridad para emplear o despedir a los trabajadores, ni decidir el número de miembros y su salario, juzgar el mérito de individuos o tomar decisiones, si bien puede expresar su opinión a los ejecutivos. Tampoco se involucra formalmente en la vida privada de los miembros del equipo.

La unidad de trabajo más grande está formada por 1 a 3 grupos o equipos y usualmente incluye toda una División que procesa un tipo particular de producto. La persona a cargo de esta unidad no es un obrero, sino un Gerente de producción responsable de supervisar a los Jefes de los grupos menores. Usando sus reportes y recomendaciones, elabora la primera evaluación de los trabajadores y da los resultados al Jefe de su Sección. Está involucrado en los problemas personales fuera del lugar de trabajo y es de hecho el Gerente de Personal de los obreros en la División.

Por encima de esta Organización se ubica la administrativa a cargo de los trabajadores no manuales. La Subsección es la unidad más pequeña y sus miembros se denominan Personal o staff. Sus funciones incluyen las de oficina, como Contaduría y Personal, y de Producción e Ingeniería Industrial. El Jefe de Subsección tiene la responsabilidad de adjudicar tareas a sus miembros, supervisarles y evaluar su desempeño. Pero no tiene autoridad para tomar decisiones en asuntos organizativos.

Una Sección está constituida por varias subsecciones y existe en cada División de productos y cada grupo ocupacional de la Planta. El Jefe de Sección tiene la responsabilidad y autoridad para tomar decisiones en asuntos de Personal relacionados con la asignación de tareas y motivación de los trabajadores manuales, los empleados de subsecciones y los administrativos. El Departamento incluye varias secciones y la Planta comprende varios Departamentos.

Además, hay líderes de facto o informales fuera de la jerarquía formal; en raras ocasiones aparecen en los Organigramas, pero son esenciales en el sistema empresarial japonés. Citemos por ejemplo su involucramiento en la toma de decisiones: se encargan de notificar a los trabajadores, con la debida anticipación, las decisiones que les afectan, como incrementos de salarios, reubicaciones, promociones o despidos. De esta manera se pueden hacer aclaraciones antes de los anuncios oficiales, preparando psicológicamente a los empleados para la decisión final. Hechos como éste contribuyen a elevar el entusiasmo de los empleados por el trabajo y su lealtad hacia la empresa.

Otra de sus funciones se relaciona con la política de la empresa de involucrar a todos los trabajadores en un activo debate sobre temas relevantes; por ejemplo, si se consideran cambios en los procedimientos de la Planta, las discusiones se orientan o dirigen a qué tipo de maquinaria nueva o robots, y de qué calidad, se instalarán; qué trabajadores serán asignados a su operación y quiénes serán reubicados en otras tareas. Mientras más profunda sea la discusión, más satisfactorios los resultados, debido a que los empleados entienden los planes empresariales y tienen tiempo para prepararse ante los inminentes cambios, en donde los líderes también desempeñan un papel central; otro es en los llamados Círculos de Control de Calidad.

Estos Círculos se desarrollaron en Japón como resultado de la visita al país de 2 especialistas en estadísticas de los Estados Unidos de Norteamérica, el Dr. W.E. Deming en 1950 y el Dr. J.J. Duran en 1954, quienes explicaron los conceptos básicos de las técnicas estadísticas de Control de la Calidad, como las tablas de control y los muestreos. Los ingenieros japoneses las aplicaron en áreas de la producción e hicieron partícipes a los supervisores. En 1962 se realizó la Primera Conferencia de Control de Calidad para supervisores y un año después la primera a nivel nacional.

Es interesante subrayar que el propósito de estos Círculos ha sido más amplio que simplemente el vinculado con la Calidad y no se limitan a la Planta. Así, por ejemplo, el Documento de Nissan Motors Co. que explica la evolución de dichos Círculos en la empresa, indica las ideas básicas de las actividades vinculadas con el Control de Calidad:

- a- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa
- b- Respetar a los seres humanos y constituir un agradable, estimulante y satisfactorio lugar de trabajo, es decir, mejorar la calidad de la vida laboral
- c- Desplegar completamente las habilidades humanas y eventualmente extraer sus posibilidades infinitas. (Documento citado por Wickens).

De todos los proyectos que cubren estos Círculos en la empresa japonesa, de hecho sólo una tercera parte se refieren a la calidad como tal, otra tercera parte se refiere a la eficiencia y el resto a costos, seguridad y moral.

Estos Círculos también forman parte de la Estructura Organizacional de las empresas japonesas, es decir, están a la vez organizadas con base en las actividades de pequeños grupos cuyos miembros se llegan a conocer, comunicar y cooperar entre sí de manera eficiente; se reúnen periódicamente para discutir todos los asuntos de mayor o menor importancia, técnicos, de rutina o cotidianos; su finalidad es mejorar la calidad, productividad y seguridad de su trabajo. Las reuniones pueden ser antes de iniciarse la jornada o antes de terminarla, dentro del horario de la empresa. El énfasis está en el mejoramiento continuo, mediante la eliminación sistemática de desperdicio, irracionalidad e irregularidad en las tareas realizadas.



Cada grupo es semiautónomo, de tal manera que puede actuar coherentemente como unidad descentralizada que toma sus propias decisiones; si bien, para evitar que se vuelva demasiado autónomo, los líderes de los grupos supervisan a otro grupo diferente cada tiempo determinado. Una función de los directivos es lograr el equilibrio adecuado entre la autonomía y la interdependencia de los grupos.

El Sistema empresarial japonés ha pugnado por desarrollar la responsabilidad de los trabajadores, siendo la confianza un elemento importante. Todos son entrenados mediante consejo y asesoría para aceptar la responsabilidad individual sin necesidad de un elaborado mecanismo de revisión de la tarea que realizan, y esto se refleja en el contacto que existe tanto entre trabajadores y supervisores, como entre éstos y el Personal administrativo -contadores, encargados de compras de materiales- y de Ingeniería.

A la vez, en esta actividad explícitamente orientada al grupo, los mismos trabajadores ejercen presión para desempeñarse y colaborar, desarrollan de manera espontánea la autodisciplina con la conciencia de que ellos son los que resultan beneficiados. Una inmediata consecuencia es el empleo de un menor número de supervisores; otra es que la evaluación de los trabajadores se base en los siguientes criterios:

- Deseos de cooperar y coordinarse con los demás
- Capacidad para asesorar a otros y ser asesorado por ellos
- Deseos de aprender y acumular múltiples habilidades
- Aptitud para resolver problemas y proponer ideas útiles
- Capacidad para pensar en términos globales, holísticamente.

Los ingenieros están completamente integrados no sólo en la producción y comercialización, sino también con los empleados y los consumidores. Casi todas las empresas japonesas los tratan igual que a los trabajadores, a pesar de que su salario es más alto; además usan los mismos uniformes, su paga es mensual, reciben bonos semestrales y su salario depende de su antigüedad. Laboran junto con los obreros encargados del ensamble, y los ingenieros de diseño industrial y los contadores dan asesoría especial a estos Círculos.

### 3.2 Status y función de los directivos

#### -Separación de propietarios y directivos

En Japón la propiedad y la administración de las empresas están separadas, es decir, no hay un control capitalista tan marcado como en otros países. Debido a que las acciones de una empresa están dispersas entre un gran número de propietarios, los accionistas prácticamente carecen de poder en las decisiones cotidianas de la administración empresarial y sólo en situaciones extraordinarias tienen la autoridad de nombrar o despedir a ejecutivos. La consecuencia inevitable es que la Asamblea general de accionistas tenga únicamente poder nominal y que incluso las Mesas Directivas de las grandes empresas hayan sido monopolizadas por Directores administrativos de tiempo completo.

Por lo tanto, se puede decir que una revolución administrativa ha cobrado forma en Japón al grado de que el poder de los ejecutivos sobrepasa al de los accionistas. La función de la Asamblea general de accionistas se definió en 1950 con la revisión de la Ley Comercial, quedando limitada a la determinación de las condiciones fundamentales de la existencia de la empresa, tales como su establecimiento y disolución, su asociación con otra Compañía, el

nombramiento o despido de miembros de la Mesa Directiva y cambios en la cantidad de capital autorizado. El poder de hacer todas las decisiones estratégicas de la empresa queda en manos de los Directores y éstos reportan sus decisiones a la Asamblea de Accionistas, siendo más bien un acto ceremonial.

Hay 3 razones en este poder limitado de los accionistas:

1ª - Las reformas posbélicas de las grandes empresas permitieron que los administradores ganaran el poder y la autoridad de ejecutivos. Otro factor que contribuyó a reducir la influencia de los accionistas y su participación en las utilidades fue el crecimiento de los sindicatos empresariales.

2ª - Ha habido un gran cambio en la composición de los accionistas de una empresa, ahora las acciones pertenecen a un gran número de individuos, al igual que a Bancos, compañías de seguros y otras empresas. Es bastante común en Japón que las grandes empresas adquieran acciones en otras, pero esto no significa que tengan ingerencia en el control administrativo, más bien la situación las inclina a respetar la autonomía de cada una. Asimismo, una empresa grande puede tener un número considerable de accionistas que difícilmente concuerdan en sus opiniones sobre cómo intervenir en la Administración; además han invertido en otras empresas sólo por las utilidades de sus valores, por lo que sus inversiones pueden ser a corto plazo o temporales; por consiguiente, si no están satisfechos con la Administración, lo más probable es que vendan sus acciones.

3ª - El capital propiedad de las empresas es por lo general el 20% del capital total, por lo que sus necesidades financieras para inversiones a largo plazo en Plantas y equipo las cubren préstamos bancarios y no el capital de los accionistas.

La importancia de las relaciones de accionistas entre Bancos y empresas será analizada más adelante, en el caso concreto de Nissan Motor Co.

#### - Rasgos principales de los empresarios japoneses

Los empresarios son un reducido grupo de ejecutivos de tiempo completo que tienen el poder de tomar decisiones en asuntos que son discutidos por la Mesa Directiva de la empresa. Este grupo es una especie de gabinete interno y ayuda al Presidente en la operación diaria de la empresa; las responsabilidades que se atribuye este grupo han dado lugar al relajamiento en la función de verificación por parte de dicha Mesa y por consiguiente a una mayor concentración e internalización del poder en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Estos ejecutivos son profesionales que han ascendido a su posición de entre las filas de los empleados generales mediante el sistema de promoción interna de la empresa. Recordemos que la empresa contrata a jóvenes recién egresados de escuelas y universidades, quienes acumulan experiencia en varias labores. No son confinados a ningún campo de especialización sino que son sometidos a una rotación de labores a intervalos regulares. Después de un intensivo entrenamiento y proceso selectivo algunos son promovidos hasta alcanzar los puestos ejecutivos.

Tanto trabajadores manuales como no manuales -administrativos y profesionistas- pertenecen al mismo Sindicato de la empresa y aquellos que demuestran capacidad de trabajo y liderazgo tienen también posibilidades de ser promovidos. De esta manera, la incorporación de un funcionario del sindicato a la Mesa Directiva es considerada como una progresión normal en el sistema de relaciones laborales de Japón. En el estudio realizado por el Comité Japonés

para el Desarrollo Económico (mencionado en el inciso 1.1, p.28) se señala que 34.2% de las empresas reportaron que algunos de sus directivos fueron en cierto momento funcionarios ejecutivos de su sindicato.

El hecho de que los ejecutivos de la mayoría de las empresas japonesas sean empleados con largos años de servicio que han sido promovidos dentro de su empresa, sin duda afecta su filosofía y sus políticas de relaciones laborales. Sus rasgos principales son los siguientes:

- Su preocupación primordial es la continuidad y progreso de su Compañía. Se basa en el sentido de identificación que resulta de su propia antigüedad en la empresa, así como de un sentido de responsabilidad orientada al logro de mejores condiciones de empleo para sus compañeros. Asimismo, están conscientes de que manteniendo a la empresa próspera y en expansión pueden asegurar su propia influencia y prestigio. Motivados por este valor han obtenido un poder real, han emprendido cambios e innovaciones tecnológicas, y actividades empresariales diversas con perspectivas a largo plazo, que no se ven restringidas por consideraciones de ganancias y dividendos.

- Consideran a todos los empleados- inclusive a ellos mismos- como miembros de la misma comunidad, creando así espacios laborales como lugares de integración social. Son colegas, subordinados o jefes de rangos o categorías a los que todos terminan por pertenecer tras años de servicio. Sin embargo, su mayor responsabilidad está orientada a los empleados regulares y se esfuerzan por darles seguridad en el trabajo. Así, por ejemplo, cuando hay ajustes por problemas financieros primero se reduce el pago de dividendos o salarios de los ejecutivos, después, si es necesario, el del Personal intermedio y el monto de los bonos semianuales que reciben todos los empleados. Otras medidas son reducir las horas de trabajo, suspender los contratos de trabajadores temporales, la transferencia o rotación de empleados, o pedir el retiro voluntario de los más viejos; sólo como último recurso despiden a algunos permanentes.

- Se preocupan por mantener la estabilidad y armonía en las relaciones laborales, evitar disputas y huelgas que no sólo afectan el desarrollo de la empresa en un mercado sumamente competitivo, sino también su prestigio y autoridad, dentro y fuera de la Compañía.

- Tienen una actitud equitativa sobre la distribución del ingreso entre empleados y ejecutivos. Hay 3 factores que explican esta actitud:

- a) El sistema de promoción interna.

- b) La pertenencia uniforme al sindicato de la empresa.

- c) La influencia reguladora del sindicato en la distribución de sueldos y salarios.

Una encuesta de Nikkeiren reveló que en 1980 los Presidentes de empresas privadas recibían sueldos únicamente 14.5 veces más altos que los sueldos iniciales de los universitarios recién contratados. Las diferencias de los ingresos de ambos grupos entre 1927 y 1980 se observan en la Tabla 7.

En la Tabla 8 constatamos que el sueldo mensual promedio de un Director es tan sólo 4 veces mayor que el de un operario.

Tabla 7  
**Ingresos anuales de Presidentes y empleados\*  
en empresas\*\* Japón: 1927-1980**

Ingresos anuales (¥1,000)				
Años	1927	1963	1973	1980
A) Presidentes	165 (151)	6,082 (3,013)	15,677 (7,181)	23,593 (11,543)
B) Empleados*	1.5 (1.5)	258 (252)	825 (797)	1,623 (1,546)
A/B	110.0 (100.7)	23.6 (11.9)	19.0 (9.0)	14.5 (7.5)

Fuente: Shirai, p. 377

\* Universitarios (hombres) recién contratados. \*\* Industria privada  
Las cifras en ( ) corresponden a los ingresos una vez deducidos los impuestos

Tabla 8  
**Sueldo\* mensual de funcionarios y empleados japoneses: 1981**

Personal	Promedio en ¥	Indice
Director	616,298	423
Gerente Depto.	486,696	333
Jefe de Sección	371,284	255
Jefe subsección	292,571	201
Supervisor Oficina	263,042	180
Supervisor Planta	275,772	189
Operario	216,484	149
Oficinista (mujer)	145,731	100

Fuente: Steven, p. 29

\* sueldo base= sin bonos ni gratificaciones

Tabla 7  
**Ingresos anuales de Presidentes y empleados\*  
 en empresas\*\* Japón: 1927-1980**

Ingresos anuales [¥1,000]				
Años	1927	1963	1973	1980
A) Presidentes	165 (151)	6,082 (3,013)	15,677 (7,181)	23,593 (11,543)
B) Empleados*	1.5 (1.5)	258 (252)	825 (797)	1,623 (1,546)
A/B	110.0 (100.7)	23.6 (11.9)	19.0 (9.0)	14.5 (7.5)

Fuente: Shirai, p. 377

\* Universitarios (hombres) recién contratados. \*\* Industria privada  
 Las cifras en ( ) corresponden a los ingresos una vez deducidos los impuestos

Tabla 8  
**Sueldo\* mensual de funcionarios y empleados japoneses: 1981**

Personal	Promedio en ¥	Índice
Director	616,298	423
Gerente Depto.	486,696	333
Jefe de Sección	371,284	255
Jefe subsección	292,571	201
Supervisor Oficina	263,042	180
Supervisor Planta	275,772	189
Operario	216,484	149
Oficinista (mujer)	145,731	100

Fuente: Steven, p. 29

\* sueldo base= sin bonos ni gratificaciones

### - Perfil de los Gerentes de nivel medio

Los Gerentes de nivel medio tienen un sentido del deber extraordinario a pesar de que no se les pagan horas extras; se dice que, por ejemplo, el alto nivel que ha alcanzado la tecnología en Japón se debe en gran parte a su dedicación; ésta la encontramos no sólo en los técnicos sino también en el Personal administrativo y de ventas. Esta dedicación le da una atmósfera especial a las empresas japonesas y en ellas el trabajo tiene precedencia sobre la vida privada.

Las funciones de estos Gerentes son la inspección o verificación en cada nivel de la Organización, dirigir o administrar las diferentes Divisiones y asegurarse que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo a las estrategias o políticas empresariales.

Sus responsabilidades específicas son obtener toda la información relevante para un proyecto nuevo y lograr el consenso; antes de presentar una proposición a su superior deben percatarse por medios informales y contactos personales de la opinión o actitud del Jefe de su División y de los empleados, y para ello necesitan tener en mente los favores recibidos y los otorgados.

La selección y el entrenamiento de estos gerentes es una tarea crucial, y es responsabilidad de los ejecutivos tomar las decisiones relacionadas con todo el Personal. El asignarlos de entre los empleados o contratarlos del exterior depende de las circunstancias y habilidades de la gente involucrada, pero sin duda es mejor promover a los empleados porque ello eleva su moral y deseos de trabajar.

La cualidad más importante del Gerente medio es su habilidad para inspirar en los subordinados el deseo de trabajar, generar entusiasmo. Por regla general, los gerentes occidentales no se involucran en áreas fuera de su autoridad y resienten la interferencia en su propia esfera de trabajo; sus responsabilidades están claramente definidas y estas delimitaciones se toman muy en serio. Esto significa que se pierde la capacidad de resolver problemas en situaciones no claramente definidas. Por ello es importante hacer la estructura de estas Divisiones más flexible y otorgarles a los gerentes un rango más amplio de autoridad y responsabilidad.

La selección y capacitación de los Gerentes se hace por procedimientos impersonales debido al gran número de candidatos y se basan más en la antigüedad que en las habilidades. Hasta cierto nivel estas tareas se delegan a otros gerentes; así, por ejemplo, el Gerente de la Planta es responsable de elegir un empleado para el puesto más bajo de la categoría de nivel medio. La siguiente posición, Jefe de Sección, la elige el Jefe de la División de Operaciones; por encima de este nivel, la selección la hace la Mesa Directiva.

Con un procedimiento de este tipo son necesarios criterios uniformes para asegurar una selección justa y por lo general son pruebas difíciles debido a la competencia. La mayoría que no obtiene el grado o rango se denomina "tribu del lado de la ventana" es decir, empleados de edad mediana que no son promovidos pero permanecen en la empresa sentados en escritorios cerca de la ventana sin hacer nada significativo. Es precisamente a ellos que está dirigido el curso Creative My Life (mencionado en el inciso 2.3) Algunos de los más talentosos o activos renuncian y se van a empresas más pequeñas, las cuales se han desarrollado a partir de 1980 y que requieren expertos en Tecnología y otras habilidades, a quienes no fácilmente pueden reclutar entre los recién graduados de las universidades más afamadas, ya que éstos prefieren trabajar en las grandes empresas.

## Supervisores, líderes de grupos de trabajo

Tradicionalmente los supervisores han estado en las filas o rangos de la clase obrera y su autoridad formal ha sido muy limitada. En cambio su papel informal ha sido de primordial importancia por ser las figuras centrales, los estabilizadores, de las relaciones laborales japonesas; como líderes han demostrado lealtad hacia los trabajadores y hacia los ejecutivos. Las expectativas de la empresa acerca de los supervisores se centran en torno a relaciones informales más que a tareas prescritas formalmente, es decir, al ser los supervisores responsables de la capacitación en el trabajo de los aprendices, se creó una relación personalizada y confinada al grupo de trabajo donde el supervisor sería el modelo de trabajador senior. Por lo tanto, su selección se basaba en características de personalidad para este tipo de liderazgo; no tenía poder de contratar o despedir, sólo de gratificar o castigar y de dar una considerada atención personal a la vida de los trabajadores.

A partir de 1955 los acelerados cambios tecnológicos en gran escala y los cambios sociales que le acompañaron, han tenido un gran impacto en la organización laboral. Desde el punto de vista técnico, la necesidad de trabajadores manuales y operadores de máquinas se han ido reduciendo y los grupos con una jerarquía de habilidades adquiridas por experiencia se han ido diluyendo a medida que los trabajadores calificados se convierten más bien en observadores de procesos automáticos y las funciones de mantenimiento cobran mayor importancia.

Los cambios en las prácticas administrativas y en la composición de los grupos de trabajo en la Planta también tuvieron efectos en la organización empresarial, el número de ingenieros y técnicos se incrementó y algunas funciones del Personal adquirieron relevancia; la proporción de trabajadores jóvenes aumentó notablemente con la contratación de graduados de Preparatoria, con un mayor nivel de educación que dió origen al término *gray-collar* [Okamoto]. El orden social basado en la duración de servicio o antigüedad se vió amenazado debido a que la adaptación a la nueva tecnología tendía a estar inversamente relacionada con la edad.

Bajo estas circunstancias, las grandes empresas sintieron la necesidad de fortalecer las funciones del Personal a nivel de la Planta. El lema fue "manejo del Personal por Personal de la línea" y el papel de los supervisores fue reexaminado. Se introdujeron programas de reentrenamiento y se modificaron los criterios para seleccionar a los supervisores. Para 1967 en muchas empresas las anteriores posiciones de Supervisor fueron ahora ocupadas por graduados de universidades y otras instituciones de educación superior; la antigüedad se eliminó como criterio único para nombramiento de supervisores y se valoró el haber terminado cursos de capacitación específicos.

Entre sus funciones autónomas están ahora la programación del trabajo, la determinación para asignar tiempo extra, vacaciones o retiros, aprobar ausencias por razones personales, hacer inspecciones de seguridad y entrenamiento en el trabajo, así como comunicar las políticas de la empresa a los trabajadores.

Esta tendencia hacia una participación más activa de los líderes de grupos de trabajo en las funciones del Personal tuvo su origen en el sistema de supervisión estadounidense denominado en inglés *foremanship*, que pone énfasis en la función del Supervisor en el procesamiento de la información y la participación en las relaciones de Personal. Entonces, en la década de 1960-9, los nuevos *Foremen* fueron designados como los directivos de más alto nivel en la Planta japonesa. Los criterios para seleccionarlos se volvieron más estrictos,

requiriéndose entrenamiento equivalente al de los ingenieros de nivel medio. Al efecto se programaron cursos de capacitación más amplios, combinando entrenamiento en el trabajo, rotación de tareas e instrucción superior en Centros de la propia empresa.

La posición y función de los nuevos supervisores, aunque basadas en el modelo occidental, retienen características japonesas peculiares. Su posición está ahora más bien entre los empresarios o gerentes que entre los obreros, pero constituyen una categoría especial de Personal al continuar realizando su función tradicional de líderes informales.

La empresa, reconociendo la necesidad de intensificar las funciones de sus empleados, empezó a establecer vías de comunicación hacia arriba, mediante conferencias, sistemas de reporte de autoevaluación, encuestas de actitudes y asesorías. En algunos casos estableció una estructura diferente de líderes informales, en grupos cuya membresía se basa en un vínculo inalterable como lo es la edad, el lugar de nacimiento o la escuela; está jerárquicamente organizado y exige un compromiso permanente y total de sus miembros. Esta estructura, entre otras, dió como resultado que las relaciones se hicieran cada vez más multilineales, reforzando la organización informal que le da su peculiaridad fundamental al Sistema empresarial japonés.

### 3.3 Estructuración distintiva

Si bien las empresas japonesas han adoptado algunos aspectos de la organización formal y del sistema productivo de las estadounidenses, presentan diferencias importantes en otros aspectos y sobre todo en su organización informal, los cuales se fundamentan en la renombrada Orientación al Grupo, que todos los estudiosos del tema siempre toman en consideración, y que analizamos más adelante al hablar de Normas y Valores.

Los ejecutivos japoneses conciben la Organización Corporativa como unidades colectivas relacionadas jerárquicamente, y ponderan el desempeño del grupo, no del individuo. Esta estructuración en unidades más que en términos de posiciones individuales la observamos, por ejemplo, en el Organigrama de la empresa donde aparecen los nombres de las Divisiones, Departamentos y Secciones pero no posiciones individuales, excepto las de Presidente; es decir, no se identifican con los nombres de los incumbentes, como es frecuente encontrar en Organigramas de Compañías en otros países. De igual manera el Manual de la Organización sólo describe las funciones y responsabilidades de dichas unidades.

La importancia que los ejecutivos japoneses dan a la armonía del grupo, al trabajo en equipo y al espíritu cooperativo se pone de manifiesto, por una parte, en los lemas y objetivos de la empresa que además enfatizan la lealtad y el compromiso y, por otra, en la definición ambigua de las responsabilidades de cada unidad o grupo, en donde no hay descripciones detalladas de las tareas debido a que se concibe que éstas se llevan a cabo por el esfuerzo cooperativo y armonioso de los miembros individuales de la empresa.

Sin embargo, según Nakane, la posición relativa de cada unidad organizacional se define claramente en relación a otras y, en especial, la relación vertical que existe entre ellas y sus miembros, debido a fuerte énfasis que otorgan a la jerarquía. Los factores determinantes del status han sido el nivel de educación y calificación, vinculada con la antigüedad, que al parecer se adquieren de manera justa y meritocrática. Cada miembro tiene su lugar en la organización y debe comportarse de manera congruente con status.



Resulta así pertinente subrayar que mientras la posición relativa de cada individuo está rigidamente definida, sus funciones y responsabilidades no lo están. Esto significa que en la gestión administrativa de la empresa prevalece más el consenso y la destreza que los rangos autoritarios formales definidos por función y posición.

A la vez existe un alto grado de flexibilidad precisamente porque las responsabilidades y tareas individuales no están claramente definidas; esta vaguedad, a pesar de sus limitaciones, permite que personas competentes puedan asumir responsabilidades más amplias que las prescritas por su rango. Un subordinado puede demostrar su capacidad con considerable libertad, incluso ejercer el liderazgo, siempre y cuando mantenga la armonía en las relaciones interpersonales, es decir, que trate con la debida deferencia a sus superiores en la jerarquía formal.

Esta Estructura Organizacional tiene implicaciones importantes en el liderazgo, por ser la función principal del líder facilitar o coadyuvar al desempeño del grupo, evitando fricciones en su seno y fortaleciendo su sentido de solidaridad e identidad. En otras palabras: el líder japonés no guía e inspira al grupo hacia el logro de los objetivos que él mismo ha establecido, más bien propicia una atmósfera adecuada para que los miembros del grupo logren sus objetivos. De ahí que el requisito principal de un líder sea su habilidad para crear relaciones interpersonales armoniosas y solidaridad en el grupo, siendo menos importante su capacidad técnica, excepto en áreas relacionadas específicamente con el proceso productivo.

Por lo general, el puesto de Supervisor lo obtiene un trabajador con una antigüedad de 18 a 20 años, durante este tiempo mantiene estrechas relaciones con sus compañeros que luego pasarán a ser sus subordinados. Los supervisores japoneses son veteranos en la empresa y dedican gran parte de su tiempo a las relaciones interpersonales, participan en las reuniones de los más jóvenes y están al tanto de su vida familiar.

En cambio, el Personal de supervisión en otros países, los llamados tradicionalmente capataces o Foremen en los Estados Unidos, sólo deben pasar un exámen para convertirse en líderes, y algunos lo logran al cabo de dos años de antigüedad o servicio, lo que significa que, tan pronto como son promovidos, cambian de categoría alejándose de sus hasta entonces compañeros de trabajo.

También es característico de la Estructura Organizacional japonesa su fragmentación en unidades separadas que tienen un limitado rango de control y de funciones, al grado que llega a haber Departamentos con una sola Sección. Una razón importante de esta fragmentación es la reticencia tradicional que tienen los altos ejecutivos de delegar autoridad a los niveles inferiores; otra es la escasa importancia que dan a un proceso continuo de planificación y desarrollo organizacional, a la vez que ponderan su estructura de poder informal. Una tercera razón es que con frecuencia a los ejecutivos les falta preparación especializada en Administración empresarial. A todo ésto se suman las políticas de empleo permanente y remuneración por antigüedad, la cual insiste en reconocer el status de los ejecutivos con base en su edad; de ahí que en ocasiones se creen nuevas Secciones o Departamentos para agregar cargos que serán ocupados por ejecutivos o que se asignarán al promoverlos. Esto es concomitante con la creación de numerosos títulos o nombres formales como asistente o deputy. Así el jefe de una sección constituida por tan sólo 12 subordinados puede tener 2 o 3 deputies.

Debido a que es más fácil crear nuevos títulos que reorganizar Secciones o Departamentos, esta práctica ha llegado a casos extremos en algunas empresas y a variados intentos de simplificación; pero a la vez estos reconocimientos formales facilitan la comunicación con clientes, proveedores y otras personas en una sociedad como la japonesa que está siempre consciente o preocupada por el status.

Por otra parte, la jerarquización existente tiende a determinar no sólo el comportamiento sino también las ideas u opiniones de su Personal, como resultado de ello los subordinados o directivos jóvenes no se sienten con la libertad de expresar sus opiniones o puntos de vista en presencia de sus superiores o mayores, y para éstos a su vez resulta igualmente difícil aceptar dichas opiniones. Esta relación de superior/subordinado, que es alimentada durante un período de 25 a 30 años, gracias al empleo permanente, persiste aun cuando una persona sea promovida a ejecutivo de alto nivel y forme parte de la Mesa de Directores; es decir un director junior mantiene la relación de subordinación a su senior de la misma manera que un jefe de Sección lo hace hacia su Gerente de Departamento.

Por estas razones el poder real tiende a estar concentrado en 2 o 3 de sus ejecutivos de alto nivel y no hay un cuerpo independiente que verifique o supervise su desempeño. Asimismo gozan de sus puestos por un período no definido y no están condicionados por la edad de jubilación que si rige para el resto del Personal, lo cual contradice aparentemente el llamado principio de igualdad, que explicamos más adelante.

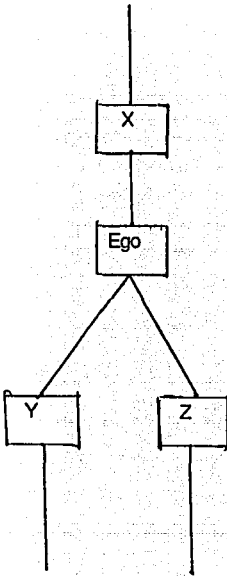
Actualmente algunas empresas ya exigen el retiro de sus Directores ejecutivos y Presidentes a los 60 años de edad, tanto de la casa matriz como de las subsidiarias; de esta manera han puesto fin a un sistema largamente establecido de tener que aceptar a directivos jubilados provenientes de la empresa principal en las filiales, que ahora pueden desarrollarse de manera independiente bajo la dirección de Presidentes más jóvenes, de unos 50 años de edad. (Kusaka, p. 41).

Otra limitación importante de la organización japonesa es que los ejecutivos tienen una responsabilidad directa sobre ciertos aspectos de las operaciones de la empresa y a la vez están inmersos en los problemas cotidianos de su Area. Esto significa que los tres niveles de ejecutivos prácticamente son equivalentes porque están ocupados por las mismas personas -Mesa de Directores, Directores generales, Directores de División y Gerentes de Departamento- a pesar de las diferencias obvias en sus respectivas funciones. Además su visión es limitada por ser representantes de su área en particular, la cual puede crear conflictos de intereses en relación a la visión general de la empresa. Agregemos que su falta de conocimiento sobre otras áreas les impide opinar en las decisiones claves de la empresa o analizar detenidamente las proposiciones que se van a presentar en las juntas o reuniones generales. Es notoria la tendencia a abstenerse de objetar las proposiciones de otras áreas por temor a represalias.

Una solución a estas limitaciones ha sido liberar a los ejecutivos de más alto nivel de responsabilidades relacionadas con la operación cotidiana de la empresa, de tal manera que puedan dedicarse a actividades de Administración general, relaciones políticas y sociales en su calidad de representantes. Sin embargo, un factor que retrasa este cambio es el patrón tradicional de promoción de los ejecutivos senior, quienes están circunscritos a un área funcional particular y son promovidos tomando en cuenta su antigüedad y capacidad técnica, más que su habilidad como administradores. Aun en caso de contar con esta habilidad, los

ejecutivos se sienten más a gusto supervisando las operaciones cotidianas en su propia esfera que enfrentándose a problemas administrativos con los que están poco familiarizados. [Yoshino]

Otra característica peculiar japonesa, y relevante para nuestro análisis, es la tendencia de las empresas de formar agrupaciones en donde priva una complicada jerarquización. Es frecuente que una gran empresa o Planta industrial se vincule con un considerable número de empresas afiliadas y subordinadas constituyendo lo que en Antropología se denomina un Sistema Segmentario, pero según Nakane (p. 94 y ss.) lo importante para cada empresa (Ego) no es el conjunto de relaciones, sino la existente entre las dos inmediatas, como podemos apreciar en el siguiente esquema:



Una [X] de donde parte la información y las órdenes a [Ego], y la otra [Y] o [Z] a quien [Ego] a su vez las envía. Puede haber más empresas subordinadas, como [Y] o [Z] pero la relación se establece con cada una y existe independientemente. También hay más [X], pero siempre una en particular tiene precedencia sobre las otras. Este Sistema no es el núcleo de la formación del grupo, sino el resultante de la acumulación o extensión sucesiva de una sola relación vertical entre dos empresas.

Estas agrupaciones existen en todos los sectores y en especial en la industria de la construcción y en la automotriz; así, por ejemplo, Nissan Motor Co. (que estudiamos en el Capítulo IV) es la empresa central del grupo Nissan constituido por varias empresas afiliadas con las que se relaciona a través de múltiples actividades: ventas, exportaciones, producción de autopartes y aprovisionamiento de materiales. Asimismo, los directivos son transferidos con frecuencia de una empresa a otra.

Además de estos vínculos, cada empresa tiene un trato constante con una serie de instituciones que le proporcionan servicios necesarios y con las que forma otro grupo funcional denominado *Keiretsu*. Sus elementos componentes son por lo general un Banco, una Compañía de Seguros, una Planta industrial, una empresa de exportación-importación, una Naviera. Estos fueron de hecho los componentes de los llamados *Zaibatsu* de preguerra, es decir, de los conglomerados que monopolizaban varios sectores económicos. Si bien fueron desmantelados después durante la Ocupación norteamericana, sus principios de organización prevalecen en los grupos actuales.

Cada empresa componente se conoce a nivel informal como "de la línea o descendiente de [X]", ya que *Kei* significa relación genealógica, y es importante subrayar que este tipo de relación es el fundamento de todo el Sistema social japonés (Nakane p. 99). Los deberes y obligaciones de sus miembros son tan rigurosos que hay poca oportunidad para el ingreso de otros o para su separación. El grupo se caracteriza por un alto grado de independencia y por seguir un patrón establecido y uniforme debido a la competencia, cubriendo una amplia gama de intereses, actividades y servicios que le permiten satisfacer todas sus necesidades y las de sus clientes.

Según Nakane, un examen de las relaciones interinstitucionales en cualquier grupo en Japón revela la presencia del mismo mecanismo estructural que existe en el seno de una sola institución. Por esta razón, y a cualquier nivel, el grupo está organizado verticalmente y mantiene su solidaridad y exclusividad; ello contribuye al mantenimiento del orden de toda la sociedad. De ahí que considere que cualquier cambio en la Organización dentro de una empresa crearía confusión y conflicto; "muchos empresarios piensan que el resultado de una reforma podría ser como un cáncer maligno, más difícil de enfrentar que la enfermedad existente".

(p. 85).

#### 4. Normas y valores en las empresas japonesas

Este apartado resume los aspectos relevantes que caracterizan a la organización empresarial japonesa, la finalidad es resaltar algunas de las normas y valores que determinan su especificidad. Si bien sus peculiaridades ya resultan evidentes en lo expuesto hasta este momento, considero pertinente aislarlas o hacerlas más explícitas, con el objeto de facilitar su análisis al estudiar concretamente la empresa Nissan Mexicana.

##### Concepción del trabajo

Existe la creencia en Japón de que la persona que trabaja diligentemente obtendrá reconocimiento social. El trabajo es considerado como una virtud, es una parte integral de la vida de la persona. Esto conduce a que los trabajadores realicen de manera voluntaria e independiente esfuerzos para mejorar sus habilidades y perfeccionar la calidad de su trabajo; se dedican diligente y sinceramente a las tareas que les son asignadas, son excelentes en el trabajo en equipo y se enorgullecen de mantener buenos registros e índices de asistencia.

Un japonés es valorado por el grado de entrega o desempeño que invierte en una actividad, y el grado en que se involucra en las relaciones humanas que le dan sentido a esa actividad. Por consiguiente, la devoción hacia el trabajo llega a subordinar las demandas de la familia a las de la empresa; en vista de que cambiar de empleo es relativamente raro en Japón, el trabajo que un individuo realiza dentro del marco de una sola empresa ocupa un lugar importante en su vida personal.

##### Empleo permanente

El empleo permanente le da al empleado un sentimiento de seguridad y de pertenencia, así como la conciencia de compartir el mismo destino con la empresa. Esta, a su vez, puede dar una atención especial al entrenamiento y capacitación de su Personal. La experiencia que éste adquiere es amplia y en raros casos se orienta a la especialización, es decir, no se crean expertos; el conocimiento se difunde y, lo que es más importante, **se comparte**. Los empleados con más edad y experiencia no sienten la preocupación de ser rebasados en la jerarquía y, por ende, tienen o muestran un interés genuino en lograr que los empleados más jóvenes sean adecuadamente entrenados. De esta manera desarrollan el entendimiento mutuo de los valores corporativos, adquieren gradualmente una identificación con su empresa y una comprensión implícita de sus objetivos, la dirección en que van; contribuye a que la armonía dentro del grupo y el interés colectivo tengan primacía sobre el interés individual.

De ahí que mientras un occidental se identifica con la ocupación que desempeña, un japonés lo hace con la empresa donde trabaja, identificación que se concibe en términos de la orientación al grupo.

##### Orientación al Grupo

Se refiere al colectivismo como marco de acción, a la concepción de la empresa como grupo corporativo semicerrado, con un énfasis en fronteras, es decir, la exclusividad de la empresa, y en consecuencia los sentimientos de lealtad que determinan que sea más importante

dónde trabaja un individuo que la actividad que desempeña. Por ejemplo, un licenciado en Administración con frecuencia no sabe, al ingresar a la empresa, a qué Departamento será asignado y durante su carrera espera y **acepta** ser transferido de una tarea a otra. El ingeniero tiene menos movilidad, pero con el énfasis japonés en la vinculación de Ingeniería y Producción - que a menudo no se distinguen- tendrá una carrera más amplia que su colega occidental y llegará con seguridad a ocupar los altos puestos directivos. Según Morita (fundador de **Sony**), la valoración que reciben los ingenieros y el esfuerzo o desempeño que realizan son los responsables principales del éxito de la industria japonesa.

Esta conciencia de grupo -o necesidad del individuo de estar afiliado o relacionado con otros- es un elemento estructural común a todas las instituciones japonesas, una forma de integración para el individuo que contribuye a desarrollar su identidad y su socialización, entendida como el aprendizaje de actitudes, normas y valores.

La manera en que funciona la conciencia de grupo se evidencia en cómo usan los japoneses la expresión *uchi mi casa* para referirse al lugar de trabajo, institución, oficina o escuela a la que pertenecen. La palabra *kaisha* significa **mi o nuestra Compañía**, que para Nakane (pp. 3-4) no es la traducción equivalente porque no tiene las implicaciones sociales que si tiene para un japonés, es decir, significa la Comunidad a la que un individuo pertenece y que lo involucra emocionalmente. No está de más repetir que en la mayoría de los casos, la Compañía representa toda la existencia social de un japonés y tiene autoridad en todos los aspectos de su vida.

La empresa mantiene esta imagen de Comunidad en el contenido de sus programas que hacen énfasis en su historia, objetivos y Cultura Corporativa, y por medios que van desde emblemas, uniformes, canciones y actividades de diversa índole, hasta velar por el bienestar de sus empleados y familiares.

### Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales que se establecen son tanto formales como informales, las primeras son reguladas por las normas y prácticas instituidas con el nombre de Administración del Personal, mientras que en las otras privan relaciones de interdependencia de maestro/discípulo, o superior/subordinado, que a menudo se basan en el paternalismo, entendido como el sentimiento de aprecio que el superior siente por sus subordinados, cuyas opiniones y deseos toma en consideración. Estas relaciones se manifiestan en:

- La cooperación mutua [*giri*] y el sentimiento de deuda [*on*] que emanan de las obligaciones en que incurre un individuo como resultado de su pertenencia al grupo; es una relación de poder en la que el subordinado, se siente obligado a pagar con trabajo y lealtad los beneficios recibidos.
- El significado de democracia, que se refiere a un alto grado de cohesión y consenso en el grupo, de cooperación e igualdad en el desempeño a pesar de la diferenciación que pueda existir entre sus miembros.
- El proceso de toma de decisiones, en el cual los subordinados expresan espontáneamente sus opiniones y sugerencias ante los superiores, logrando que éstas se adopten. Este proceso sólo puede ser exitoso cuando todos trabajan en la misma dirección y comparten los mismos valores.

## Sentimiento de Lealtad

El significado básico del empleo permanente es que hay una serie de obligaciones recíprocas entre la empresa y el trabajador, la primera no despedirá al trabajador y éste a su vez no dejará la empresa para trabajar en otra. La obligación o compromiso de permanecer en una misma empresa no se refiere solamente al acto de hacerlo, significa hacerlo porque uno tiene ciertas creencias y ha internalizado ciertas normas y valores.

Las normas establecen bajo qué condiciones permanecerá, es decir, su desempeño será recompensado por la empresa con el pasar del tiempo por acumulación de incrementos de salarios, bonos y prestaciones, vacaciones pagadas, promociones y una constante superación profesional.

Todos los empleados, en cualquier país, tienen básicamente las mismas razones para permanecer en una empresa y están directamente relacionadas con su posición o status dentro de la organización; este hecho no descarta que manifiesten a la vez el sentimiento de que deben permanecer en ella independientemente de las compensaciones que les otorgue. Las razones o la legitimación de este sentimiento de lealtad moral hacia la empresa las proporcionan los valores inherentes a la sociedad japonesa que ya hemos mencionado.

## Toma de Decisiones

En la mayoría de las empresas occidentales priva el sistema de mando vertical y jerárquico; los ejecutivos de alto nivel toman las decisiones estratégicamente importantes y éstas son transmitidas a los numerosos niveles inferiores para su ejecución. Se basa en el principio de la especialización, es decir, cada empleado es especialista en una tarea y todas las tareas están ordenadas de tal manera que constituyan un mecanismo adecuado para poner en práctica las decisiones. Esto limita la transmisión de información técnica y de habilidades, experiencia y destreza, requiriendo por ende muchos supervisores para vigilar a los trabajadores atomizados e incapaces de ver o comprender el proceso productivo en su totalidad. Este hecho da por supuesto que no se confía en ellos, actitud que les induce a la rebeldía y falta de incentivos.

En cambio, las empresas japonesas adoptan un sistema descentralizado para tomar sus decisiones. Los directivos no definen rígida y detalladamente cada tarea u ocupación y las categorías del Personal no son numerosas. Los empleados no son entrenados para ser especialistas y gracias a la rotación de tareas aprenden múltiples habilidades, que incluyen la de anticipar, diagnosticar y resolver por sí mismos los problemas que surgen o se presentan en su área. Desarrollan el hábito de pensar en la totalidad y de definir y mejorar sus normas de trabajo, así como un sentido de responsabilidad y coordinación con las actividades de otros trabajadores.

El objetivo central es desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable que pueda responder rápida y eficientemente a cambios en las condiciones del mercado y de los requerimientos de la empresa.

En las decisiones estratégicas participa todo el Personal hasta lograr un consenso, mediante el proceso denominado en japonés ringi. Es una proposición escrita para una acción específica vinculada con medidas que deberían tomarse no sólo para una Sección en especial sino para toda la empresa; la someten o presentan los Gerentes de bajo rango a sus superiores

después de circular por todo el Personal, desde los empleados de niveles inferiores, a través del Supervisor, Jefes de Sección y de Departamento, hasta los altos ejecutivos quienes les transmiten la decisión sobre la aceptación final de la recomendación, la cual se pondrá en práctica inmediatamente.

En general, primero se realizan varias discusiones informales denominadas *ncmawashi*, que literalmente significa "excavar alrededor de las raíces", y se refiere al acto cuando se trasplanta un árbol: entonces deben hacerse ciertos preparativos como podar las raíces, remover el suelo y atar o liar las ramas, con lo cual se facilita el trasplante al nuevo suelo y el futuro crecimiento. De la misma manera, cuando se introducen nuevas políticas o estrategias en la empresa, se debe preparar el terreno, es decir, tomar en consideración las implicaciones más amplias y los posibles conflictos para poder llegar a una conclusión o acuerdo antes de redactar el documento y presentarlo a sus jefes inmediatos. Estos dan su consentimiento y pasan el documento a sus superiores. Si un Gerente de nivel medio o ejecutivo no está conforme con algún pasaje del documento, lo regresa a la persona responsable de su redacción para corregirlo; esta persona debe tener cierta autoridad y una idea clara tanto de la manera de pensar de los directivos como de la situación interna prevaleciente en la empresa y de las perspectivas económicas en general. Luego debe evaluar los resultados que traerán las políticas propuestas. Por consiguiente, *ringi* no es sólo un reporte sino una proposición ampliamente documentada para un cambio de estrategia.

Las decisiones sobre el trabajo concreto las toman en cada caso los empleados que están directamente relacionados con su área y que la conocen mejor que nadie, en el seno de su equipo, grupo de mejoras o Círculo de Control de Calidad. De esta forma, las nuevas ideas, sugerencias e información también circulan de los niveles inferiores a los más altos, haciendo que todos participen con el propósito de elevar la moral de los trabajadores.

Este método no se practica exclusivamente en Japón, pero sí refleja normas y valores de comunicación implícita que le son peculiares; tiene su origen, en gran medida, en el hecho de que la sociedad japonesa es muy homogénea, no sólo todos los japoneses hablan el mismo idioma sino que tienen un alto nivel de educación y un índice de alfabetización de prácticamente el 100% y se mantienen informados gracias a la existencia de eficientes y prolíficos medios de comunicación masiva, dentro y fuera de la empresa.

Citemos sólo como ejemplo ilustrativo que el 94% termina la Secundaria, 40% tiene educación universitaria, y que 20% de los grados de Licenciatura y 50% de los de Maestría son en el área de Ingeniería. (Dore, 1987, p. 12).

Este proceso de toma de decisiones ha ido evolucionando y en muchas empresas puede tomarse en cuenta o ignorarse ocasionalmente dependiendo del asunto de que se trate. El consenso se logra entonces por otros medios, como la responsabilidad difusa en la jerarquía y manteniendo la generalización de las tareas más que la especialización del Personal.

### Principio de Igualdad

La empresa japonesa hace esfuerzos por crear condiciones de igualdad entre su Personal, por ejemplo, minimizando la distinción en la vestimenta de sus empleados mediante el uso de uniformes, usando los mismos criterios para remunerarlos y promoverlos, estableciendo los mismos horarios de trabajo para todos.

Este principio de igualdad es evidente en la paridad de los salarios entre ejecutivos y empleados. Debido a que la mayoría de los ejecutivos son reclutados internamente y no son



profesionales, sus sueldos son modestos comparados con los de sus colegas extranjeros. El ingreso promedio de un directivo, una vez deducidos los elevados impuestos japoneses, es tan sólo entre 4 y 7 veces más alto que el de un empleado ordinario, según apreciamos en las Tablas 7 y 8). No obstante, los directivos trabajan con empeño y no se consideran superiores, si acaso son más emprendedores, ambiciosos y competitivos que los ejecutivos de otros países. Por su parte, los salarios iniciales de trabajadores manuales y no manuales recién reclutados son semejantes; las diferencias según el tipo de trabajo son pequeñas y los antecedentes académicos no son determinantes en las promociones. La clave del éxito es la habilidad y el desempeño.

También hay una igualdad de términos y condiciones de empleo para trabajadores manuales y no manuales. Hasta fines de la segunda guerra mundial había marcadas diferencias entre ambos tipos de trabajadores; así, los no manuales recibían salarios sobre una base por mes, bonos bianuales equivalentes a varios meses de salario, vacaciones pagadas, hasta 2 meses de incapacidad y no eran despedidos en caso de que la empresa tuviera dificultades. Los trabajadores manuales no gozaban de estos beneficios, recibían salarios por día o por hora y bonos equivalentes a 15 días de salario; además, usaban instalaciones de la empresa separadas: comedores, baños, estacionamientos e incluso vías de acceso.

Después de la guerra se legalizaron los sindicatos y éstos presionaron por mejorar las condiciones laborales de todos los trabajadores, y para 1960 las diferencias mencionadas se habían eliminado. Ahora todos reciben salarios mensuales, comparten las mismas instalaciones y las variadas prácticas empresariales, entre ellas la de empleo permanente y las de remuneración y promoción. Sin embargo, éstos cambios no garantizan que todos los trabajadores manuales calificados vayan a ser promovidos a puestos ejecutivos, ni que éstos les sean adjudicados a jóvenes egresados de prestigias universidades de manera automática, sino que son estrictamente evaluados según su desempeño y pueden ser colocados al mismo nivel que un trabajador manual calificado.

Debido a este principio de igualdad, los trabajadores tienen una actitud de cooperación hacia las normas o políticas de la empresa, actitud que se refuerza cada vez que comprueban que gracias a su desempeño algunos de ellos pueden llegar a niveles más altos en la organización. Por su parte, los gerentes también se sienten motivados ya que en teoría cualquier empleado es un candidato potencial para un puesto directivo.

El proceso de promoción es lento, multifacético y cuidadosamente elaborado, de tal manera que cuando algunos empleados son promovidos, hay consenso entre sus colegas de que su elección fue lógica y natural. En cada nivel los nuevos directivos o gerentes son seleccionados, no impuestos, tanto por sus superiores como por sus subordinados, con base en sus cualidades como líderes que promueven y mantienen la cooperación e integración de todos los empleados, logran el consenso para la aprobación de proyectos y coordinan las actividades bajo su jurisdicción con las de otras.

Los rangos dentro de la empresa no coinciden con una función determinada, pero hay grados que se otorgan dependiendo de diversos criterios, por lo que el deseo de los empleados de superarse es fuerte aun cuando las promociones sean lentas, ya que mantienen la motivación y ambición de progresar. Estos rangos y niveles jerárquicos resultan más importantes que la clase social, lo que refuerza el principio de igualdad.

La remuneración toma en cuenta el mérito y la antigüedad; el primer criterio tiene la finalidad de reconocer y gratificar a aquellos que poseen talento y habilidad, mientras que el segundo compensa a todos por su contribución o servicio a la empresa.

Los japoneses están condicionados culturalmente a ver a otras personas en términos de la diferencia de edad, como sus mayores - senior, sus iguales, o sus menores - junior. Por consiguiente, el pago basado en la antigüedad reconcilia ambos principios de igualdad y conciencia de la edad; el hecho de que el sueldo se incremente con los años de servicio les da un sentimiento de trato igualitario porque no hay saltos en las promociones. Además, tener más antigüedad no implica necesaria o infaliblemente más poder de decisión o responsabilidad, este poder sólo es otorgado a los más competentes, independientemente de su edad.

### Respeto por la autoridad

En la cultura japonesa hay un mayor respeto por la autoridad, condicionado sin duda por el que existe hacia las personas de más edad en el seno de la familia. No obstante, en la empresa no se otorga un absoluto respeto a aquella persona que carezca de habilidad, tampoco necesita ganarse el respeto de los demás un joven o nuevo funcionario, porque las promociones están asociadas con los años de servicio. Por otra parte, si un japonés es promovido más rápidamente que su grupo, se sentirá incómodo, y aun más si queda a cargo de personas de mayor edad.

Otro rasgo peculiar es que los japoneses más que tener una conciencia de clase tienen una de status o posición social. Dependiendo del nivel de educación y antigüedad en la empresa, habrá diferencias en aspectos tan variados como el grado de inclinación al saludarse, el tamaño del escritorio y su ubicación, el lugar de acceso al edificio y el tipo de las instalaciones, así como la manera de dirigirse a personas del mismo nivel, superiores o subordinados. De ahí que los programas de capacitación para los nuevos empleados hagan énfasis en la llamada "etiqueta de negocios", como observamos en el Cuadro 1.

### Consenso y Armonía

Dentro de este contexto de armonía, valores compartidos y respeto por la autoridad, funciona el consenso, que, por ser un concepto difícil de comprender, los occidentales tienden a ver como peculiar de Japón. Pero en realidad más que una diferencia absoluta, es una de grado. El consenso japonés puede operar o funcionar formal e informalmente; si hay una decisión importante que afecta a los empleados, un reducido grupo de personas tendrá la tarea de asegurarse que todos sean consultados y si hay alguna objeción se harán los cambios pertinentes hasta lograr un acuerdo: entonces la proposición es aprobada. Este proceso, que se usa para lograr la aprobación de un proyecto, no difiere del usado en otros países, donde si hay diferencia es en el ambiente o estado de ánimo en que el consenso se da. Los japoneses preparan minuciosamente incluso las más simples proposiciones y discuten en detalle todas las alternativas posibles entre el mayor número de personas; por consiguiente, toma más tiempo llegar a una decisión que en otras sociedades, pero una vez que eso sucede se pone rápida y eficientemente en práctica.

Para los occidentales, las juntas o reuniones japonesas no tienen estructura y están repletas de trivialidades. Lo que sucede es que el propósito no es siempre tomar una decisión, sino compartir información y diferentes puntos de vista; por lo general no hay un acalorado debate y ninguna persona mayor es directamente refutada, si alguien no está de acuerdo lo manifiesta en privado, después de la reunión, lo que muestra el respeto hacia las personas mayores y la multimencionada armonía.

El concepto de armonía se extiende también a las relaciones formales entre patrones y empleados, siendo una de sus principales características el que los sindicatos sean de empresa, es decir, que incluyen a todos los trabajadores manuales y no manuales hasta el nivel de directivos medios que laboran en ella; si bien hay diferencias de opinión y acaloradas negociaciones entre ellos, los aspectos que los unen son más fuertes que los que los dividen, ambos se comprometen a resolver los problemas internamente y lo antes posible. Los funcionarios de tiempo completo del sindicato son empleados de la empresa y pueden verse beneficiados con una promoción a nivel ejecutivo si laboran por el beneficio mutuo de la empresa y los trabajadores.

Wickens considera que el sentido de lealtad hacia la empresa es uno de los factores determinantes que impide que el sindicato trascienda sus fronteras y adquiera un carácter de clase. En su estudio sobre Nissan Motors Co., cita por ejemplo, una cláusula del contrato laboral que determina que la mayoría de los 52,808 empleados (trabajadores manuales y no manuales), exceptuando a los ejecutivos, deben ser miembros del sindicato de la empresa. All Nissan Motor Workers Union, que está afiliado a la Confederación de Sindicatos de Trabajadores de la Industria Automotriz Japonesa. Más del 50% de los funcionarios del sindicato son supervisores, es decir, es el Personal que establece relaciones informales con sus grupos de trabajo mostrando un genuino interés por el bienestar de sus miembros.

La empresa negocia el contrato laboral con su sindicato y no ha experimentado ninguna huelga o conflicto con sus trabajadores desde 1953. [Nissan Profile, 1989, p.30] En este año se reporta oficialmente la última huelga y la formación de un nuevo sindicato que ha incrementado su cooperación con la empresa, a raíz de la fundación en 1959 de una Asociación para la Investigación de las Relaciones Laborales Modernas, así como de los constantes incrementos de salarios, que en 1985 eran en promedio 5% más altos que en el resto de la industria automotriz en Japón. (Cfr. Cusumano, pp. 137-179, para un análisis del Sindicato).

### Dedicación al aprendizaje

Japón es una sociedad que valora la educación; la dedicación al aprendizaje existe en todos los niveles de la sociedad y en todas sus instituciones. La educación es un factor clave para el desarrollo industrial, la cohesión nacional, la continuidad cultural y la creación y mantenimiento de las relaciones interpersonales. Tanto los padres como los maestros motivan y dan incentivos a los niños desde su más tierna infancia.

Una característica cultural importante radica en el lugar que se le da en la sociedad a las relaciones humanas y a la interdependencia; ambas son tanto medios como fines en la educación del niño, cuya responsabilidad recae en la madre. Por lo tanto, la relación central en la cultura japonesa es la existente entre madre e hijo, y se crea al otorgar seguridad y amor incondicional (amae, en japonés), es decir, el deseo de ser amado pasivamente, o la expresión del deseo de ser dependiente, de ser cuidado incondicionalmente.

La calidad más apreciada es la habilidad de mantener la armonía en las relaciones sociales, mientras que en otros países se tiende a dar prioridad a los atributos y habilidades individuales, a la independencia y autoexpresión individual. Ahí el éxito se vincula con estos factores (y el fracaso se atribuye a condiciones externas), y no con la motivación y el esfuerzo personal como sucede en Japón.

La pertenencia a un grupo es importante en la socialización del japonés; la madre está orgullosa del hijo que muestra dependencia hacia ella pero a la vez comprende que esta capacidad le ayudará a enfrentar las expectativas del mundo fuera de la casa. Cada uno de los grupos a los que pertenecerá el niño a medida que crezca, serán semejantes en cierto grado al original de la familia.

El núcleo de la familia japonesa es la relación vertical entre padres/hijos y no la de esposo/esposa como en la familia occidental (Nakane). Concretamente es la fuente de influencia y valor social de la mujer. Acorde con el ideal confuciano de que su responsabilidad primordial es hacia los hijos, la madre se dedica a darles una atención constante; su tarea es básicamente estar con ellos, prepararles para la vida, proporcionarles un puente entre la casa y el exterior. Los valores inculcados durante la crianza enfatizan tanto las características personales del niño como los medios para lograr sus objetivos; no hay conflicto entre la autosatisfacción y la integración social; gradualmente lo va exponiendo a las normas de los ambientes sociales e institucionales otorgando estabilidad, seguridad y apoyo. Esta es una responsabilidad compartida por parientes, vecinos y maestros, y que con el tiempo se extiende al lugar de trabajo. Es decir, todos participan en la socialización.

A manera de ilustración, citemos cómo se inculcan los valores de diligencia, esfuerzo, entrega total y cooperación, al desarrollar las siguientes habilidades:

- Aprender a reunir y usar grandes cantidades de información

La capacidad de desarrollar la memoria se inicia desde temprana edad, motivando a los niños para que memoricen largos poemas y canciones.

- Aprender a trabajar diligentemente y de una manera organizada.

Se enfatiza el proceso de trabajo tanto como el resultado y los detalles del método. Diligencia significa terminar un trabajo.

- Aprender a hacer las cosas con sinceridad o entrega total.

Esta forma de dedicación se asemeja a la diligencia, pero implica una obligación moral hacia el trabajo. Cualquier tarea es vista, idealmente, como una vida satisfactoria o completa para la persona porque da el 100% y esta dedicación demanda además que invierta sus energías en un sólo lugar. Esto explica porque cuando alguien tiene dos empleos, y por tanto pertenece a dos grupos diferentes, se considere su desempeño o su lealtad como ambiguos o sospechosos.

- Aprender a captar un problema en una nueva área y proveer material relevante para resolverlo, o sea, tener un potencial para múltiples objetivos, la capacidad o flexibilidad para cambiar de una tarea a otra.

- Aprender a desarrollar la intuición o sexto sentido, premonición e inspiración, a captar rápido lo que se necesita para realizar una tarea, a fomentar el entendimiento mutuo sin necesidad de verbalizar.

White considera que el aprendizaje en Japón es de hecho "una actividad moral" por lo que la escuela es vista como un "ambiente moral", al igual que el lugar de trabajo, donde la conducta de una persona se vincula con su desempeño. Al mismo tiempo, para contrarrestar la herida moral del fracaso, existe la idea de que todos serán apoyados, de que en la sociedad japonesa hay un lugar para todos. La conciencia de grupo puede crear desde de un producto comercial hasta un sentido más profundo y seguro de pertenencia, un sentido de responsabilidad y respeto, de deberes y obligaciones hacia los otros.

## CAPITULO IV NISSAN MOTOR CO.

### 1. Establecimiento y desarrollo

Después de que los ingenieros europeos inventaron el automóvil hacia fines del siglo XIX, las empresas norteamericanas encabezadas por Ford y General Motors lograron producir y vender este nuevo producto a una escala masiva. En Japón se establecieron en 1925-7 y hasta 1935 el 95% de los vehículos en el país eran extranjeros; después declinó bruscamente a 43% a raíz de las políticas proteccionistas del gobierno japonés, y en 1939 ambas empresas dejaron de operar ahí. Durante los años de posguerra, 1945-52, los vehículos estadounidenses volvieron a monopolizar el mercado japonés, debido tanto al bajo nivel de la producción doméstica como a la suspensión de las restricciones de importación. Pero al decretarse entonces un impuesto de 40% a los autos importados, su venta bajó hasta constituir en 1960 el 1% del total de vehículos vendidos en Japón, es decir, menos de 40,000 vehículos en un mercado donde se vendían 4,500,000 unidades hechas por empresas japonesas, particularmente Nissan y Toyota. [Cusumano, pp. 7 y 25].

Si bien los ingenieros japoneses de Nissan aprendieron cómo hacer camiones militares durante la década de 1930-9, les tomó décadas completar la transición a automóviles pequeños, como resultado de la consecuente modificación de la tecnología norteamericana para adaptarse al mercado japonés, así como a los limitados recursos y técnicas de las empresas japonesas. A pesar de estas desventajas, las fábricas automotrices en Japón pronto se convirtieron en eficientes productoras y la productividad se duplicó en términos reales a la vez que las ventas se expandieron.

En 1980 Japón había reemplazado a los Estados Unidos como el principal país productor de automóviles en el mundo, siendo además el líder tanto en tecnología como en volumen de producción. Ese año Toyota fabricó 3,200,000 vehículos y Nissan 2,600,000; sobrepasaron a Ford Motor Co. (1,900,000) y ocuparon el segundo y tercer lugar en la producción mundial, encabezada por General Motors (4,700,000), según observamos en las Tablas 1 y 2.

Las empresas estadounidenses se vieron obligadas a importar componentes y vehículos japoneses; éstos representaron el 67% de todos los automóviles importados por los Estados Unidos en ese año. Por consiguiente, fue el turno de este país de restringir su importación y en 1985 la reguló por medio de acuerdos voluntarios con las empresas japonesas que, como alternativa, instalaron en territorio norteamericano las llamadas trasplantas (Cfr. Tabla 3, en la p.15). Sin embargo, las presiones sobre los japoneses para que manufacturaran en los Estados Unidos no dieron los resultados deseados y a la vez reflejaron su imposibilidad de competir con Japón en un mercado abierto.

La única solución era mejorar sus diseños de productos, reducir los costos de capital y trabajo, mejorar las técnicas para la Administración de Personal y de la producción, es decir, adoptar las innovaciones que los mismos japoneses habían introducido en Japón en el transcurso de más de medio siglo.!!!!

La industria automotriz japonesa está constituida actualmente por once empresas; todas ellas, excepto Honda, existían antes de la Segunda Guerra Mundial y eran manufactureras de vehículos, motores y maquinaria de diversa índole. Nissan fue el primer fabricante japonés de automóviles, empezó a manufacturar camiones en 1933 tras importar ingenieros, diseños y equipo de los Estados Unidos. En su etapa inicial se llamó DATSON, DAT son las iniciales de las personas que financiaron el primer automóvil de 10 caballos de fuerza en 1914, y SON que

puede significar hijo o sol; con el tiempo se transformó en DATSUN que fue el nombre del primer vehículo de 500 c.c. que lanzó al mercado a fines de 1933. Al iniciar actividades en el exterior en 1934, la empresa adoptó el nombre Nissan Motor Co. [Ver más adelante origen de este nombre].

Después de la guerra, en 1952, se asoció con la empresa Austin de Gran Bretaña para producir automóviles pequeños similares o comparables a los europeos. También fue el primero en establecer un programa de Control de Calidad y hasta 1959 fue el líder de esta industria, siendo luego desplazado por Toyota. [Cfr. Tabla 9]

Asimismo, Nissan fue de los primeros en utilizar robots para ensamble de vehículos entre 1969-75, e inventó en 1977 el primer robot industrial con múltiples brazos. Para 1985 tenía en operación 2,310 robots en sus Plantas domésticas [Cusumano, p. 19] y actualmente está a la vanguardia en la manufactura de automóviles eléctricos [Excelsior, 27 de agosto de 1991]

En Japón tiene 9 Plantas de producción y ensablado, (incluyendo una Planta de equipo aeroespacial y marino y otra de maquinaria textil industrial) Contaba en 1989 con un total de 42,920 empleados, como observamos en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 2**  
**Plantas de Nissan en Japón. 1984**

Ubicación	Año establecimiento	No. de empleados en 1984
Yokohama *	1935	6,708
Opama	1962	5,948
Zama	1964	5,995
Yoshiwara*	1943	5,273
Murayama	1966	5,647
Tochigi	1971	7,952
Kyushu	1977	4,533

Fuente: Cusumano p. 219      \* productoras de autopartes.

De las 7 Plantas automotrices 5 se dedican al ensamble de vehículos y las otras 2 al de motores, transmisiones, direcciones y transejes. Se localizan en Tokyo y prefecturas vecinas, excepto una que está en la región de Kyushu.

La Planta de Murayama en Tokyo la adquirió de la empresa británica Prince. Al incrementarse la demanda de su modelo Datsun en 1959 estableció la Planta Opama en 1962 e inició la producción masiva de automóviles compactos. Adquirió la maquinaria de producción más avanzada de los Estados Unidos, e incluso sus programas también se enfocaron a los métodos de producción de ese país por ser necesarios para usar este equipo nuevo.

En 1956 introdujo la automatización en la manufactura de motores y en el ensamble con el uso de robots y computadoras. Para 1970 su Planta de Zama era ya un sitio de atracción para turistas nacionales y extranjeros, por ser capaz de ensamblar 500,000 vehículos al año con sólo 6,000 trabajadores y 405 robots (unimates inventados en los Estados Unidos) que realizaban automáticamente hasta el 97% de todas las operaciones en líneas como la de soldadura (Cusumano, p. 228). A fines de 1983 ya contaba con 1,400 robots programables fabricados localmente, algunos por Hitachi, prominente empresa miembro del grupo Nissan desde sus orígenes [ver Cuadro 2]. En 1990 celebró la producción acumulada de 10 millones de unidades, es decir, en un lapso de 25 años de operaciones. [Bolcín para Funcionarios, No. 143, mayo de 1990:1]

En julio de 1992 inauguró en sus instalaciones en Kyushu "La Ensambladora del Siglo", equipada con tecnología de lo más avanzado y automatizado que permite producir hasta 8 modelos diferentes de carrocería en una sola línea de ensamble. Con esta inversión -valuada en 780 millones de dólares- Nissan incrementó la capacidad de producción de la Planta de Kyushu de 240,000 a 600,000 vehículos anuales, aumentando el número de trabajadores sólo 20%. [David Thurber, en Excelsior, 17 de julio de 1992:5-F]

Aun cuando la mayoría de las Plantas de Nissan están ubicadas en regiones cercanas, no se concentran en una sola ciudad como Toyota, donde esta empresa tiene una gran Planta y en sus alrededores están las fábricas de sus proveedores. Este factor geográfico es uno de los que han determinado las diferencias que existen entre ambas empresas, tanto en su sistema de Administración y de Organización del trabajo como en su productividad. [Cfr. Cusumano para un análisis pormenorizado de ambas].

Nissan inició la producción a partir de 1946 con el equipo más avanzado en la industria automotriz japonesa, pero le tomó 17 años completar la racionalización de sus instalaciones o la reorganización de sus pequeñas Plantas que permitiría a sus trabajadores especializarse en determinadas líneas de componentes y vehículos. Fue el pionero en establecer el Programa de Control de Calidad en 1949, que luego hizo extensivo a todo su Personal y también a sus subcontratistas a quienes dió asesoría a partir de 1953.

En sentido amplio este Control significa la identificación de las preferencias del cliente o consumidor, su incorporación en el diseño del producto y el establecimiento de controles en la producción, distribución y servicio. No son sólo técnicas estadísticas, sino políticas orientadas a sugerir formas de involucrar simple y efectivamente a todos los empleados; por ejemplo, darles la autoridad para detener la línea en caso necesario y la responsabilidad de su trabajo, y con ello reducir el número de inspectores. Significa coordinar programas de capacitación, controlar el progreso en diferentes Departamentos, asesorar a los proveedores y realizar pruebas de calidad. Un mecanismo auxiliar fue la creación de los ya mencionados Círculos de Control de Calidad, cuyo propósito ha sido bastante amplio. A principios de 1989 en las Plantas de Nissan había registrados 2,913 Círculos con 27,096 miembros en total, quienes resolvieron 21,871 problemas (un promedio de 7.5/ Círculo) relacionados con la Eficiencia (40%), la Calidad (35%), Control de Costos (20%), Moral (3%) y Seguridad (2%). [Nissan Profile, p. 19].

A diferencia de Nissan, que prefirió concentrarse en el uso de máquinas-herramienta especializadas o en la automatización estilo americano, Toyota fue más independiente y adoptó técnicas occidentales de manera ecléctica prefiriendo las estrategias empresariales y un sistema adaptable de manufactura adecuado para el mercado doméstico. Además se

concentró primero en la Administración de la producción y posteriormente le dedicó atención a los métodos de control de calidad. Su sistema productivo y la selectiva introducción de equipo automatizado resultaron más adecuados para incrementar la productividad.

Ambas empresas se orientaron a la producción de varios modelos básicos que conservaron por 4 o 5 años consecutivos, en vez de adoptar la política de los Estados Unidos de cambiar de modelo cada año. Asimismo, decidieron subcontratar los componentes en lugar de expandir su propia capacidad para satisfacer la creciente demanda. Con el objeto de asegurar la calidad de los productos de sus múltiples proveedores, adoptaron las estrategias de establecer subsidiarias, organizar a los proveedores en grupos y controlar a todos, incluso a los no afiliados, mediante contratos a largo plazo, compra de su producción total, financiamientos y asesorías de diversa índole. A diferencia de Toyota, Nissan estableció un control directo sobre sus subsidiarias [ver Cuadro 3] mediante la adquisición de acciones y la asignación de sus ejecutivos, con la finalidad no sólo de ahorrarse la inversión en equipo y gastos de Personal, sino también por las dificultades y los costos que implicaba establecer empresas completamente nuevas desde sus cimientos.

Cuadro 3  
Subsidiarias de Nissan Motor Co.  
1984

Empresa	año establec.	% acciones Nissan Motors Corp.
Nissan Diesel	1950	46
Nissan Autobody	1949	48
Atsugi Auto Parts	1956	40
Nihon Radiator	1938	41
Kanto Seiki	1956	44
Japan Electronic Control Systems	1973	54
Aichi Machine Industries	1949	39
Japan Automatic Transmission	1970	65
Ichiko Industries	1939	22
Fuji Iron Works	1955	34
Kasai Industries	1948	25
Fuji Kiko	1944	31
Jidosha Denki	1947	20
Daikin Works	1950	34
Ikeda Bussan	1948	49
Tochigi Fuji Industries	1949	21
Tokyo Sokuhan	1949	49

Fuente: Cusumano, pp. 254-5. [% redondeados por S.S.]



Entre 1949-58 organizó a gran parte de sus proveedores en una Asociación que en 1980 agrupaba a 109 empresas subdivididas según su ramo con el objeto de facilitar la implementación de programas para darles a sus miembros asistencia técnica en el diseño, administración, automatización y control de calidad de sus productos. También otorgó asesoría a otras 54 empresas independientes que eran proveedores de varias corporaciones. [Cusumano, pp. 258-9]

En 1978 surgió Nissan Trading Co., la empresa importadora para el abastecimiento local en Japón de materiales, partes y maquinaria destinados a las Plantas de Nissan Motor Co., que en la actualidad sólo produce internamente el 30% del total de sus componentes y 180 empresas le proveen el 70% restante.

### Grupo Nissan

El nombre de NISSAN se originó en 1933 como abreviación usada en la Bolsa de Valores de Tokyo por la compañía Nippon Sangyo [Industrias de Japón] fundada por Aikawa en 1928. En el transcurso de una década logró incluir hasta 74 empresas de productos químicos, metales y maquinaria; los principales accionistas eran Nippon Industries, Dai-ichi Mutual Life, Hitachi, Manchuria Development y K.K. Nissan. [Cusumano, p. 38]

Después de la Guerra el grupo se reorganizó en 1956 con 12 empresas encabezadas por Nissan Motor Co. e Hitachi, cuyos vínculos continuaron para abastecimiento y cooperación tecnológica. Al igual que la mayoría de las empresas en Japón, adoptaron entre ellas un sistema cruzado de compra-venta de acciones, formando así grupos corporativos interrelacionados denominados Keiritsu. Un Banco (o varios) formó el núcleo de cada grupo y sirvió como institución crediticia principal de sus miembros para que éstos pudieran invertir en Plantas y el equipo necesario para expandir su producción. A la vez, los Bancos adquirieron acciones en las empresas de los diferentes grupos, al igual que otros inversionistas individuales, constituyendo una forma de propiedad distintivamente japonesa que Hasegawa denomina capitalismo corporativo.

Las instituciones de crédito tenían los objetivos de establecer grupos diversificados que abarcaran todo el sector industrial y de estimular a sus empresas-clientes a participar en otras ramas o sectores, a cooperar entre ellas, diversificarse y establecer más vínculos bancarios. Los Bancos eran poderosos pero no ejercieron un poder completo, su función primordial era aportar los fondos, y la práctica común era que varias instituciones participaran como subsidiarias de un Banco principal para otorgar los préstamos. Una forma de control consistió en colocar a algunos de sus ejecutivos en la Mesa Directiva de las empresas -clientes para hacerse cargo de operaciones financieras y servir como enlace. [Cfr. Yoshino para los detalles].

El Industrial Bank of Japan fue una de las principales instituciones que financió y adquirió acciones de las empresas que formaban el grupo Nissan. En el Cuadro 4 observamos el porcentaje de acciones que poseía en 1984 el Industrial Bank en las empresa del grupo Nissan, así como su "rango" entre los accionistas de cada una de ellas.

Cuadro 4  
Empresas del Grupo Nissan en 1982

Principales empresas	Acciones de Industrial Bank %	Rango*
NISSAN MOTOR Co.	6.0	1
Nissan Diesel	2.7	6
Nissan Chemical	4.8	3
Nissan Fire & Marine	5.0	6
Nissan Construction	-	
HITACHI	2.6	3
Shipbuilding	-	
Metals	1.9	3
Cable	1.3	7
Chemical	-	
Construction	-	
Sales	-	
Nippon Mining	4.8	1
Suisan	4.7	2
Oils & Fats	-	
Reizo	-	

Fuente: Cusumano, pp. 54 y 56.

En el caso concreto de Nissan Motor Co. los Bancos y las compañías de Seguros han sido sus principales accionistas. Industrial Bank of Japan empezó a comprar acciones de esta empresa en la década de 1950-9 y llegó a ser su accionista más prominente (con 6% del total de las acciones), seguido de Dai-ichi Mutual Life [5.4%], Swiss Credit Bank [4.8%] y Fuji Bank [4.8%], siendo esta última institución la principal fuente de Nissan para préstamos a corto plazo (Cusumano, p. 76). Actualmente la empresa tiene 102,509 accionistas y los más prominentes son los siguientes:

Dai-ichi Mutual Life Insurance Co.	5.7%	del total de acciones
The Industrial Bank of Japan	4.6%	
The Fuji Bank	4.6%	
The Nippon Life Insurance Co.	4.2%	
The Sumitomo Bank	2.7%	
The Yasuda Trust & Banking	2.5%	
The Kyowa Bank	2.5%	

(Fuente: Nissan Profile, p.32)

## Participación en el mercado doméstico

La industria automotriz japonesa tuvo un acelerado crecimiento, pasando de un nivel de producción de 49,778 vehículos en 1953 a más de 11,000,000 anuales en la década de 1980. Sus exportaciones también se han incrementado de 3.6% del total de su producción en 1957 a 53.3% en 1984, según apreciamos en la siguiente Tabla.

Tabla 9  
Japón: Producción total de automóviles,  
Ventas domésticas y Exportación 1953-84\*

Year	Production	Domestic Sales	Exports	Export Rate(%)
1953	49,778	76,185	—	—
1954	70,073	70,648	—	—
1957	181,977	176,690	6,554	3.6
1960	481,551	407,963	38,809	8.1
1965	1,875,614	1,661,856	194,168	10.4
1970	5,289,157	4,097,361	1,086,776	20.5
1973	7,082,757	4,912,142	2,067,556	29.2
1980	11,042,884	5,015,628	5,966,961	54.0
1981	11,179,962	5,127,412	6,048,447	54.1
1982	10,731,794	5,261,553	5,590,513	52.1
1983	11,111,659	5,382,225	5,669,510	51.0
1984	11,464,920	5,436,757	6,109,184	53.3

Fuente: Cusumano, p. 4 \* Años seleccionados.

Durante 1986 los fabricantes japoneses de vehículos produjeron 12,559,817 unidades y exportaron el 54% de este total, siendo Estados Unidos el receptor de más de la mitad del total exportado, es decir de casi 4 millones de unidades.

Las principales empresas fueron: Toyota -con una participación en la producción total de 29.5% y de 28% de las exportaciones- y Nissan -con 19% y 19.6%, respectivamente. [AMIA, Boletín 263, noviembre de 1987: 2]

De hecho, Nissan y Toyota han aportado en conjunto entre el 50% y el 80% de la producción total de vehículos de la industria automotriz japonesa. Nissan fue la empresa pionera, en 1934 manufacturó 940 unidades y un año después 3,800, cantidad que duplicó en 1936; luego produjo un promedio anual de 15,000 vehículos hasta 1944, año en que disminuyó a 7,083 y en 1945 a 2,001. En total, entre 1934 y 1945 produjo 128,386 unidades que representaron el % de la producción total del país (Cusumano, p. 46).

Desde 1950 la participación de Nissan en la producción nacional ha ido decreciendo, pasando del 54% en 1950 a 26% en 1984, mientras que la de Toyota se ha incrementado de 29% a 34%, respectivamente (Cusumano, pp. 98-9)

Esta participación decreciente continuó en los años siguientes y para 1990 fue de 18.2%, según apreciamos en esta Tabla:

Tabla 10  
Producción de vehículos de Nissan y su relación con  
la producción total nacional 1985-90

Año	Número de vehículos:		% del total
	NISSAN	Nacional	
1985	2,500,008	12,271,095	20.4
1986	2,242,995	12,259,817	18.3
1987	2,226,313	12,249,174	18.5
1988	2,164,218	12,699,803	17.0
1990*	2,366,000	13,000,000	18.2

Fuente: Nissan Profile, p. 26 para 1985-8

\* cifras estimadas, citadas en Far Eastern Economic Review, 28/02/1991:60

### Exportaciones

A partir de 1983, la empresa inició la distribución mundial de sus vehículos con la marca unificada de Nissan, así como sus Programas de Identidad Corporativa y de Cooperación Internacional [ver apartado de Glozabilación]. Acorde con este Programa, la exportación de vehículos ha decrecido, pasando de 56.5% de su producción total en 1984 a 48 % en 1988 y a 46% en 1990 (Nissan Profile, p. 26).

Las exportaciones han estado dirigidas principalmente a los Estados Unidos y a Europa, como observamos en esta Tabla:

Tabla 11  
Exportación de vehículos de Nissan  
por región 1984-8

Región	1984		1988	
	Unidades	% del total	Unidades	% del total
Estados Unidos	663,000	47.3	390,000	37.4
Europa	341,000	24.3	407,000	39.0
Medio Oriente	145,000	10.3	51,000	4.8
Asia	97,000	7.0	80,000	7.6
Oceanía	56,000	4.0	34,000	3.3
Africa	47,000	3.3	59,000	5.7
América latina	49,000	3.5	19,000	1.8
Otras	5,000	0.3	3,000	0.3
Total:	1,403,000		1,043,000	

Fuente: Nissan Profile, p. 27

## 2. Actividades en otros países

Al poco tiempo de que Nissan Motor Co. iniciara sus exportaciones a los Estados Unidos en 1958, estableció una oficina filial en Los Angeles. En 1961 decidió establecer su primera Planta manufacturera de Ultramar en México, que entró en operación en 1966 y realizó su producción acumulada de 500,000 unidades en 1982. También en 1966 la empresa inauguró la oficina filial de Australia, país en donde estableció su segunda Planta de Ultramar en 1976, logrando 10 años después una producción acumulada de 500,000 automóviles; pero esta productividad decreció gradualmente por lo que en 1991 decidió suspender su operación. La Planta de España data de 1980, al igual que la de Estados Unidos; esta última inició operaciones entre 1983-5 obteniendo en sólo dos años una producción acumulada de 500,000 unidades. Finalmente en 1984-6 estableció su Planta en Sunderland, en el Reino Unido o Gran Bretaña. En 1988 inició la exportación a 12 países europeos y tres años después a 20 países, donde dirigió el 60% de su producción del modelo Primera (con más del 80% de partes de origen inglés) siendo la restante para Japón y Taiwan. [Nosotros, No. 135, dic. 1990:12]

La Planta estadounidense está ubicada en Smyrna, Tennessee; fue en 1983 la primera empresa japonesa que fabricaba camiones ligeros en ese país y en 1985 fue la segunda de automóviles; hasta la fecha es la primera y única que fabrica ambos en la misma línea de ensamblado. En 1984 la revista Fortune incluyó a Nissan entre las 10 empresas mejor administradas en los Estados Unidos "...más de 200 robots y otro equipo automatizado hacen de Smyrna una de las plantas automotrices técnicamente más avanzadas de todo el mundo". [citado por Gelsanleter, p. 60].

En 1988 decidió fabricar en esta Planta todos los vehículos para el mercado norteamericano, debido a factores como los impuestos del 25% para vehículos importados de Japón y la apreciación del yen en relación al dólar, la cual a la vez incrementó los precios y redujo las ventas. A pesar de la mala situación económica no despidió a ninguno de sus trabajadores. Todos sus vehículos se vieron afectados porque la mayoría de los componentes aun provenían de Japón. Para 1990 tenía programado producir un automóvil de lujo doblar la capacidad de producción a 440,000 unidades y contratar a 2,000 empleados nuevos.

Nissan Motor Co. cuenta con 6,151 agentes, 169 distribuidores y 24 Plantas en 21 países, entre las cuales Nissan Mexicana ocupa el 2º lugar en cuanto a número de Personal, producción de vehículos y monto de inversión. La producción total de vehículos en sus Plantas de Ultramar fue de 486,713 unidades en 1988, según apreciamos en la siguiente Tabla.

Tabla 12  
Producción de vehículos de las Plantas  
de Nissan en Ultramar 1988

Planta	Unidades	% del total
Nissan Motor Manuf. Co. USA	205,816	42.3
Nissan Mexicana S.A. de C.V.	101,228	20.9
Nissan Motor Ibérica S.A.	76,039	15.6
Nissan Motor Manuf. UK Ltd.	56,744	11.6
Nissan Motor Manuf. Co. Australia	46,886	9.6
Total	486,713	100 %

Fuente: Nissan Profile, p. 26

La producción se incrementó a 645,657 unidades al año siguiente y a 964,000 unidades a principios de 1992. (Bólcín de Funcionarios, no.143, 31 de mayo de 1990. Excelsior, 24 de abril de 1992).

La nueva Planta de Aguascalientes en México comenzará a fines de noviembre de 1992 la producción anual de 100,000 a 120,000 furgonetas. La casa matriz en Japón importará en 1993 entre 6,000 y 8,000 de estas furgonetas y tiene previsto incrementar su número a 40,000 unidades anuales. Anteriormente importaba estos vehículos de sus Plantas de Gran Bretaña y Australia, pero esta última suspendió su operación en 1991. Con estas medidas Nissan busca reducir la producción de furgonetas en Japón a favor de otros vehículos más rentables y a la vez acatar la petición del gobierno japonés de fomentar las importaciones a fin de reducir el creciente excedente comercial de Japón (Excelsior, 24 de julio de 1992).

## Estrategias

Una de las estrategias en Ultramar de la empresa -y en general de la industria automotriz japonesa- en la década pasada fue fortalecer sus Plantas en los Estados Unidos y la Comunidad Europea para así responder a las barreras proteccionistas de esos países, pero ahora se preguntan sobre los niveles futuros de la demanda en estos mercados. En Estados Unidos las ventas de Nissan bajaron 6.6% en enero de 1991; manufacturó ahí aproximadamente el 44% de los 622,000 automóviles vendidos localmente en 1990, y en Europa más del 50% de los 390,000 autos ahí vendidos. Los funcionarios de Nissan dicen que Asia representa ahora el mercado más promisorio para la venta de automóviles y gran parte de esta demanda se piensa satisfacer mediante la producción local más que con exportaciones de Japón, pero por lo pronto piensa incrementarlas a 200,000 unidades anuales (Far Eastern Economic Review, 28/02/1991:60).

Por otra parte, Nissan está estableciendo una estrategia de abastecimiento de partes, refacciones y servicio para sus productos vendidos en los Estados Unidos, su filial en este país cuenta ahora con 2 Plantas de ensamble, una de componentes y otra de vehículos, cuya producción se destinará en parte a Japón [Nosotros, no. 127, marzo 1990:7] Actualmente 14% de las partes y los componentes que se incorporan a estos vehículos son importados, y se calcula que se incrementará a 21% en 1990 y 25% en 1995 [AMIA, Boletín 257, mayo 1987:2] Su principal proveedor es Nissan Japón y el segundo Nissan Mexicana. (Boletín de Funcionarios, No. 168, julio 1991:2).

A la vez, varios fabricantes japoneses de autopartes vinculados con Nissan se han establecido en Ultramar para abastecer a sus Plantas filiales, entre ellos sus subsidiarias Nihon Radiator, Kanto Seiki, Jidosha Denki (Automobile Electric Industries) y Atsugi Autoparts. Esta estrategia ha respondido en gran medida a los decretos gubernamentales de países como Estados Unidos y México orientados a asegurar que los vehículos ahí vendidos tuvieran un alto contenido de componentes fabricados localmente. (Ver apartado correspondiente en Nissan Mexicana). Según Cusumano (p. 398) esto significa que, debido a estas presiones, los japoneses han estado transfiriendo al extranjero lo más posible de su sistema doméstico de producción.

También en Japón las empresas automotrices han transformado su estrategia de operaciones, debido a que la ventas domésticas de vehículos han decrecido. Actualmente, más que una participación en el mercado basada en el crecimiento continuo de su capacidad productiva, desean incrementar sus ganancias aumentando los precios, reduciendo costos y ampliando el número de años entre los cambios de modelos. En abril de 1992 Nissan anunció que planea reducir su producción total un 5% en relación al año anterior, producir el 25% de sus vehículos fuera de Japón, e incluso podría cerrar alguna de sus Plantas en ese país como consecuencia de la caída del dólar en relación al yen. [Excellior, 23 de abril de 1992:3-F]

## Política de Globalización

La globalización se ha convertido en una realidad para Nissan, al igual que para todas aquellas empresas que esperan incrementar la inversión en instalaciones más allá de sus fronteras, así como efectuar operaciones en un número creciente de países. En la industria automotriz recién ahora empiezan a tener éxito en su búsqueda por diversificarse y producir el "auto del mundo" que iniciaran hace dos décadas, después de haber insistido en diseñar modelos para satisfacer las necesidades locales.

La ventaja más importante de la globalización es la llamada economía de escala, es decir, producir en grandes volúmenes para luego distribuir y comercializar sin la necesidad de duplicar presupuestos de investigación, desarrollo y producción. Una de las estrategias es lograr un balance entre la autoridad central y la libertad o autonomía local; otra es una efectiva tecnología de información global. Se considera que una información precisa y puntual es un medio para coordinar las actividades de empresas a nivel mundial y de esta manera mejorar la comercialización.

El primer paso de Nissan hacia la globalización consistió básicamente en el establecimiento de instalaciones locales de producción, entre 1960 y 1985. Al principio fabricaron automóviles en países que no fueran las principales naciones industrializadas, las actividades estaban enfocadas a cumplir con las disposiciones locales y a contribuir al crecimiento económico de los países anfitriones. A principios de la década de 1980, tras la segunda crisis petrolera, las fricciones comerciales a nivel internacional se recrudecieron y Nissan estableció Plantas en los Estados Unidos y en Europa. Si bien la producción local consistió inicialmente en el ensamble de vehículos empleando partes y componentes provenientes de Japón, posteriormente empezó a descentralizar su fabricación para incrementar el contenido local, pero siguió produciendo vehículos que habían sido previamente diseñados y fabricados en sus Plantas japonesas.

Con el propósito de modificar esta tendencia programó una descentralización en las actividades de Investigación y Desarrollo; estableció Centros Tecnológicos en los Estados Unidos (Nissan Research and Development NRD - que coordina las actividades del Centro de Pruebas de Arizona, del Centro de Diseño Internacional en San Diego y su Planta Nissan Motor Manufacturing Co. en Tennessee) y en Europa (Nissan European Technology Centre NETC). Estos Centros tienen capacidad para crear nuevos productos localmente, integrar a los proveedores locales y establecer una Ingeniería simultánea, es decir, un proceso en el que trabajan conjuntamente los ingenieros de diseño, los de producción y los proveedores. En 1988 creó el Equipo de Desarrollo de Proveedores al cual se han integrado ingenieros altamente calificados, y ha llevado a cabo Conferencias Internacionales de Ingeniería del Diseño con la finalidad de que los ingenieros participen más en el desarrollo de productos.

Ese mismo año inauguró su Red de Comunicaciones vía satélite, que liga el Centro Tecnológico de Japón [NTC] con los Centros de Estados Unidos y Europa, [NRD y NETC] permitiendo el flujo de información técnica, de mercados y servicios en un sistema global. En 1990 extendió esta Red entre las Plantas y oficinas de México, la filial en los Angeles y la Casa Matriz en Japón; este sistema de comunicación une conmutadores telefónicos y centros de cómputo a través de la NRD, como apreciamos en el Cuadro 5.

Por otra parte, a partir de 1990 los cambios en la Organización de Nissan Motor Co. han estado orientados a fortalecer la capacidad de cada uno de sus Departamentos, para darles una proyección mundial al apoyar todas sus operaciones. Algunos de estos cambios son:



[1] La reestructuración de los Departamentos de Compras, cuya base es el Departamento Internacional de Compras Domésticos, que trabaja estrechamente con las Plantas Nissan en Ultramar; tal es el caso de Nissan North America y Nissan Europa N.V. con sede en Amsterdam, que coordinan todas las operaciones en los Estados Unidos y en el continente europeo, respectivamente.

Nissan Motors Co. importa componentes y materiales de cerca de 90 proveedores en Ultramar -entre ellos Nissan Mexicana- y proyecta cuadruplicar sus importaciones de autopartes hasta que constituyan el 10% del valor de los vehículos hechos en Japón; también se está preparando para su primera importación de vehículos terminados manufacturados por sus Plantas en Ultramar, según mencionamos.

[2] El establecimiento de la Oficina de Promoción Corporativa, encargada de difundir y apoyar la filosofía de la empresa, de la División de Ingeniería Electrónica y del Departamento de Ingeniería en Seguridad y Medio Ambiente; este último se dedicará a las investigaciones y el desarrollo de tecnologías orientadas a combatir la contaminación ambiental y sus efectos en los ecosistemas terrestres, área en la cual Nissan es una empresa pionera.

También ha fomentado la descentralización y autonomía local de la gestión administrativa y toma de decisiones, así como la internacionalización de la oficina central de Nissan. En la actualidad esta oficina centraliza las operaciones tanto de Japón como de ultramar, por lo que existe una tendencia a contemplar todo desde el punto de vista de Japón: productos, diseño, producción, compras, calidad, Personal, contabilidad y otras áreas. Por lo tanto, en esta etapa final las funciones corporativas deben estar claramente separadas y ser establecidas de manera independiente. Asimismo, los Directores de sus filiales en otros países no deben ser necesariamente japoneses, la empresa considera que es necesario valorar el talento de otras personas para beneficio mutuo.

Esta etapa de globalización de Nissan se basa en el desarrollo del Programa de Cooperación Internacional que iniciara en 1989, cuyos objetivos principales son:

[1] Reducir las exportaciones de vehículos terminados hechos en Japón

[2] Expandir la producción local y las funciones de los gerentes locales en sus operaciones de ultramar

[3] Incrementar las importaciones a Japón de bienes procedentes de todo el mundo.

El plan corporativo a corto plazo es lograr en 5 años una participación del 7.5% al 8% en el mercado global. La producción en el exterior deberá proporcionar para 1992 el 50% -y para 1999 el 65%- de todos los vehículos de la empresa vendidos fuera de Japón.

Una de las políticas de este Programa es transferir a sus filiales la excelencia de la casa matriz en tecnología, sistemas de producción y procedimientos de trabajo; esta transferencia será en forma continua y permanente mediante actividades específicas denominadas en japonés *Genba Kanri*, de las que hablaremos ampliamente más adelante. Otras incluyen expandir sus Plantas productivas, regionalizar las actividades de Investigación y Desarrollo, promover la Administración local de las operaciones, e impulsar el desarrollo de habilidades de sus empleados mediante la capacitación y el establecimiento de un sistema de intercambios regulares de Personal. El punto de partida o enfoque básico es la necesidad de adaptarse a los mercados regionales e identificarse con las comunidades locales.

Todas las estrategias y políticas mencionadas fueron resumidas en noviembre de 1990 cuando, en el seno de su Tercera Reunión Ejecutiva Internacional, la empresa dio a conocer su **Método Nissan**, es decir, los 5 principios guía de sus operaciones en Ultramar:

- [1] División global de responsabilidades para el desarrollo y la producción de nuevos vehículos y componentes
- [2] Descentralización y autonomía local en 4 áreas
  - Recursos humanos
  - Recursos materiales
  - Fondos financieros
  - Conocimientos y Tecnología
- [3] Identidad común del grupo basada en la Calidad, cuyo lema es **ofrecer la máxima satisfacción del cliente**
- [4] Utilizar los recursos humanos de la manera más efectiva o eficiente
- [5] Contribuir a la comunidad local

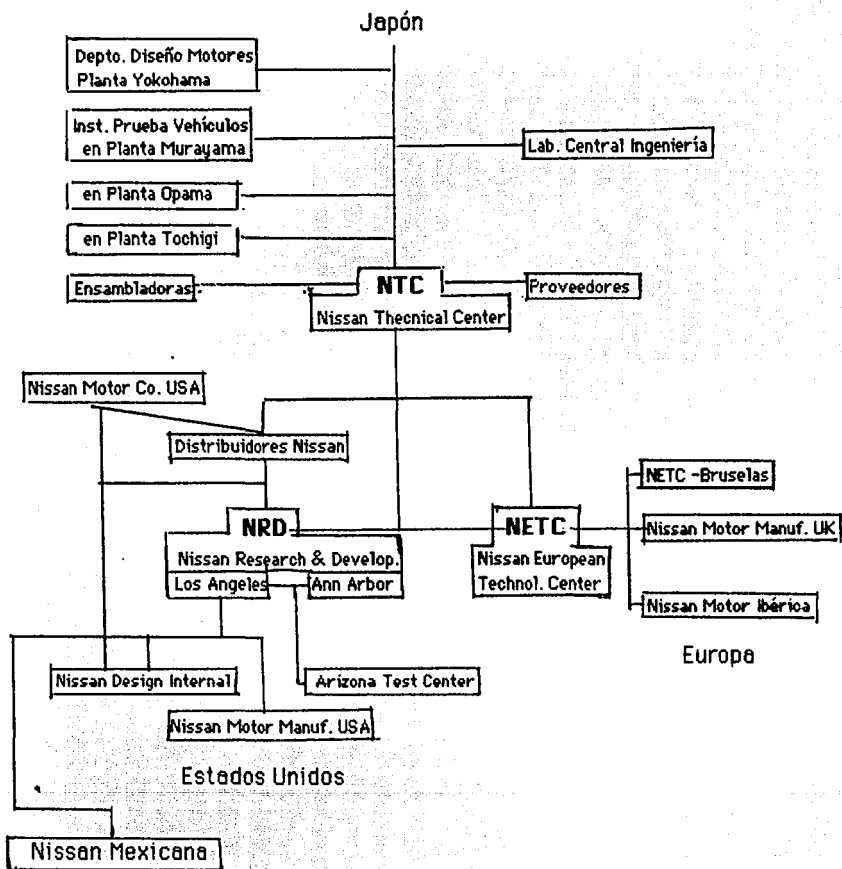
En su mensaje a todos los ejecutivos ahí reunidos, el Presidente de Nissan Motor Co. señaló: " La filosofía corporativa de Nissan coloca la satisfacción del cliente por encima de todo. Desde este punto de vista, la calidad es extremadamente importante pues tiene un impacto directo sobre dicha satisfacción. Por esta razón, actualmente todas las compañías están insistiendo en la importancia de mejorar la calidad".

Exhortó a los directivos a dar lo mejor de sí mismos para cumplir el objetivo de Nissan que "es ser Número Uno en Calidad y, por lo mismo, espero que todos ustedes habrán de definir e instrumentar las medidas más meticulosas para asegurar que los vehículos Nissan, dondequiera que se produzcan, sean número uno en calidad en los mercados donde son vendidos".

(Boletín para Funcionarios. No. 153, noviembre de 1990, p. 6. Subrayados de S.S.)

Cuadro 5  
**Red Global de Comunicaciones de Nissan Motor Co.**

Sistema Global para compartir información técnica, mercados y servicios



## CAPITULO V LA EMPRESA NISSAN MEXICANA

### 1. Trayectoria

Nissan Motor Co. entró al mercado mexicano en 1959 con el automóvil Datsun, y 2 años después estableció Nissan Mexicana S.A. de C.V. como empresa importadora y distribuidora de vehículos armados en su totalidad en Japón, junto con la filial en México de Marubeni Corporation como accionista minoritario [15%], casa comercial japonesa que tiene 139 oficinas de representaciones y 250 filiales en todo el mundo.

Al poco tiempo, la empresa adquirió el carácter de ensambladora, a raíz de los decretos del gobierno mexicano de 1962 que prohibían la importación de vehículos completos y la de autopartes, acorde con su política de industrialización a través de la sustitución de importaciones. Esto obligó a todas las empresas automotrices transnacionales a invertir en ensambladoras y Plantas de manufactura, las cuales formaron una base para la industria nacional que logró en los años siguientes un gran desarrollo para satisfacer la demanda interna.

Asimismo, este periodo coincidió con la globalización de la industria automotriz que estimuló a dichas empresas a invertir grandes sumas en sus Plantas mexicanas para que, con el tiempo, el 90% de su producción fuera destinada a la exportación. De esta manera, su producción, orientada al mercado exterior pasó de 2% en 1981 a un promedio de 35% a partir de 1987, año en que las exportaciones representaron el 41% de la producción total, como observamos en la Tabla 13. [Boletines de AMIA; Banamex. Excelsior, 2 de diciembre de 1991:16-F]

Nissan Mexicana (NisMex) encargó en un principio a la Compañía Willis el ensamble de sus unidades, y en 1965 inició la construcción de su propia Planta en CIVAC, Morelos, que fue inaugurada en mayo de 1966 con una capacidad de 70 unidades por día o 3,000 al año. Fue la última de las 7 empresas automotrices transnacionales en establecerse en México. En 1968 empezó la exportación de vehículos, y la de motores y componentes en 1969, bajo el programa de intercambio con la empresa Nissan Motor de Chile. Pero las actividades para conquistar mercados internacionales fueron esporádicas hasta 1972, cuando, como respuesta a la política de exportaciones del gobierno mexicano, intensificó sus inversiones, amplió la Planta existente, construyó la No. 2 para ensamblar vehículos [1975] y la No. 3 para fabricación exclusiva de maquinado y ensamble de motores [1978], con una inversión global de 15 millones de dólares. Asimismo destinó una suma similar para establecer en 1978 la Planta de fundición en Lerma.

La crisis mundial de 1982 provocó que NisMex, al igual que las otras empresas automotrices, realizara adecuaciones a sus procesos de producción y a sus estrategias de crecimiento en un período relativamente breve. Entre los años 1981-3, siguiendo los lineamientos de la Globalización de la casa matriz ya mencionados, amplió la Planta de Lerma y estableció otras en Aguascalientes, una para maquinado y ensamble de motores, otra de estampado de carrocería y una más de fundición de piezas de aluminio. De esta manera, además de las exportaciones a Centro y Sudamérica [1973-9], diversificó su mercado al exportar partes de motor y fundición hacia Japón [1983] y los Estados Unidos [1986-9]. (La gente...alma de Nissan. 1990: 8)

También fomentó en 1982 una coinversión mexicano-japonesa, la empresa Industrias Nipomex del Centro -que en 1987 se fusiona a Nissan en la Planta ubicada en Aguascalientes- con el objeto de manufacturar partes automotrices destinadas, en un principio, a los vehículos que fabricara Nissan en México y posteriormente a la exportación. Actualmente el 30% de las partes se importan de la casa matriz y de las filiales de Estados Unidos y España, 15% se produce internamente en NisMex y la producción del 55% restante está a cargo de los 160 proveedores nacionales que trabajan en estrecha colaboración con la Dirección de Abastecimientos de la empresa. La exportación conjunta de NisMex con sus proveedores rebasa el 50% del total de las exportaciones de la empresa. (La gente...alma de Nissan, 1990: 8)

Por otra parte, se ha incrementado recientemente la asistencia técnica para mejorar la calidad que proporciona Personal especializado proveniente de Japón, así como las coinversiones con proveedores japoneses para orientarse al mercado internacional, entre ellos fabricantes de componentes del grupo Nissan Motor Co. que se han establecido en Aguascalientes, como Atsugi Mexicana, Sanoh Industrial de México, Kantus Mexicana e Industria de Asiento Superior.

El año 1990 representa para la industria automotriz mexicana el inicio de una nueva etapa que implica la globalización de la producción, la internacionalización de los productos, la competitividad internacional, la tecnología más actualizada en los procesos de manufactura y en los vehículos. En el mes de noviembre entraron en vigor los nuevos Decretos y sus Reglas de aplicación para el fomento y modernización de esta industria, que concertaron los sectores involucrados del gobierno, las fábricas de autopartes, distribuidoras y las empresas terminales o ensambladoras:

-Decreto para el Fomento y Modernización de la Industria Automotriz. 11 de diciembre de 1989; entra en vigor el 1º de noviembre de 1990 y abroga el Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz del 15 de sept. de 1983. (Publicado íntegramente en AMIA, Boletín 288, dic. 1989).

-Decreto de Reforma y Adición del 8 de junio de 1990- relacionado con la importación de vehículos. (Publicado en AMIA, Boletín 294, junio de 1990).

-Reglas de Aplicación para el Decreto... 29 de noviembre de 1990. (Publicado en AMIA, Boletín 300, dic. 1990).

Como resultado de ambos decretos, las empresas pueden determinar libremente el número de unidades y modelos que han de producir, utilizar sus excedentes de divisas para importar vehículos y de esta manera ofrecer una más amplia gama de opciones al consumidor. Además, permite la inversión extranjera hasta del 100% en las Plantas de ensamble, se elimina la incorporación obligatoria de partes específicas en la fabricación de vehículos y se fomenta la utilización de partes o componentes producidos por proveedores mexicanos, cuyo valor agregado no podrá ser inferior al 36%. (Excelsior, 9 dic. 1991: 20-F).

Esta liberalización se inició con el modelo 1991, año en que se superó por primera vez el récord de ventas de 1981 -que fue de 571,013 unidades- al venderse 642,981 vehículos, como observamos en la Tabla 13.

Según opinan algunos analistas de la industria automotriz, -y por lo mencionado en el Capítulo IV de Nissan Motor Co.- con la globalización México va a ser aun más dependiente de las decisiones estratégicas que las empresas multinacionales tomen en los Estados Unidos, Japón o Alemania. Es de esperarse una intensa competencia entre las Plantas de la misma

empresa en diferentes países para atraer nuevos modelos e inversiones. Probablemente las Plantas mexicanas también limitarán su producción a 2 o 3 modelos y exportarán una gran parte, los demás modelos pueden importarse (Banamex, p. 226).

### Nueva etapa de Nissan Mexicana

Esta etapa se inicia en 1989 con la celebración por haber alcanzado en su Planta CIVAC la producción acumulada de un millón de unidades y la de 100,000 unidades destinadas a la exportación, siendo la primera filial de Nissan Motor Co. en ultramar en lograrlo (cfr. Tabla 12). También inaugura sus actuales Oficinas Corporativas en la ciudad de México y emprende una amplia gama de estrategias y políticas empresariales.

Al año siguiente inicia la exportación de unidades a Canadá, inaugura el Centro de Capacitación de la Planta CIVAC, y pone en marcha el proyecto de creación de una moderna Planta en Aguascalientes para ensamblar vehículos destinados al mercado exterior. Su programa incluye enviar 5,000 sedanes mensuales a los Estados Unidos y Canadá, así como 3,000 vagonetas a Japón, Europa y Latinoamérica. (Boletín para Funcionarios, No. 145, junio 1990:1).

Cuando culmine la primera fase, hacia fines de 1992, la Planta de Aguascalientes tendrá una capacidad instalada de 8,000 unidades mensuales o 100,000 anuales -con una inversión de 250 millones de dólares- y para la segunda [en 1993] llegará a su capacidad total de entre 250 y 350,000 unidades anuales -con una inversión de 150 millones de dólares más. [Boletín para Funcionarios, No. 141:2] Es la inversión japonesa más grande en el país, empero el monto total de 1,600 millones de dólares representa aproximadamente el 0.05% de la inversión total de Japón en el mundo, según declaraciones del Sr. Amemiya, Director General de NisMex, al Financial Times (citado en Exclisior, 29 de octubre de 1991: 7-F).

NisMex produce automóviles y camiones ligeros. El desarrollo de los modelos implica 3 años de trabajo; la selección y el lanzamiento de un modelo nuevo se inicia con el análisis de mercado y luego con el diseño, que surge del concepto de automóvil que se produce en Japón. En seguida se elige de entre los modelos de la empresa japonesa el o los más adecuados para el mercado interno y el de exportación, modificándose o adaptándose a las condiciones locales, como por ejemplo el Control de la Contaminación. En este aspecto, la empresa fue la primera en instalar un laboratorio de análisis de emisión de gases en la ciudad de México, en 1975, y una década después otro en Tampico para el análisis de las unidades destinadas al mercado exterior.

Además de las instalaciones mencionadas, la empresa cuenta desde 1981 con un Centro de Distribución de Refacciones y Servicio en Toluca que surte a 150 distribuidoras y sucursales en toda la República Mexicana. El Cuadro 6, que aparece en la página siguiente, concentra los datos generales de las Plantas y Centros de la empresa Nissan Mexicana.

**Cuadro 6**  
**Instalaciones de Nissan Mexicana**  
**Año de establecimiento y Número de**  
**empleados en 1991**

Planta	Año establ.	No. empleados
CIVAC	1966 [#1]	
Morelos	1975 [#2]	6,075
	1978 [#3]	
Lerma	1978 [#1]	975
Edo. de México	1982 [#2]	
Aguascalientes	1982 [#1]	
	1983 [#2]	2,630
Nueva Planta (Proyecto)	(1992-3)	
Centro Distribución Refacciones y Ser- vicio en Toluca	1981	264
Oficinas Corporati- vas actuales D.F.	1989	550
Centro Capacitación y Servicio D.F.	1970	
CIVAC	1990	
Lab. de Análisis		
México D.F.	1975	
Tameulipas	1985	

Fuente: Informe de Administración de Personal.  
Cuadro elaborado por S.S.

## Participación en el mercado nacional

La producción y venta de automóviles y camiones ligeros en el mercado nacional la realizan en la actualidad 5 empresas trasnacionales: VW, Nissan, Ford, Chrysler y General Motors. (A partir de 1993 la empresa Mercedes Benz también ensamblará vehículos en México). Cuentan en conjunto con 31 Plantas para ensamble de vehículos y manufactura de motores. En 1991 anunciaron nuevas inversiones orientadas a la modernización, ampliación o instalación de nuevas Plantas, que suman alrededor de 2,711.9 millones de dólares (AMIA, Boletín 313, enero 1992:1-2). En este año se registraron las cifras más altas en la historia de la industria automotriz terminal: venta interna de 642,981 unidades y producción total de 989,373 unidades, de la cuales el 36% se destinó a la exportación, como apreciamos en la Tabla 13.

La participación de Nissan Mexicana en la producción y venta de vehículos en el mercado mexicano ha sido en los últimos 10 años de un 20% como promedio, fluctuando entre el 11.9% en 1981 y el 28.5% en 1987. A partir de entonces ha disminuído del 24.9 al 18.1%, según observamos en la Tabla 14.

Durante 1984 el sedán Datsun fue el automóvil más vendido en el mercado doméstico (AMIA, boletín 229, 1984: 20) y en 1988 NisMex lanzó nuevos modelos con el propósito de diversificar su oferta. Sin embargo, el balance interno de la empresa fue favorable, ya que superaron sus propios récords en producción, exportación y venta de refacciones (Boletín para Funcionarios, No. 135, enero de 1990).

## Exportaciones

La mayor parte de su producción, que es 90% en promedio, se orienta al mercado interno y el porcentaje destinado a la exportación se ha ido incrementando, según apreciamos en la Tabla 15. Desde 1972, año en que inicia la exportación de 412 vehículos (únicamente camiones ligeros durante esa década) hasta 1985 en que exporta 6,014 unidades, el promedio fue del 6%, fluctuando entre el 2% y 9%, con la excepción de 1977-8 en que representó el 15%. En los últimos 6 años (1986-91) el promedio fue de 18%, fluctuando entre 13% con 9,124 unidades y 23% con 34,054 unidades.

Su participación en la exportación total nacional de unidades terminadas ha representado en promedio sólo el 10%, excepto 1981, año que participó con el 30.4% del total, como vemos en la Tabla 17. No obstante, es la principal empresa mexicana que exporta a varios países de Centro y Sudamérica; las unidades destinadas a este mercado constituyen entre el 80 y 94% del total de las exportaciones de NisMex.

A partir de 1987 ha diversificado sus mercados incluyendo a los países que aparecen en la Tabla 16, entre ellos Nigeria y Senegal en África, Guam y Saipan en Asia y España en Europa.

En noviembre de 1989 inició la producción del modelo B12 con destino a Canadá; para diciembre de 1990 ya había exportado 156 unidades y en el transcurso de 1991 otras 5,785 unidades, que representaron ese año el 17% del total de sus exportaciones. No obstante, la meta principal de NisMex es la exportación masiva de vehículos completos a Japón, donde hay una tendencia a la desindustrialización, en vista de que los jóvenes japoneses



ya no quieren trabajar en las Plantas, y como esta escasez de mano de obra no se va a resolver, tendrán que importar cada vez más, según declaraciones del Director General, el Sr. S. Amemiya (Expansión 29 de abril de 1991:7-11).

A fines de 1990, -congruente con la apertura comercial de México que permite a las empresas armadoras que tengan excedentes de exportación sobre su importación introducir vehículos extranjeros para su venta en el país-, NisMex importó dos modelos: Maxima y 300ZX, los cuales representaron el 32% de las ventas de los automóviles importados por todas las empresas durante 1991, es decir 1,667 unidades de un total de 5,191, según los datos que aparecen en la Tabla 18.

Esta escueta cantidad significa que dichas empresas prefieren usar la compensación de divisas para importar partes que no se producen en México o que se pueden comprar en condiciones más favorables en el exterior (Banamex, p. 219).

**Tabla 13**  
**Industria Automotriz Mexicana**  
**Producción, Ventas y Exportación de vehículos**  
**1981-1991**

Año	Producción total	Ventas Domésticas	Exportación	% Export./ prod. total
1981	597,118	571,013	14,428	2.4
1982	472,637	466,663	15,819	3.3
1983	285,485	272,905	22,426	7.8
1984	357,988	330,287	33,665	9.4
1985	458,680	391,649	58,423	12.7
1986	341,052	258,835	72,429	21.2
1987	395,258	247,944	163,073	41.2
1988	512,776	341,919	173,147	33.7
1989	641,275	445,863	195,999	30.5
1990	820,558	550,306	276,859	33.7
1991	989,373	642,981	358,666	36.2

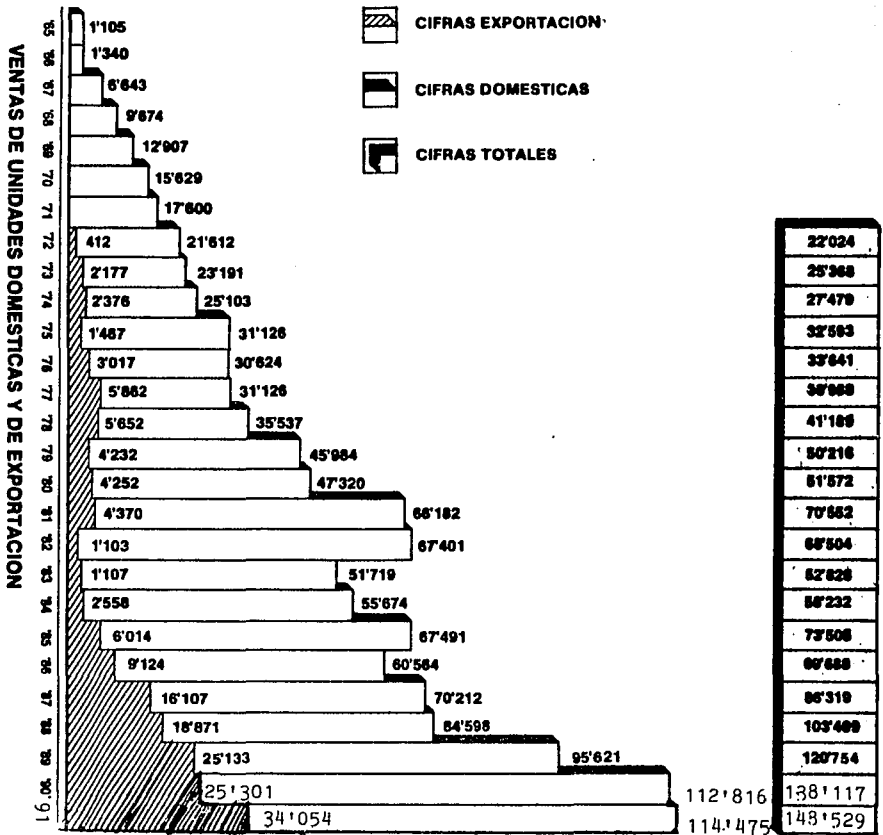
Fuentes: Tabla y % elaborados por SS en base a los datos de AMIA, Boletines correspondientes al balance anual.

**Tabla 14**  
**Nissan Mexicana:**  
**Venta anual de vehículos y su penetración**  
**1981-1991**

Año	Total nacional	NisMex	% del total
1981	556,107	66,182	11.9
1982	457,943	67,401	14.7
1983	269,686	51,719	19.2
1984	327,845	55,674	16.9
1985	386,225	67,492	17.5
1986	256,317	60,512	23.6
1987	246,223	70,227	28.5
1988	339,168	84,598	24.9
1989	441,914	95,621	21.6
1990	544,658	112,816	20.7
1991	632,369	114,475	18.1

Fuente: AMIA Venta Total Anual por empresa y su penetración  
1984-90, 1985-91 Boletines 301 y 313, p. 4 (% de S.S.)

**Tabla 15**  
**Nissan Mexicana**  
**Producción, Venta y Exportación de vehículos**  
**1965-1991**



Fuentes: La gente..... alma de Nissan, p. 9  
 AMIA. Balance Anual 1990-1

**Tabla 16**  
**Nissan Mexicana: Exportación de vehículos**  
**por región de destino 1981-1991**

Año	AMERICA			AFRICA	ASIA	Europe	TOTAL	
	Centro	Sur	Norte					Total
1981	454	3,916	-				4,370	
1982	480	7			600	5	1,103	
1983	999	108					1,107	
1984	1,934	624			2		2,560	
1985	5,153	859					6,012	
1986	6,989						9,124	
1987	11,760	4,047			300		16,107	
1988	10,445	8,135		80		210	18,871	
1989	9,507	14,145	3	23,655	112	653	713	25,133
1990	10,563	12,734	156	23,453	280	1,201	758	25,701
1991	7,739	19,601	5,785	33,125	120	793	16	34,054

Fuente: Tabla elaborada por SS en base a los datos de AMIA, Balance de la Industria Automotriz, años 1981-1991 Boletines correspondientes.

**Tabla 17**  
**Nissan Mexicana: Exportación de vehículos**  
**y su relación con el total nacional**  
**1981-1991**

Año	Total nacional	NisMex	% del total
1981	14,428	4,370	30.4
1982	15,819	1,103	7.0
1983	22,426	1,107	4.9
1984	33,665	2,560	7.6
1985	58,423	6,012	10.3
1986	72,429	9,124	12.6
1987	163,073	16,107	9.9
1988	173,147	18,871	10.9
1989	195,999	25,133	12.8
1990	276,869	25,301	9.1
1991	358,666	34,054	9.5

Fuente: Tabla y % elaborados por SS en base a datos de AMIA.

**Tabla 18**  
**Industria automotriz mexicana**  
**Vehículos importados en 1991**

Empresa	Modelo	Unidades
Chrysler	Imperial	34
Ford	Lincoln	915
Volkswagen	Passat	60
General	Cadillac	708
Motors	Corvette	1,066
-	Olds 88	741
Nissan	Maxima	1,091
-	300 ZX	576
<b>TOTAL</b>		<b>5,191</b>

Fuente: AMIA, Boletín 313, enero 1992:13

## 2. Organización de la empresa

Nissan Mexicana está dirigida por una Asamblea de Accionistas, un Consejo de Administración y un Comité Ejecutivo; sus miembros son los ejecutivos de alto nivel, que aquí se denominan **funcionarios**. La Mesa Directiva la constituyen el Director General y, a la vez, Presidente del Consejo de Administración, los Subdirectores generales y los Directores.

Estos ejecutivos son en total 12, porque algunos tienen 2 o 3 puestos y, además de las funciones directamente relacionadas con su área, pueden fungir como coordinadores generales o asesores de la Dirección General, que en este último caso son 3 Directores y 5 Subdirectores de área. Normalmente en Japón los asesores son ejecutivos retirados y no forman parte de la Mesa Directiva, tienen sólo una posición honoraria.

Hay también un Departamento de Auditoría adjunto a la Dirección, pero los auditores no son miembros de la Mesa Directiva, mientras que en la empresa japonesa sí lo son, siendo ésta otra de las diferencias en la jerarquía empresarial de Nissan Motors Co., la casa matriz, que está constituida por: Director General, Presidente del Consejo de Administración, 3 Vicepresidentes Ejecutivos, 5 Directores Ejecutivos Administrativos, 12 Directores Administrativos, 22 Directores y 3 Auditores; en total 47 ejecutivos.

En la empresa mexicana hay tres Subdirecciones generales que coordinan a las 15 Direcciones de Área que aparecen en el Cuadro de la página siguiente. En las Oficinas Corporativas se ubican actualmente la Dirección General y 10 de las 15 Direcciones de Área mencionadas en el Cuadro, las otras son las 4 Plantas y el Centro de Refacciones que está en Toluca. Cuando se inauguraron las nuevas oficinas en 1989, algunas áreas de las Plantas se trasladaron al nuevo edificio corporativo y se reorganizaron como Direcciones, entre ellas Servicio, Aseguramiento de Calidad y Control de Producción. Estos cambios obedecen a las políticas de globalización de la empresa ya mencionadas.

Cada una de las Direcciones comprende Subdirecciones, Gerencias y Departamentos. Los funcionarios son: Subdirector, Gerente, Subgerente, Jefe y Subjefe de Departamento en el Corporativo, y Superintendente e Intendente en las Plantas. En total hay actualmente 356 funcionarios, de los cuales 92 son japoneses y 264 mexicanos.

Existe una Subdirección de Coordinación en cada una de las Plantas y en ciertas Áreas, como las de Proyectos y de Diseño y Desarrollo; el número de asesores y coordinadores es de 70, todos son japoneses, excepto 2 mexicanos, uno es Gerente y el otro Subdirector. Se comenta que en 1990 Nissan Mexicana era la filial que tenía el mayor número de asesores -63- provenientes de la casa matriz (Nosotros, No. 132:7).

Aproximadamente el 10% de los puestos de más alto nivel son asignados a los funcionarios mexicanos; o sea: 1 de los 4 Subdirectores generales, 2 de los 3 Asesores de la Dirección general, 5 Directores de Área. Todos han sido nombrados recientemente - entre 1990 y 1991- como parte de la llamada Política de Mexicanización de la empresa, cuya idea es que no exista ninguna diferencia entre los directivos mexicanos y japoneses. Los mexicanos ocupan prácticamente todos los puestos de los otros niveles, excepto el de gerentes, donde los japoneses constituyen el 20%.

**CUADRO 7**  
**NisMex: Areas y número de empleados en 1992**

A R E A	# Empleados
1- Administración y Sistemas Corporativos	137
2- Finanzas	149
3- Ventas Domésticas	140
4- Exportación	57
5- Servicio	72
6- Abastecimientos	105
7- Control de Producción	92
8- Proyectos	59
9- Aseguramiento de Calidad	36
10- Diseño y Desarrollo	<u>256</u>
Subtotal:	1,132
11- Refacciones Toluca	259
12- Nueva Planta Aguascalientes	388
13- Planta Aguascalientes	2,822
14- Planta Lerma	894
15- Planta CIVAC	<u>5,746</u>
TOTAL	11,241

Fuente: Informe de Administración, a abril de 1992

Los empleados de confianza son en total 3,950 y están jerarquizados en niveles del II al VIII. Los 3 superiores (VIII a VI) incluyen a Gerentes de zona o de las distribuidoras, ingenieros de procesos, instructores de servicio y ventas, supervisores, diseñadores, programadores, analistas, técnicos y asistentes administrativos. En el Cuadro 8 observamos el Perfil genérico del Personal de confianza, con el grado de escolaridad y experiencia requeridos para el puesto según el nivel.

Las funciones y responsabilidades de todo el Personal están claramente definidas, a diferencia de Japón, e incluso hay programas que dan a conocer el papel que desempeñan los funcionarios, en particular los directivos intermedios que son los responsables directos del trato con la fuerza de trabajo, es decir, que orientan y apoyan a los trabajadores para que den lo mejor de sí mismos. Una de las políticas actuales de la empresa es ampliar sus responsabilidades, para que sean, como en Japón, líderes que fomenten la colaboración, la iniciativa y los compromisos horizontales y verticales. (Boletín para Funcionarios, 31 de mayo de 1990:4).

**Cuadro B**  
**Perfil genérico del Personal de Confianza**

Nivel	Puesto	Escolaridad Experiencia Sexo	Puesto	Escolaridad Experiencia	Puesto	Escolaridad Experiencia
II	Aseador*	Primaria	Chofer C	Secundaria	Mecanógrafa	Secundaria
	Jardinero		Almacenista		Recepcionista	
III	Carpintero	Secundaria	Auxiliar C,D	Técnico	Capturista	Técnica
	Mecánico 2a.		Operador copiado	Preparatoria	Secretaria C	Comercio
			1 año Masculino	1 año Masculino		1 año Femenino
IV	Auxiliar A,B*	Preparatoria	Analista C	Preparatoria		Preparatoria
	Coord.almacén		Supervisor D*			
V	Reclutador	Técnico	Cajero	Técnico	Secretaria	Comercio
	Cronometrista		Comprador D		A y B	
V	Chofer A,B	Profesional (estudiante)	Inspector A,B	Profesional (Pasante o titulado)		2 años Femenino
	Mecánico 1a.		Dibujante			
	Tractorista		Op.Computadora		2 años Masculino	
VI	Enfermera	3 años Masculino	Programador* (j. y trainee)	2 años Masculino		
	Analista A,B*	Profesional (pasante o titulado)	Gte. Zona A-C	Profesional (pasante o titulado)		Preparatoria
Asist. Admon.	Ing. Procesos					
VII	Técnico A, B	Técnico	Instructor (serv. ventas)	Profesional (titulado)	Secretaria	Comercio
	Comprador A, B, C,		Supervisor A-C*		presidente	
VIII	Diseñador Técnico A	2 años Masculino	Programador Sistemas Jr, Sr, Analista*	2-3 años Masculino		Profesional
			Programador Médico Traductor A-C*		5 años Femenino	

\* masculino o femenino (indistinto)

Fuente: **Manual de Políticas y Procedimiento NisMex, 1990**



## Organización en las Plantas

En las Plantas, las Gerencias se subdividen en Superintendencias e Intendencias de cada uno de los Departamentos y puestos de supervisores. Todo el Personal tiene una relación directa o indirecta con el proceso productivo que se va ampliando a medida que se desciende en la jerarquía, es principalmente técnico y su poder de decisión se restringe a problemas técnicos o de Administración del Personal.

La función principal de los Intendentes es encargarse del óptimo funcionamiento de cada uno de los talleres que están a su cargo, controlar el desempeño de los supervisores, y resolver dentro de sus posibilidades los problemas de producción y las peticiones que hacen los trabajadores a través de sus delegados departamentales.

Los supervisores han ocupado uno de los puestos inferiores en la escala jerárquica; es el Personal que está más cerca de los obreros y tiene que ejecutar las funciones de control y vigilancia, al igual que otras desligadas de la producción directa, tales como conceder permisos y hacer sustituciones.

Los obreros u operarios reciben el nombre de **sindicalizados**. Representan el 60% del Personal de la empresa; es decir, son 6,603, de los cuales el 74%, (4,881) está directamente relacionado con la producción, como observamos en la Tabla 19.

Actualmente existen 10 categorías en CIVAC y 4 en Aguascalientes para clasificar los puestos que ocupan los sindicalizados, quienes forman grupos o equipos de trabajo, cuya descripción queda fuera de los límites de este estudio. El cambio de categoría es escalafonario y normalmente dentro del mismo Departamento; en algunos casos es automático después de 6 meses, en otros se hace cuando hay puestos vacantes.

El puesto más alto al que pueden aspirar por escalafón dentro de sus Departamentos es el de Jefe de grupo. La empresa selecciona entre los candidatos a aquellos con mejor récord de asistencia, responsabilidad y cualidades personales para imponer su autoridad y tratar adecuadamente a sus compañeros o miembros; deben tener además un conocimiento completo del proceso productivo, del funcionamiento de cada una de las máquinas y operaciones manuales que corresponden al grupo en su totalidad, en vista de que una de las funciones o atribuciones del Jefe es la de sustituir temporalmente a alguno de sus miembros o compañeros ausentes.

## Perfil o Características del Personal

El número de empleados que laboran en NisMex se ha incrementado, duplicándose primero en la década de 1975-85, al pasar de 2,735 a 5,937, y nuevamente en el quinquenio 1986-91, año en que rebasó la cifra de 10,000.

En 1975, del total de 2,735 personas, 14% eran funcionarios, 24% empleados de confianza y el restante 62% obreros o sindicalizados.

En 1991 el monto total de Personal fue de 10,494; se registró un aumento en la proporción de empleados de confianza - 37.4%- y una disminución en la de funcionarios- 3.4%-, pero se mantuvo casi igual la de obreros - 63%.

En los últimos meses, de diciembre 1991 a abril de 1992, se incrementó el Personal a un total de 11,241 individuos, siendo notorio el ingreso de empleados al Corporativo y a la nueva Planta de Aguascalientes (que iniciará operaciones a fines de 1992) según apreciamos en la Tabla 19.

Por otra parte, la rotación o deserción de Personal se ha mantenido dentro de los márgenes que los especialistas del tema consideran normales para una empresa, es decir, un índice de entre 10 y 15% al año (Amstrong, p.123).

Según el informe de Administración de NisMex acumulado a abril de 1992, el índice de rotación (% total de bajas/ total de Personal base del mes anterior) de la empresa en total fue de 5.4%, con diferencias notorias entre los empleados y funcionarios del Corporativo -3.7%- y los de las Plantas - 5.6% . El de los sindicalizados fue de 5.5%

El nivel de educación de los sindicalizados se ha elevado en las Plantas de acuerdo con su antigüedad o fecha de establecimiento; mientras en CIVAC y en Toluca tienen Secundaria terminada, en las otras 3 Plantas algunos han terminado la Preparatoria.

Todos los empleados de confianza [excepto en Aguascalientes] y los funcionarios tienen estudios profesionales, principalmente en las áreas económico-administrativas [86 empleados y 41 funcionarios] y físico-matemáticas [199 empleados y 43 funcionarios].

**Cuadro 9**  
**Perfil o características del Personal**

	Funcionarios/ Empleados/ Sindicalizados		
Antigüedad promedio [años]	9.2	4.6	2.9
Experiencia laboral en general	16.8	8.2	5.9
en industria automotriz	12.2	5	5
Edad promedio	38.7	30.5	24.9
Número de Hombres	270	3,529	6,732
Mujeres	3	440	214

Fuente: Informe de Administración

Como se desprende del Cuadro, la mayor parte del Personal son hombres, únicamente el 6% son mujeres, en su mayoría secretarías de diversos niveles, o sea 11% del total de los empleados de confianza, según apreciamos en el Cuadro 8.

La antigüedad promedio del Personal varía entre 3 y 9 años de servicio, los años de experiencia laboral en general van de 6 a 17 años y en la industria automotriz en particular de 5 a 12 años. La edad promedio fluctúa entre 25 y 39 años. Esto implica que la inestabilidad en el trabajo es frecuente, si tomamos en cuenta que la empresa tiene 30 años de establecida, y que prevalece el reclutamiento del exterior sobre la promoción interna para puestos de funcionarios.

**Tabla 19**  
**Personal de NISSAN MEXICANA**  
**1991-2\***

	Empleados[1]		Obreros[2]		Total	
	1991	1992	1991	1992	1991	1992
Corporativo	549	1,132	-	-	549	1,132
CIVAC	1,830	1,388	4,276	4,358	6,106	5,746
Lerma	288	258	679	636	967	894
Toluca	179	174	79	85	256	259
Aguascalientes	1,237	1,138	1,569		2,806	2,822
Nueva Planta	223	324	-	64	223	388
<b>TOTAL</b>	<b>4,306**</b>	<b>4,441</b>	<b>6,603@</b>	<b>6,827</b>	<b>10,909</b>	<b>11,241</b>
	39.5%	39.5 %	60.5%	60.5 %	100%	100%

Fuente: Informes de Administración \* a diciembre de 1991, a abril de 1992

[1] Incluye funcionarios y empleados de confianza

\*\* 356 y 3,950 respectivamente

[2] Incluye sindicalizados directos e indirectos

@4,881 y 1,722 respectivamente

A continuación describo brevemente la Organización y funciones de algunas Areas que son relevantes para este estudio, por estar vinculadas con la capacitación de los empleados y con la difusión de la filosofía y Cultura Corporativa de Nissan. La información recabada proviene básicamente de los órganos de comunicación interna de la empresa.

#### Dirección de Administración y Sistemas Corporativos

Está constituida por 4 gerencias: Personal, Recursos Materiales, Relaciones Públicas y Sistemas de Información. La gerencia de Personal o Recursos Humanos tiene 2 Departamentos, el de Desarrollo Humano que se hace cargo de los programas de capacitación, y el de Personal que se encarga de todos los aspectos relacionados con su Administración, es decir: nómina, salarios, prestaciones, seguridad e higiene. La gerencia de Relaciones Públicas cuenta con un Departamento de Comunicación encargado de preparar todo el material informativo de circulación interna.

#### Dirección de Servicio

Su finalidad es brindar apoyo con capacitación técnica y administrativa a los distribuidores de Nissan en toda la República Mexicana, agrupados en la ANDANAC, y en el extranjero. Cuenta con las áreas de Atención a los clientes y a los distribuidores, Investigación e Información técnica y Capacitación. Los distribuidores han definido esta Dirección como "área de preventa" porque actúa como enlace entre la línea de producción y la labor de posventa; en las juntas periódicas que realizan con sus funcionarios intercambian información a todos los niveles y han manifestado su satisfacción porque se sienten escuchados y en estrecha relación.." (Boletín para Funcionarios, no. 163:3).

En el Centro de Capacitación se localiza el Departamento de Literatura que se encarga de hacer los manuales, las polizas, boletines, anuncios y el material didáctico de los cursos para los mecánicos. Parte del material llega de Japón y aquí lo traducen, otro se elabora de acuerdo a las necesidades locales.

Esta Dirección trabaja en estrecha colaboración con las empresas de los proveedores de NisMex y con las Direcciones de Diseño y Control de Producción; ésta última se creó en 1988 en CIVAC.

#### Dirección de Aseguramiento de Calidad

Se estableció en 1985 como Dirección de Control de Calidad en CIVAC, pero actualmente está incorporada a nivel corporativo con la finalidad de dar asesoría y auditoría en calidad a todo el personal, incluyendo al de las Plantas y de las empresas de proveedores, 80% de las cuales se ubican en la zona metropolitana y otras aledañas. Comprende las áreas de Asesoría y Capacitación, Evaluación del producto final y de las partes, Planeación de la Calidad.

Asimismo, se encarga de coordinar la aprobación de autopartes provenientes de las filiales de los Estados Unidos, Perú, España y Japón, o de proveedores que no sean nacionales. Prepara y verifica los sistemas requeridos para las auditorías de calidad que llevan a cabo los clientes extranjeros, entre ellos sus filiales. Otras de las actividades que realiza son difundir la creación de Manuales de técnicas y procedimientos de calidad, y preparar ingenieros como asesores en el proceso productivo con la capacidad de encontrar el porqué de las fallas y de hacer análisis de costo/beneficio.

Es precisamente por ello una de las áreas del Corporativo que ha crecido de manera acelerada, al igual que la de Diseño, Investigación y Desarrollo, que está desarrollando los recursos necesarios para mejorar el diseño, integrar las partes nacionales y crear productos adecuados a las condiciones locales.

#### Dirección de Abastecimientos

Se encarga de abastecer partes y materiales a la línea de producción y al almacén de refacciones; está en estrecha relación con los proveedores para que éstos contribuyan al logro de los objetivos de la empresa: Calidad, Costo y Cumplimiento. Aquí trabajan alrededor de 35 ingenieros, la mayoría industriales y mecánicos, que tienen que conocer los procesos de producción, materiales y equipos. Deben ser individuos con integridad y buen juicio para elegir al mejor proveedor.

Esta área es sumamente importante, ya que para la fabricación de automóviles en México el gobierno exige un grado de integración nacional, o sea del 60% de partes hechas en el país. En la selección de estas partes y de los proveedores más adecuados para satisfacer los requisitos de Nissan, participan las Direcciones de Investigación y Desarrollo, Aseguramiento de Calidad y Control de Producción, así como la Gerencia de Inspección de la Planta correspondiente.

#### Dirección Nuevo Proyecto Aguascalientes

Desde 1987-8 se pensó en la construcción de una nueva Planta debido a que CIVAC había llegado al tope en cuanto a producción; un año después se empezó el proyecto que comprende 3 años y se espera iniciar la producción a fines de 1992. El equipo de trabajo estaba constituido por 52 personas, entre ellos 7 directivos y 23 coordinadores japoneses, algunos son ingenieros de Manufactura, Mantenimiento y Energía, otros son integrantes del área de Recursos Humanos. La capacitación a los futuros operarios se realiza antes de su contratación y está a cargo de instructores japoneses en colaboración con Personal de las Plantas ya existentes.

### 3. Administración de Personal

Los empresarios japoneses otorgan gran importancia a sus recursos humanos, y constantemente modifican sus políticas con el propósito de atraer y retener la mano de obra calificada necesaria para satisfacer sus requerimientos a corto y a largo plazo. En este apartado explicamos algunas de ellas, y señalamos porqué difieren de las características distintivas de las empresas japonesas. La información la obtuvimos a partir de entrevistas y de la revisión del Manual de Políticas y Procedimientos elaborado en 1990 por la Gerencia de Personal de la empresa.

#### 3.1 Reclutamiento

No existe un período determinado para el reclutamiento de Personal como en Japón; este proceso se realiza en cualquier momento, cuando la empresa lo requiere o cuando hay una vacante.

Las fuentes principales son (por orden de utilización): el Personal de NisMex que podría ocupar el puesto que represente una promoción, los becarios activos en la empresa, familiares o recomendados de empleados y candidatos registrados en la cartera interna o externa, así como bolsas de trabajo, grupos de intercambio y, excepcionalmente, anuncios en periódicos o agencias especializadas.

La entrevista inicial de preselección toma en cuenta la actitud del solicitante, su interés en el puesto, experiencia y estabilidad ocupacional, además de cumplir con los requisitos según su nivel.

En el caso de los empleados de confianza, los candidatos deben reunir los requisitos mínimos de escolaridad, experiencia, edad, sexo y presentación que se han determinado para cada uno de los 8 niveles y los 44 títulos de puestos, que aparecen mencionados en el Cuadro 8 "Perfil Genérico". Los funcionarios se eligen con base en su talento, experiencia y aptitud, para puestos específicos.

#### Programa de Becarios

En vista de la creciente demanda de Personal técnicamente capacitado, el Área de Personal recién elaboró en 1991 un proyecto para reclutar estudiantes de carreras afines a las actividades de NisMex. La finalidad es capacitarlos en tareas específicas para que en un tiempo determinado puedan ocupar puestos vacantes dentro de la organización. Por lo tanto, el objetivo principal del proyecto es tener una fuente de reclutamiento que facilite la cobertura de puestos o desarrollar candidatos potenciales para cubrir puestos en áreas críticas.

Los becarios realizarán, durante un período mínimo de 6 meses y máximo de 2 años, tareas que les permitan incrementar sus conocimientos teóricos, aplicarlos en la práctica y adquirir experiencia en ciertas áreas.

El Jefe de Área asigna un Supervisor encargado de capacitar e instruir al becario, evaluarle objetivamente mediante reportes mensuales sobre su avance, los cuales se entregarán al área de Selección, así como hacerse responsable de que cumpla oportunamente el programa de actividades establecido.

El Área de Personal es la encargada de realizar el convenio para la capacitación de becarios técnicos y profesionistas con las Instituciones y Universidades, básicamente con la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Politécnico Nacional.

NisMex requiere estudiantes de las siguientes carreras:

[a] Técnicas: máquinas y herramientas; dibujo; mantenimiento industrial; electromecánico; electrónico; mecánico automotriz.

[b] Profesionistas: Ingeniería {mecánica, electromecánica, de sistemas, electrónica, industrial}. Diseño industrial, Economía y Administración, Relaciones Industriales, Psicología Industrial, Pedagogía, Comunicación, Mercadotecnia y Contaduría.

### **3.2 Selección**

El Area de Selección del Departamento de Personal es la encargada de realizar entrevistas profundas a todos los candidatos y pruebas psicométricas y de conocimientos; el propósito fundamental es el de elegir a personas físicamente capaces, estables, cooperativas y con iniciativa, que permanezcan en la empresa y desarrollen un sentido de afiliación similar al del sistema japonés.

Después el Personal de esta área hace una evaluación para determinar quiénes serán enviados a entrevista técnica, en la que participan el Supervisor, el Jefe y el Gerente del área correspondiente o requisitante. Los miembros de ambas áreas deciden entonces quiénes serán contratados.

La participación directa del Supervisor en la selección de las personas que van a trabajar con él tiene dos efectos significativos: que sea el responsable del desempeño de los empleados creando un vínculo con ellos, y fomente el trabajo en equipo, es decir, que todos los grupos trabajen para lograr las mismas metas y objetivos.

### **3.3 Contratación**

Las personas aceptadas son contratadas primero por un período de prueba de 28 días, al término del cual pueden firmar un contrato formal por tiempo indefinido. La planta la obtienen a los 90 días de haber ingresado a la empresa, pero la antigüedad se considera desde el primer día de ingreso. Este trámite lo realiza el Gerente de Personal o Relaciones Industriales de cada Area en el caso de los trabajadores y empleados de confianza, mientras que para los niveles de funcionarios lo hace el Director de Administración. Si alguien decide renunciar, tendrá que hacerlo por escrito y después someterse a una entrevista de salida manifestando los motivos de su decisión. Es política de NisMex no volver a contratar personas que hayan estado anteriormente en esta empresa.

### **3.4 Inducción del Personal**

Una vez contratados, todos los empleados reciben durante la primera semana la información necesaria que les ayudará a adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo y a lograr un mejor rendimiento y satisfacción, reduciendo de esta manera la posibilidad de que renuncien.

Los Programas de Inducción comprenden la información general sobre los objetivos de NisMex: su trayectoria y organización, sus políticas, prestaciones, servicios y reglamentos, así como la información específica relacionada con el Departamento y puesto, los procedimientos de trabajo y las responsabilidades encomendadas. El área de Relaciones Industriales o Personal y el Jefe directo del nuevo empleado, son los encargados de vigilar el

cumplimiento del programa de adiestramiento y capacitación que le permitan acelerar su integración a la empresa; el Supervisor del área de Selección es el responsable de la plática de Inducción General Corporativa y de la Específica por Planta, con ayuda de audiovisuales y material impreso como el Manual de Bienvenida.

Los audiovisuales también contienen información sobre la Historia de Nissan, Organización mundial, exportaciones y proveedores, Instalaciones y productos, Filosofía y principios, Estructura Organizacional, Capacitación, Prestaciones, servicio médico, actividades sociales, deportivas y culturales.

### **3.5 Evaluación de Resultados y Promociones**

El proceso de evaluación es un método para medir objetivamente el desempeño de cada persona y contribuir a su mejoramiento mediante la identificación de fortalezas y debilidades. Es también la base de los programas de capacitación encaminados a desarrollar los recursos humanos de NisMex, asegurando un constante flujo de talento, es decir, identifica a quienes tienen potencial para asumir mayores responsabilidades.

El proceso implica que el jefe y su subordinado lleguen a un acuerdo en cada etapa que va desde el propósito general del cargo y las tareas o responsabilidades fundamentales que debe realizar, hasta el establecimiento de los objetivos y la revisión de los resultados obtenidos. Es política de Nissan que cada uno de los empleados tenga objetivos, y éstos deben discutirse, compartirse, ser realizables y medirse en términos precisos.

El Departamento de Desarrollo Organizacional se dedica a lograr la modificación del comportamiento a través de la experiencia, permite que la gente desempeñe mejor sus actividades actuales y la prepara para una responsabilidad mayor en el futuro. Este desarrollo opera por niveles:

Para el Personal de Planta y de supervisión, oficina, técnico y profesional de niveles inferiores se hace un programa de entrenamiento inicial y otro para ampliar la experiencia y las habilidades mediante la asignación de nuevas tareas, asesoría y la evaluación del desempeño, esta última- repetimos- tiene la finalidad de identificar las necesidades individuales de entrenamiento para luego establecer el programa y los objetivos del aprendizaje.

En los niveles más altos, los programas se orientan sistemáticamente a identificar el talento, mejorar capacidades y ampliar experiencia, con la finalidad de que los funcionarios estén en posibilidad de aceptar más responsabilidades y de esta manera la empresa pueda contar con recursos internos para satisfacer sus requerimientos futuros. Asimismo, este proceso de evaluación contribuye a decidir promociones e incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

La evaluación de resultados y las promociones se llevan a cabo cada 6 meses, la decisión la toma el Director del área correspondiente, basándose en el Reporte de Estado de Resultados que dan en junta mensual los gerentes o representantes de cada área a nivel corporativo. En ocasiones la promoción la puede hacer un directivo a partir de su relación con la persona subordinada que se gane su confianza; entonces la toma bajo su supervisión directa y le asigna cargos pasando por encima del escalafón jerárquico.

Los puestos de Directores son asignados por los funcionarios japoneses, quienes a su vez son nombrados por la casa matriz por períodos de 4 a 6 años.



La promoción interna de los funcionarios es limitada, ya sea porque se van de la empresa o no tienen el nivel requerido, o bien por no estar capacitados técnica o administrativamente para ocupar determinados puestos. Por consiguiente, es frecuente la contratación de Personal externo para niveles de funcionarios desde Jefes y Gerentes hasta Directores. Según el Departamento de Personal, se contrata un promedio anual de 5 personas y recientemente de más de 8, en particular para el nuevo proyecto de Aguascalientes.

### 3.6 Sistema de remuneración y promociones

#### Remuneración

La planta se otorga a los 90 días de haber ingresado a la empresa, pero la antigüedad se considera desde el primer día de ingreso.

El sistema de pago está diseñado de tal manera que asegura que la remuneración esté explícitamente ligada a la contribución, al desempeño y a la potencialidad de cada empleado. Los niveles de pagos se rigen por las tasas del mercado y las estipuladas internamente, y por la legislación laboral.

El pago de salarios a los obreros o sindicalizados es semanal, mientras que los empleados de confianza y funcionarios reciben su sueldo quincenalmente, a diferencia de Japón donde está uniformado.

Los salarios de los obreros se basan en los salarios mínimos por categoría establecidos en la Ley Laboral, el escalafón lo determina el sindicato y la revisión del Contrato Colectivo se hace cada 2 años; todas las Plantas están afiliadas a la CTM excepto la de CIVAC, cuyo sindicato se independizó en 1972. Los sueldos de los diversos niveles de empleados y funcionarios se basan en los criterios de antigüedad y habilidad, mérito y tipo de trabajo; por lo general a mayor educación mayor sueldo y jerarquía.

En julio de 1990 el Director General de NisMex anunció que en el futuro el nivel salarial dependería exclusivamente de la productividad de la empresa y de los méritos de cada individuo.

Además del sueldo nominal, todos los trabajadores reciben las siguientes bonificaciones anuales:

- 23 días de sueldo nominal por concepto de aguinaldo, que es adicional al de los 15 días por ley

- 7 días por servicios extraordinarios

- 17 días como Bono de Rendimiento, es decir el pago de prestación que NisMex otorga en el mes de mayo, y que es adicional al obligatorio reparto de utilidades. En este último caso, la utilidad se divide en dos partes iguales, una se reparte de acuerdo con el número de días trabajados durante el año, y la otra es una proporción al monto de los salarios devengados por los trabajadores durante el año.

También otorga becas de estudios anuales con el objeto de apoyar el desarrollo de las habilidades del Personal y el de sus hijos. Se asignan por oposición según criterio de NisMex y tomando en consideración la antigüedad, el nivel y el grado de integración a la compañía.

Asimismo hay bonificaciones ocasionales, por ejemplo cuando se logra la producción acumulada de cierto número de unidades (500,000 o un millón). En estos casos el Director General entrega personalmente su premio a cada empleado, quien recibe una cantidad acorde con su puesto y años de servicio.

Estos sistemas de participación de utilidades tienen la finalidad de estimular al Personal para que se identifique más con la empresa, que se interese por su progreso, comprenda el medio en que opera y valore su prestigio.

### Prestaciones

Las prestaciones o beneficios extrasalariales son parte de las condiciones de empleo que en principio ofrecen todas las empresas y tienen el objeto de mantener el nivel mínimo de bienestar del trabajador y de las personas que dependen de él.

NisMex concede a los trabajadores que hayan cumplido un año completo de servicios el derecho a un período de vacaciones pagadas y de una prima vacacional que también varía de acuerdo a su antigüedad. De igual manera, les concede días de descanso adicionales y días libres con goce de sueldo para eventos personales o familiares como: nacimiento, matrimonio, examen profesional o muerte, y en ese último caso, ayuda para los gastos funerarios.

En el renglón de Incapacidad, la empresa otorga 80% del sueldo nominal por un día, la diferencia del subsidio que pague el IMSS hasta cubrir el 100% del sueldo nominal tratándose de 2 a 130 días, y hasta el 80% si son de 131 días a 52 semanas.

Desde el momento en que ingresan a NisMex, todos los trabajadores gozan de los beneficios del IMSS e INFONAVIT y, a partir del primer año de servicio, también del FONACOT. Tienen acceso al Servicio Médico permanente en la empresa, a un Seguro de gastos médicos y a una póliza de Seguro de vida grupal. Reciben su pensión reglamentaria al jubilarse y si optan por el retiro voluntario después de 15 años de servicio ininterrumpido, tienen derecho solamente al monto de la liquidación.

Cuentan con servicio de comedor, subsidios de alimentación y de transporte incluidos en el pago quincenal. Asimismo, gozan de ayuda financiera; existe un Fondo de Ahorro por medio del cual obtienen beneficios como préstamos e intereses; el empleado aporta una cantidad mínima de \$20,000 y la empresa otorga quincenalmente el 11% del sueldo nominal como fondo de ahorro, en el caso de los funcionarios los porcentajes son mayores de acuerdo a su jerarquía.

Con el propósito de fomentar los hábitos de ahorro y previsión, NisMex está aportando ahora, como un beneficio adicional, un porcentaje igual al ahorrado por el empleado. Además hay una Caja de Ahorro, que a diferencia del Fondo, no tiene reglamento y está conformada por las aportaciones de los empleados.

Los empleados de confianza tienen la oportunidad de adquirir un automóvil de acuerdo a la política de ventas establecida, mientras que los funcionarios reciben de la empresa cada año un automóvil propio.

### Actividades sociales para integración del Personal

Existe un amplio programa de actividades a través de las cuales NisMex brinda a sus empleados y familiares la oportunidad de conocerse e integrarse. Estas actividades se difunden ampliamente en sus órganos de circulación interna que instan a sus compañeros a participar con frases como: "Unidos será más fácil encontrar el camino de integración en la empresa, colaboremos!" También les notifican los cumpleaños que se celebran cada mes y dan la Bienvenida a los nuevos empleados.

El carácter de las actividades es variado e incluye desde visitas formales a las Plantas para que el Personal conozca el proceso de manufactura y se involucre e identifique más con la empresa, hasta los populares festejos del Día del Niño, de la Secretaría [17 mayo], del Personal femenino [1º viernes de octubre], la cena-baile anual y el Brindis de fin de año. Sobresaliente es el FestiNissan en el mes de julio, un evento familiar de concursos de habilidad, destreza y deportes que cuenta con la animada participación de la mayoría de los trabajadores. Otro evento significativo es la Ceremonia anual en la cual la empresa obsequia a sus empleados anillos en reconocimiento por sus 10 y 20 años de prestación de servicios.

NisMex aporta una ayuda económica para torneos anuales de eventos deportivos, algunos de los cuales se llevan a cabo en el Centro Deportivo para el personal de confianza y el sindicalizado, que cuenta con amplias zonas verdes, 2 campos de fútbol, canchas de basquet, juegos infantiles, cafetería, regaderas y vestidores. Estas instalaciones también albergan o sirven de marco al Plan de Verano Infantil, que ha ofrecido la empresa en coordinación con el IMSS a los hijos de sus trabajadores, a partir de julio de 1990.

## 7- Normas Internas

### Disciplina: Asiduidad y Puntualidad

En las normas internas de NisMex se observa de manera estricta la asiduidad y puntualidad, controlada con tarjetas y/o credenciales de cinta magnética que registran la hora de entrada y salida, incluida la de la hora de la comida. En las oficinas corporativas los empleados tienen únicamente 30 minutos para comer en el interior de las Instalaciones, y 50 minutos si comen fuera de la empresa. Inclusive tienen que utilizar esta hora de la comida para recibir sus pagos y sueldos quincenales. Se registra salida y regreso, y si se exceden de tiempo pierden la posibilidad de ser premiados.

El cumplimiento de estas normas es gratificado con premios, inexistentes en Japón. El Premio por Puntualidad lo recibe la persona que cuente con record perfecto de ningún retraso, y consiste en 3.5 días de sueldo nominal por mes que se hace efectivo en diciembre. El Premio de Asiduidad es otorgado a aquellos empleados que hayan obtenido un récord perfecto de asistencia y puntualidad, se entrega antes de la Semana Santa y fluctúa entre 13 y 22 días de sueldo según la antigüedad de la persona.

Por otra parte, se sanciona con un día de suspensión al empleado que incurra en 5 retardos máximos (de más de 5 minutos) en un período de 30 días hábiles; si incurre en 6 retardos la sanción es de 3 días de suspensión adicionales al primero.

Al faltar un día al trabajo se descuentan en total más de 10 días y medio de salario base, es decir:

- un día de salario base
- el porcentaje correspondiente al pago del 7º día [ no se trabaja pero si paga]
- los 3 días y medio de salario del Premio de Puntualidad
- 6 días del salario por Premio de Asiduidad

Estas normas gozan de gran aceptación entre los trabajadores e incluso ellos mismos son autores de ideas orientadas a despertar o crear conciencia de la necesidad de evitar el ausentismo. Así, por ejemplo se realizaron en la Planta CIVAC un concurso de caricaturas y otro de lemas contra el ausentismo. (Nosotros, No. 130 y 131:7).

## Uniformes

Se promueve la identificación y mejor imagen de la empresa mediante el uso de uniformes, así como de artículos y accesorios originales de la marca Nissan, que van desde un fustol, pijamas, chamarras, hasta enseres para las tareas del hogar. De esta manera "ni en sueños" se desconectan de la empresa.

NisMex otorga 4 uniformes por año a los trabajadores que los requieran y la cantidad equivalente al costo de los mismos para aquellos que no los porten, por no contar con la aprobación de todos los empleados. Hace algunos años hubo un intento de introducir el uso obligatorio de uniformes en las oficinas corporativas y se estableció un calendario para alternar uniformes de diferentes colores, pero no dió resultado. No obstante, NisMex insiste en introducir esta norma y se habla de un nuevo intento en un futuro muy cercano.

En cambio, en las Plantas el uniforme ha sido siempre obligatorio para todo el Personal; durante 25 años los uniformes fueron de color azul, empero con la introducción de nuevas políticas empresariales, surgió la necesidad de crear una imagen diferente que proyectara cambio, renovación y entrega. Los colores seleccionados son: el verde claro que representa la pulcritud de la persona, y el beige que se vincula con el tronco del Arbol de la vida; ambos colores están basados en el símbolo de la política denominada Genba Kanri o RAC (de la que hablaremos en detalle en el siguiente apartado) y reflejan la seguridad, el orden y la limpieza de las tareas implícitas en ella.

## Principio de Igualdad

De manera similar a las empresas en Japón, NisMex promueve el Principio de Igualdad, eliminando en lo posible aquellos factores que denotan una diferencia de status, como serían las instalaciones reservadas para los funcionarios. Todos comen en la misma cafetería, incluso el Director General, quien se sienta alternativamente en las mesas de los empleados promoviendo así la comunicación y el ambiente de la Gran Familia Nissan. Los empleados administrativos, incluyendo a ciertos niveles de funcionarios [subjefes, jefes y subgerentes], tienen sus escritorios en espacios abiertos al acceso de todos, situación que a algunos no les agrada porque consideran que les resta privacidad. En cambio los Gerentes y Directores sí cuentan con oficinas o cubículos privados, a diferencia de sus colegas en Japón, donde es una costumbre la existencia de una gran oficina abierta con todos los escritorios ordenados según el Organigrama, y los cubículos sólo se usan temporalmente para tratar los asuntos particulares. En el caso mexicano sólo los funcionarios pueden hacer uso o ingresar al estacionamiento de las Oficinas Corporativas, donde cada uno tiene su lugar asignado.

Todo el Personal porta su credencial o gafete que le identifica como integrante de Nissan Mexicana. Asimismo, existe un sistema de comunicación abierto que le permite a cualquier persona hablar con un funcionario para quejarse o hacer sugerencias; algunos problemas se resuelven rápida e informalmente, sin necesidad de oficios laboriosos.

Las decisiones técnicas están parcialmente descentralizadas y localizadas en los grupos de trabajo. Todos los empleados no sólo asumen la responsabilidad de su trabajo, sino también la política del Mejoramiento Continuo en todas sus actividades, compartiendo ideas y discutiendo problemas mutuos con sus compañeros.

Otro elemento básico del principio de igualdad se vincula con el sistema de evaluación que se aplica a todos los empleados y que, según mencionamos, es más que una simple herramienta

para medir objetivamente el desempeño; también es la base del programa Administración por Objetivos orientado a desarrollar los recursos humanos, que asegura un constante flujo de talento, determina las necesidades de capacitación y el incremento de salarios. Cada uno de los empleados tiene sus objetivos y éstos se establecen por acuerdo -no imposición- entre el jefe y el subordinado; por regla general son realizables y se miden en términos precisos, siendo los factores considerados aplicables a todo el Personal, independientemente de su ocupación.

En Japón los objetivos son tan altos que prácticamente no se alcanzan, y el individuo es evaluado por su esfuerzo progresivo más que por su logro. Los criterios que se toman en consideración son: el trabajo en equipo, el conocimiento y la calidad del del trabajo, así como la flexibilidad o aceptación de las tareas que le son asignadas. Mientras más limitado es el trabajo que realiza, más específicos son sus objetivos, y a nivel de la producción existe mayor uniformidad entre los individuos que a nivel de ejecutivos. Sin embargo, lo importante es que cada uno tiene sus propios objetivos y por ello constituye un elemento básico del principio de igualdad.

Una desviación del sistema japonés es la gran disparidad que hay en la remuneración, las bonificaciones y prestaciones de o entre los diferentes niveles y categorías del Personal de NisMex. La explicación se vincula, en parte, con la política de Rotación de Tareas que no se aplica de manera consistente ni uniforme como en Japón, donde no hay grandes discrepancias entre las diversas ocupaciones de los trabajadores en general, ya que la carrera y la promoción internas son comunes en la mayoría de los Departamentos de la empresa.

Otra razón es que el mercado de sus ejecutivos también es interno y por consiguiente sus sueldos son comparativamente más bajos que los de sus colegas en otros países; mientras que en México en ocasiones tienen que reclutarlos del exterior y a las tasas o precios del mercado, lo que hace que la brecha entre los sueldos de los diversos niveles de empleados y de funcionarios sea mayor. Así, por ejemplo, un empleado de nivel VIII gana en promedio 5 veces más que uno del nivel II más bajo, cuyo sueldo es 22 veces menor que el de un funcionario con puesto de Director. La diferencia de sueldos entre los diversos funcionarios fluctúa como promedio entre 8 y 12 veces más. Estas son estimaciones muy generales que no toman en cuenta otras diferencias relacionadas con el puesto y la antigüedad. Además, tuvimos un acceso limitadísimo a esta información, por lo que debe tomarse simplemente como un ejemplo ilustrativo.

En Japón los sueldos no son muy desproporcionados, según mencionamos fluctúan entre 4 y 7 veces en general, y sólo de 7 a 8 veces entre un alto funcionario y uno de bajo nivel, debido a los altos impuestos que deben pagar. Cada año la Agencia de Impuestos publica en los periódicos la lista de los ejecutivos que obtienen mayores ingresos. En 1983, por ejemplo, sólo 29,000 japoneses ganaron más de 85,000 dólares. [Morita, p. 138]

En los casos en que NisMex ha reclutado y entrenado a sus funcionarios, la remuneración y promoción se ajusta a las políticas empresariales, dando como resultado sueldos inferiores a los prevalecientes en otras empresas del sector o en el mercado externo y, por ende, a cierta insatisfacción que conduce a que algunos dejen la empresa para buscar mejores oportunidades económicas y mayor proyección profesional.

Sin embargo, según informa el Departamento de Personal, el índice de rotación ha sido en promedio de 12% anual -que considera como normal- y puede llegar hasta 20% sobre todo entre los empleados más jóvenes y con menos años de servicio. También, al igual que en otras empresas, los índices varían según las condiciones del mercado de trabajo y de la economía nacional.

#### 4. Objetivos y políticas de Nissan Mexicana a partir de 1990

##### Introducción

En la Reunión Corporativa, a principios de 1990, el Director General hizo un balance sobre la situación de la empresa; entre sus logros destacó que en 1989 NisMex fue por tercera vez consecutiva líder en ventas domésticas y renovó sus propios records en producción, exportación y refacciones. [Tabla 15] No obstante, la utilidad de operación bajó hasta alcanzar apenas la mitad de lo pronosticado; además de que no se había logrado mejorar la productividad de la Planta CIVAC en los últimos 5 años, el nivel de calidad estaba deteriorado, se registraron pérdidas por exportación y, en general, no se habían aprovechado al máximo sus capacidades. En consecuencia, la fuerza de trabajo mexicana resultaba, en términos de costos, más cara que la de Japón, ya que además se requería contar con un mayor número de supervisores.

Aunado a estos problemas, se manifestaba una falta de comunicación entre los funcionarios, una indiferencia ante la situación corporativa porque no estaban actuando como una empresa organizada, hacían cambios sin la previa autorización del Comité Ejecutivo o de la Dirección General y causaban conflictos innecesarios con el sindicato por seguir viendo a los trabajadores como enemigos y no como compañeros de producción a quienes también debían tratar como recursos humanos que requirieran una adecuada capacitación e integración. Los funcionarios tampoco mostraban interés por conocer las nuevas directrices que debían tomar a raíz de los decretos gubernamentales de liberalización de la industria automotriz. Para concluir, el Director General manifestó que no se trataba tan sólo de incrementar la cantidad de unidades, sino de mejorar la calidad.

Por consiguiente, NisMex decidió corregir esta situación y dió a conocer sus objetivos y políticas vinculados directamente tanto con la producción como con sus estrategias de recursos humanos.

Entre los primeros puntualizó los siguientes:

- Construir una nueva Planta de ensamble de vehículos destinados a la exportación hacia los Estados Unidos y Japón\*
- Introducir nuevas mercancías de la amplia gama de productos y modelos del grupo Nissan, entre ellos nuevos motores \*  
(\*esto representaba una inversión de mil millones de dólares).
- Agilizar el desarrollo de nuevos productos simultáneamente con Japón, pero de acuerdo a las necesidades locales
- Fomentar la co-inversión con proveedores japoneses y obtener su asesoría técnica
- Aumentar el grado de integración nacional aprovechando a los proveedores locales
- Incrementar la producción y venta de unidades y refacciones.

En cuanto a las estrategias de recursos humanos lo prioritario era:

- Establecer una Cultura de Calidad basada en una serie de actividades concebidas en Japón para todas las filiales de Nissan, y conocidas como **Genba Kanri o RAC**
- Observar la calidad de los productos en 4 niveles: proveedores, Plantas, manejo de materiales y servicio.
- Mejorar la calidad y la eficiencia no sólo en las operaciones de la línea de producción de las Plantas, sino en todas las acciones de cada uno de los miembros de la empresa
- Mejorar las condiciones de trabajo, el ambiente del área laboral y el trabajo en equipo
- Mejorar la comunicación interna dando la información necesaria en todos lo niveles
- Mejorar los procedimientos y las políticas de Administración del Personal

(Fuente: Bolcén para Funcionarios, No. 135, enero 1990).

Para apoyar el logro de estos objetivos se subrayó la necesidad de **intensificar** algunas de las estrategias o métodos específicos para lograr el cambio en la Cultura Organizacional, que defino en el inciso 4.5 donde retomo y analizo los valores inculcados en las estrategias que se describen en los siguientes incisos:

- 4.1 Reestructuración en la Organización, aunada a una política de Mexicanización de los directivos.
- 4.2 Implementación de programas de Mejoramiento de la Calidad (Kaizen, Genba Kanri o RAC) en Plantas productivas y Oficinas Corporativas
- 4.3 Capacitación de todos los empleados
- 4.4 Comunicación mediante reuniones periódicas.

Todas estas estrategias estaban, desde luego, en concordancia con el Programa de Cooperación Internacional de Nissan que explicamos en el apartado sobre la Globalización, cuyos objetivos principales son: reducir las exportaciones de vehículos terminados hechos en Japón, expandir la producción y las funciones de los ejecutivos locales en sus filiales de Ultramar, e incrementar las importaciones a Japón de bienes procedentes de todo el mundo.

Al considerar a NisMex como proveedor calificado de Nissan, la casa matriz aprobó su programa de inversiones para incrementar y modernizar la capacidad instalada, aportando el 25%, lo que significa que la empresa mexicana debería generar los recursos para financiar el 75% restante. (Cfr. objetivos marcados con \* en la página anterior).

El Director adjunto a la Dirección General de NisMex exhortó a todos los funcionarios para la consecución de estos objetivos y políticas en los siguientes términos: "Definamos la esencia de nuestra empresa asimilando el Know How japonés: coordinemos y motivemos los esfuerzos de nuestros subordinados, nuestra gente debe ser capaz, con una actitud positiva para desarrollar su mejor esfuerzo, mismo que les deberá ser reconocido, creando una identificación con la empresa". (Boletín para Funcionarios, No. 153, nov. 1990:1)

#### **4.1 Cambios en la Organización**

Cada 6 meses se hacen nuevos nombramientos y cambios en la estructura organizacional y organigrama de la empresa, tanto en la casa matriz como en sus filiales, ya sea para facilitar la integración del Personal o para eliminar niveles innecesarios.

Los aspectos más sobresalientes a partir de 1990 en NisMex han sido la creación de nuevos puestos y Departamentos, así como la reestructuración o consolidación de los existentes, insistiendo en los intercambios departamentales para fomentar una mayor comunicación y reducir la sectorización. Entre ellos cabe mencionar:

- Creación de un Comité de Fomento a la Exportación constituido por Personal de las áreas de Diseño, Abastecimiento y Administración.
- Creación de la Subdirección general de Ventas para la coordinación de las ahora Direcciones de Ventas, Refacciones y Servicio.
- Incorporación de una serie de sistemas para incrementar la eficiencia global de la empresa, como el Control de Procesos de Planta, que usa computadoras como núcleo central de control.
- Creación de la Gerencia de Ingeniería de Calidad en CIVAC para fortalecer el Control de Calidad y coordinar los programas y operaciones de las áreas involucradas.

Sus 3 funciones básicas son: [1] definir las estrategias de Mejoramiento de la Calidad de los productos desde el diseño hasta la entrega del vehículo, [2] perfeccionar cada una de las operaciones críticas del proceso de producción a través de los Grupos de Mejoras y [3] analizar y solucionar los problemas en el ensamble de las unidades.

Está constituida por un Comité Gerencial que define las estrategias de mejoramiento y un Comité Técnico formado por los superintendentes que ahora son los responsables de definir programas específicos para los Grupos de Mejoras.

- Intensificación de las estrategias de recursos humanos para: [1] contar con Personal más estable y calificado en todos los niveles, [2] dar valor a los talentos locales en beneficio mutuo, apreciando desde el momento de su selección al factor humano eficiente, productivo y que trabaja con calidad", [3] crear tareas y ocupaciones significativas que combinen un alto grado de autoridad y responsabilidad con buenos salarios, y [4] mejorar su asistencia, productividad, identificación y satisfacción con la empresa.

Especialmente le han estado asignando más responsabilidades a los supervisores en todas las áreas - no sólo en las relacionadas directamente con la producción- con el fin de que cada uno sea realmente el líder de su equipo de trabajo, desde la selección de sus miembros hasta su capacitación e involucramiento total con la empresa.

- Definición de perfiles de los funcionarios y fomento de las promociones para que asuman mayores responsabilidades directas y se integren más a la empresa. Esta tarea se estaba apenas iniciando, por lo que no contamos con suficiente información al respecto.

Esta política se denomina de "Mexicanización" y significa que los funcionarios mexicanos han empezado a ocupar, a partir de 1990, algunos (10%) de los puestos más altos: Subdirector y Director de Área, Subdirector General y Asesor de la Dirección General, según mencionamos al hablar sobre la organización de NisMex. Con ello la empresa tiene la intención de que con el tiempo no exista ninguna diferencia entre mexicanos y japoneses.

#### 4.2 Programa de Mejoramiento de la Calidad

El lema de Nissan es **lograr la satisfacción del cliente**, por lo tanto su filosofía prioritaria es el Aseguramiento de Calidad. De hecho esta idea de iniciar la producción con base en los requerimientos de los clientes [market in] la comparten actualmente varias empresas, mientras que otras todavía se siguen rigiendo por su propia interpretación de la supuesta calidad de sus productos que obliga al cliente a aceptarlos [product out].

El Aseguramiento de Calidad implica definir los objetivos de la empresa basándose en los requerimientos del cliente, determinar los métodos para lograrlos, medir los resultados de las actividades y trabajar para cumplir dichos objetivos. Por consiguiente, para lograr la Calidad de Origen es necesaria la participación de todas las áreas directa e indirectamente relacionadas con la producción, bajo premisas de autocontrol y autoinspección del trabajo; de esta manera la responsabilidad es de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa. La cooperación de los Departamentos involucrados es indispensable para lograrlo, hecho que explica en parte la política de realizar cambios frecuentes en su organización.

Una de las premisas de Nissan es que la calidad se inicia en el diseño, continúa en la línea de producción y se mantiene a través de los distribuidores locales. Acorde con el enfoque creativo que dan los japoneses al concepto de calidad, las políticas de la empresa han estado orientadas a lograr la participación de todos los empleados en actividades bajo un control integral. Estas se caracterizan por Programas de Capacitación Global regidos por el deseo de crear calidad, aunados a la disciplina y constancia para alcanzar los objetivos. Asimismo, se caracterizan por la creación de sistemas que les permiten visualizar y resolver los problemas de calidad que se presentan, entre ellos sobresalen los círculos, grupos, auditorías y aseguramiento del control de calidad que se aplican desde las etapas previas al proceso de producción hasta las posteriores al de distribución.



En 1989 NisMex decidió llevar a cabo en noviembre el evento denominado "Mes de la Calidad". Este evento se originó en Japón en la década de los 60's como respuesta a la entonces cercana liberalización de los productos japoneses en el mercado internacional, pero hoy en día es ya una costumbre en muchos países. Durante este mes se realizan Campañas, concursos, investigaciones sobre las preferencias del consumidor, elaboración de textos y una intensa capacitación interna. La finalidad es sembrar en cada uno de los empleados la necesidad de reflexionar sobre la calidad con que realizan no sólo su trabajo en particular sino todas las actividades de su vida diaria.

El lema de ese año fue "Trabajar con Calidad es Nuestra Responsabilidad", y los eventos incluyeron un concurso para elegir el logotipo corporativo de calidad, la proyección de videos sobre operaciones específicas, conferencias acerca de qué es la calidad y su aplicación en las diversas actividades, y el reforzamiento de conceptos que contribuyen al Aseguramiento de la Calidad. Un acontecimiento especial fue la presentación de la primera unidad producida con destino a Canadá.

Todos los años se hace la evaluación de los programas y resultados obtenidos por los Grupos de Mejoras de las Plantas con el objeto de premiarlos. De igual manera los mejores proveedores de NisMex reciben 3 tipos de reconocimientos: [1] Cero Defectos, [2] A la Excelencia y [3] Maestro de Calidad. Entre ellos ha destacado por tercer año consecutivo SKF de México S.A. de C.V., empresa del Grupo Nissan con Plantas ubicadas en Celaya y Puebla que tiene como lema "Nuestro compromiso es la calidad y estamos haciendo todo lo necesario para lograrlo". [Desplegados en el periódico Excelsior].

También en 1989 empezó el programa para el Mejoramiento de la Calidad o Kaizen, que se reforzó un año después con otros como el mencionado Administración por Objetivos, Administración del Desempeño y Cambio de la Cultura Organizacional, del que hablaremos ampliamente en el inciso 4.5. Estos programas involucraban por primera vez a Directores, Gerentes y Supervisores; entre sus propósitos destacan la evaluación basada en los resultados logrados por el Personal y la aplicación de actividades que enfatizan la autoformación, enseñanza, asesoría y entrenamiento. Otro propósito es que desde la primera reunión de un grupo, Sección, Departamento, Gerencia o Dirección, los líderes deben presentar su plan o programa explicando claramente los siguientes puntos: misión, visión, objetivos, valores, política de calidad, metodología y el Decálogo de Principios de RAC, que explicamos a continuación.

### **RAC - GENBA KANRI**

En 1988 Nissan Motor Co. decidió promover en México actividades vinculadas con la política de globalización de las Plantas Nissan en todo el mundo, es decir, el intercambio de productos a nivel internacional entre las diferentes compañías o empresas filiales de Nissan.

Sus actividades están encaminadas a elevar el nivel de Calidad, Costo y Cumplimiento para satisfacer las necesidades de sus clientes. Reciben el nombre de RAC = Reforma para la Administración del Campo [en japonés Genba Kanri] cuya "...definición es realizar actividades de manera natural en nuestra vida social, así como en nuestro trabajo" (RAC, p.6). Por consiguiente, no significa solamente un incremento de la productividad sino un movimiento humanitario, según puntualizó el Director General, Sr. Amemiya (Nosotros, No. 125).

Las multifacéticas actividades incluyen:

- 1) Difundir la Filosofía de RAC
- 2) Capacitar al Personal en los siguientes procedimientos:

[a] Diagnósis, [b] Operación estándar, [c] Técnica básica, [d] trabajo en equipo y grupos de mejoras

Esta capacitación comprende: [1] impulsar y poner en práctica estos procedimientos, [2] elaborar las hojas de Operación Estándar de cada uno de sus procesos para garantizar la calidad, llevando un Control de (Habilidades (ILU) de los trabajadores, y [3] elaborar ayudas visuales para el conocimiento de los procesos productivos

- 3) Promover en toda la empresa Filosofías de Mejoramiento Continuo a través de Decálogos de Principios, el Movimiento de las Cinco S y cambios en la Cultura Organizacional en general.

### 1) Filosofía de RAC

Es la filosofía de trabajo que se aplica y perfecciona constantemente en todas las filiales de Nissan en el mundo y en cada una de sus áreas, incluyendo las Oficinas Corporativas. Se refiere al quehacer cotidiano de todos los miembros a quienes exhorta a ser "... una empresa productiva, agresiva y con mentalidad triunfadora; con visión anticipada capaz de satisfacer al cliente con productos de óptima calidad y al mejor precio, en el tiempo requerido y con la participación activa de todos en un buen ambiente de trabajo". [Op.cit.]

Concibe que la calidad es el resultado de trabajadores preparados, que muestran satisfacción en su trabajo y cuentan con iniciativa propia para innovar, participar y por ende mejorar su productividad, calidad y eficiencia en el trabajo. Asimismo tienen un fuerte espíritu de competencia.

La participación involucra a todos, desde los Directores, Gerentes y mandos intermedios, hasta los supervisores y los operadores, tanto de las Plantas -donde se creó la Gerencia de RAC- como de todas las áreas de la empresa. A partir de 1991 se incluyeron las Oficinas Corporativas, el Centro de Refacciones y las Áreas de Nuevos Proyectos. Cada nivel jerárquico debe definir su propio plan de actividades, mismas que son posteriormente sometidas a una evaluación acumulativa en serie utilizando el sistema de Diagnósis.

### Decálogo de Principios

1. Cumplir con las necesidades del cliente interno y externo.
2. La calidad de nuestras acciones es el único camino para la excelencia.
3. Aplicar el concepto básico de la estandarización del trabajo.
4. El desarrollo permanente de nuestro personal facilita la superación de nuestra empresa.
5. El compromiso personal y la responsabilidad por resultados del equipo de trabajo son signos de nuestra madurez organizacional.
6. Cumplir lo prometido con oportunidad.
7. Basar nuestras acciones en hechos, no en suposiciones.
8. La comunicación debe ser constante, persistente y exhaustiva.
9. Desarrollar e implementar sistemas de autocontrol y automantenimiento
10. La innovación y creatividad son factores importantes para evitar el conformismo. (RAC, p.12).

**Emblema de RAC**



El ARBOL es el elemento que nos representa, como algo significativo de este principio que marca a la Cultura como la transformación que el hombre hace de la Naturaleza. Al igual que el árbol, la empresa comenzó como una semilla y creció hasta hoy en día, pero para que se conserve es necesario que sus raíces [recursos naturales, técnicos y humanos] sean abonados, para que su tronco [Administración del Campo] se fortalezca y pueda producir frutos propios de su naturaleza [Calidad, Costo y Cumplimiento] a nivel internacional" [RAC, p.13]

A partir de 1991 NISMEX utiliza el lema **Para ser Equipo** [sic] "...para afrontar los cambios de la competencia mundial, contribuir al progreso y enriquecimiento de la sociedad, lograr la globalización de la empresa, desarrollar el potencial del Personal, lograr la integración y fortalecer las áreas productivas... porque todos somos parte de un equipo y trabajamos para alcanzar los mismos objetivos, realizando el trabajo de acuerdo con la operación estándar" (RAC p.15)

## 2) Procedimientos

### [a] Diagnósis

Con el propósito de unificar parámetros y criterios en la Calidad, Costo y Cumplimiento de la producción de todas las empresas filiales de Nissan, el staff de RAC de Japón desarrolló un sistema de diagnóstico, recientemente puesto en marcha en NISMEX.

El sistema y método de diagnóstico tiene como objetivos:

- Evaluación de las actividades de RAC
- Mantenimiento de los estándares establecidos
- Confirmación del avance de dichas actividades en la Planta
- Identificación de las áreas que requieren mejoras
- Identificación de necesidades de capacitación
- Involucramiento y participación de todo el Personal
- Fomento de la competencia entre las Plantas

La diagnóstico permite conocer el avance de todas las actividades, efectuar las mejoras pertinentes y alcanzar en forma eficiente los objetivos empresariales a nivel mundial [Calidad, Costo y Cumplimiento]. Implantarla requirió la capacitación de Personal especializado y se llevó a cabo, en un principio, en las áreas productivas tanto en las Plantas mexicanas como en las de la casa matriz en Japón. [ver más adelante, 4.3 Capacitación].

### [b] Operación estándar

Es un proceso que consiste en el cumplimiento de normas de calidad determinadas que requieren medidas de control adecuadas. Para lograr la uniformidad es necesario que todos los involucrados en el proceso realicen sus operaciones durante el tiempo establecido, en el orden requerido y con la misma precisión y exactitud. Al efecto, se ha diseñado una hoja de método de trabajo estándar que sirve de apoyo para capacitar a los trabajadores de cada área productiva en la ejecución de sus tareas y en su revisión permanente. La enseñanza comprende tres etapas: explicar la operación, mostrar cómo se hace viendo que se realice y verificar lo enseñado.

Un aspecto importante es que al realizar su tarea cada trabajador cuida su integridad personal sabiendo qué, cómo y cuándo tiene que hacer cada operación; por otro lado, es una herramienta que ayuda a detectar desviaciones durante el proceso mismo facilitando la aplicación de medidas correctivas oportunas. Todo ello tiene la finalidad de generar e incrementar la responsabilidad de los trabajadores. (Nosotros No. 126, febrero de 1990:8)

### [c] Técnica Básica

Hay una técnica básica en operaciones clave de cada Área y tiene el propósito de que el Personal adquiera la habilidad necesaria para ejecutar su tarea con calidad, teórica y prácticamente; para ello se crean condiciones similares a las del trabajo diario que, además de hacerlo más fácil, contribuyen a que los trabajadores desarrollen la confianza y seguridad en sí mismos. Se preparan instructores en los diversos Departamentos, quienes luego imparten la técnica a supervisores, auxiliares y líderes, de tal manera que su dominio sea homogéneo y pueda ser transmitido al resto de los trabajadores. Existen 5 niveles de habilidad y deben dominar por lo menos 3; son la base del método de evaluación del nivel de conocimientos de los trabajadores que en la Planta se denomina con las siglas I L U cuyo

significado simbólico es:

I= conoce su trabajo pero necesita apoyo y supervisión

L= puede realizar su trabajo solo

U= puede entrenar a otros trabajadores

Los criterios de evaluación de este método se aplican igualmente para cada nivel de empleados de confianza y funcionarios; en estos casos la tercera habilidad significa también que puede tomar decisiones e incluso ocupar el lugar de su superior temporalmente, o de manera permanente cuando queda el puesto vacante.

#### [d] Trabajo en equipo

Una premisa fundamental del Sistema japonés es que los resultados de una gran Organización son consecuencia de un trabajo en equipo. Trabajar en equipo significa integrar los intereses y objetivos personales a los que son comunes al equipo, dedicar esfuerzo y energía a actividades de las que no se recibe reconocimiento individual sino colectivo, cooperar, prestar ayuda y ofrecer lo mejor de uno mismo para el beneficio común.

Los Grupos de Mejoras son una de las resultantes del trabajo en equipo y representan una manera en la que los trabajadores pueden expresar libremente ideas de Mejoramiento Continuo o Kaisen sobre sus actividades o área de trabajo. La Gerencia de Ingeniería de Calidad es la encargada de diseñar actividades diversas orientadas a darle la responsabilidad de la calidad al obrero y la capacidad de filtración de defectos, acorde con el sistema japonés de Aseguramiento de Calidad de no recibir defectos, no hacerlos y no pasarlos al siguiente grupo.

Siguiendo los lineamientos japoneses, la integración de un Grupo de Mejoras es voluntaria y comprende de 6 a 10 personas de la misma Sección que se reúnen con el propósito de solucionar aquellos problemas que les impiden desempeñar su labor con eficiencia. Son interdisciplinarios y los operadores son dirigidos por un superintendente; retoman cada proceso y lo revisan a fondo para establecer un plan de mejora, hacen evaluaciones, seguimientos y dan la información correspondiente.

Estos grupos buscan principalmente: [1] el mejoramiento del medio ambiente, la higiene, seguridad y salud del Personal, [2] la simplificación del trabajo, es decir, lograr resultados efectivos en el menor tiempo posible, [3] elevar la calidad y a la vez reducir los costos de producción.

Representan un puente de comunicación y acción entre el trabajador y la empresa a través del supervisor; además de contribuir a elevar el nivel cultural dentro de la empresa, fomentan la iniciativa del trabajo en equipo. La elección del líder del grupo y el problema a tratar también son de carácter libre y voluntario. Tienen programas de capacitación de diversa índole, como "Procedimiento Correcto para la Integración y Organización de los Grupos de Mejoras" y "Conocimiento y Uso de las Herramientas Estadísticas Básicas".

El formar parte de un Grupo de Mejoras no sólo beneficia las condiciones de trabajo, actualización y capacitación constantes, sino que representa también una gran satisfacción para los integrantes cuando alcanzan o superan los objetivos fijados, que a la vez favorecen a todos los empleados que laboran en Nissan, porque "...Mejorar las condiciones de trabajo y/o calidad de los productos de la empresa, es mejorarnos a nosotros mismos". (Nosotros, no. 125, enero de 1990:9).

Cada 6 meses se evalúan los grupos, y los más eficientes son gratificados de diversas maneras; por ejemplo, tienen la oportunidad de visitar otras instalaciones de la empresa con la finalidad de conocer sus problemas y de esta manera adquirir una visión más completa de ellas.

Existe un Registro para llevar el control de estos grupos y un Comité de Apoyo; las actividades que proponen cuentan con el visto bueno de la Dirección General. En todas las Plantas de NisMex ya se trabaja bajo este concepto de Mejoramiento Continuo o Kaizen, y se han logrado importantes mejoras en los procesos productivos. Además, se han constituido grupos en varias áreas y no únicamente entre operarios; cabe destacar en la Planta CIVAC a la Gerencia de Manejo de Materiales, que también tiene programas de

capacitación sobre el conocimiento y uso de las herramientas básicas, tan sólo en 1990 habían participado en ellos 44 personas. [Nosotros, No. 134].

A través de todas estas actividades los empresarios promueven una identificación entre el individuo y su trabajo, con el propósito de que se responsabilice por cualquier falla y además aprenda de ese error.

En 1989 comenzó el trabajo conjunto entre las Areas de Aseguramiento de Calidad, Control de Producción y Abastecimiento de NisMex y algunos de sus proveedores con quienes tenían serios problemas de programación, calidad, diseño, manejo de materiales, e incluso algunos de naturaleza financiera. Se han formado Grupos de Mejoras con Personal tanto de Nissan como de las empresas de los proveedores, donde incluso participan sus más altos funcionarios o directivos; su finalidad es lograr los objetivos comunes de calidad, costo y entrega oportuna.

Asimismo el Mejoramiento Continuo se difunde como norma entre todo el Personal mediante el documento Filosofía Básica del Mejoramiento, que comprende "10 cláusulas aplicables a nuestro quehacer diario":

- 1] Abandonar la idea de que sólo existe un método de trabajo y estar siempre dispuestos al cambio
- 2] En vez de buscar excusas pensar cómo realizar lo que nos proponemos
- 3] No dar pretextos sino encontrar los puntos críticos y eliminarlos
- 4] Es importante terminar lo que se empezó aunque no sea perfecto
- 5] Al encontrar un error, corregirlo inmediatamente
- 6] No es necesario gastar dinero para mejorar. Hay que ingeniar con los recursos existentes. Ahí está el verdadero valor.
- 7] El trabajo siempre puede mejorar, hay que pensar hasta encontrar una idea nueva
- 8] Analizar siempre las causas del error
- 9] El trabajo en equipo es siempre el mejor
- 10] No hay límite para el mejoramiento: es infinito

[Noticias No. 6 año VII, 30 de marzo de 1990]

### 4.3 Capacitación

La capacitación es en cualquier empresa una actividad fundamental que motiva al individuo para que realice su trabajo con interés. NisMex busca llegar a la excelencia a través de la calidad y la base para lograrlo es tener al personal mejor preparado del ramo. Cuenta con un programa permanente de capacitación destinado a proporcionar a sus empleados los conocimientos y habilidades necesarias para el eficiente desempeño de sus labores. Una de sus políticas es que "la capacitación del Personal sea integral, es decir, que tenga coherencia y siga las mismas líneas, hable de los mismos objetivos y de la misma filosofía. Asimismo, reconoce la responsabilidad de contribuir al desarrollo de su Personal dando capacitación de acuerdo a sus requerimientos, con el objeto de prepararlo para la realización creativa de sus funciones, propiciando un crecimiento que determine su proyección y provoque mediante el aprendizaje cambios de conducta que coadyuven al logro de objetivos personales y los de la empresa", acordes con los principios de RAC mencionados.

Los programas están diseñados para [1] ayudar a la formación de nuevas actitudes hacia la calidad, el servicio al cliente, la gestión administrativa, la motivación del Personal y la productividad; [2] elevar el nivel de compromiso de los empleados con la empresa y sus valores; [3] revisar, cuestionar y mejorar las técnicas adquiridas o enseñar otras nuevas.

Existen Departamentos de Capacitación en las Áreas de Administración y de Ventas [que además incluye la de Refacciones y la de Servicio] así como en las Plantas, en vinculación con la Dirección de Aseguramiento de Calidad.

#### 1] Dirección de Administración y Sistemas Corporativos

El Departamento de Capacitación y Desarrollo Humano se encarga de coordinar y ofrecer conocimientos a todo el personal, incluyendo al de las oficinas corporativas, desde empleados de confianza hasta funcionarios, incluso de alto nivel. Los programas están enfocados a lograr "la máxima satisfacción de nuestro factor humano".

Durante 1990 se ofrecieron 47 cursos con la asistencia de 450 de las 550 personas que laboran en estas oficinas. [Nosotros, No. 133, sept. 1990]. Estos cursos incluyen temas variados, desde los más generales como Inglés, Computación, Redacción y Corrección de Estilo, Reformas a la Miscelánea Fiscal e incluso Como Manejar el Stress, hasta los específicos para cada nivel de empleados de confianza y funcionarios.

-Los Cursos dirigidos a las secretarías, asistentes y auxiliares administrativos incluyen: Filosofía Secretarial, Creatividad, Administración Básica, Imagen y Arreglo personal, Motivación y Superación. Uno de los propósitos de este último curso es destacar la importancia del Personal y de sus funciones dentro de la empresa, definiendo sus responsabilidades y deberes para lograr una identificación con los objetivos de su área en particular y de la empresa en general; el otro propósito es comprender o darse cuenta de la importancia y los beneficios que conlleva el trabajo en equipo.

- Los Cursos para empleados de los niveles VI, VII y VIII se relacionan con la Negociación de Compromisos, Habilidades y Técnicas de Negociación, Supervisión y Manejo de Personal. El curso "Tiempo, su Administración y Productividad" aborda los problemas comunes del proceso administrativo y del productivo, tales como equipos de trabajo, técnicas para evaluación y seguimiento, para implementar mejoras e incrementar la productividad.

- Entre los cursos para funcionarios destacan: Administración para el Cambio, Conducción y Manejo Efectivo de Juntas de Trabajo, Formación de Instructores, Liderazgo y Autoridad, Manejo de Conflictos y Solución de Problemas; éste último aborda los tipos y dimensiones de

las decisiones efectivas, y analiza el "método oriental y el occidental" para la toma de decisiones. El curso Administración por Objetivos enseña a todos los funcionarios cómo establecer objetivos claros individuales y de cada área; para lograrlo se requiere que exista: [1] comunicación entre jefe y subordinado, [2] eficiencia y trabajo en equipo. Está vinculado con el sistema de evaluación del desempeño de todo el Personal, que se hace cada 6 meses con el objeto de detectar sus necesidades de capacitación y, en caso necesario, incrementar los sueldos. Por consiguiente, es una herramienta fundamental para que la empresa pueda desarrollar sus recursos humanos.

Estos cursos abiertos, que se resumen en el Cuadro 10, se imparten de común acuerdo en tiempo de la empresa y de los empleados. La capacitación en el proceso de trabajo interno se realiza durante la jornada laboral y está a cargo de los Jefes de cada área. También comprende reuniones informales de miembros de cada Departamento, donde se intercambian opiniones o se discuten problemas de diversa índole. Cuando se requieren conocimientos más amplios, se recurre a cursos especializados impartidos por asesores o instructores de la misma empresa o de otras instituciones. En estos casos el horario comprende la mitad dentro de la jornada laboral y la otra al término de ésta. La empresa otorga una beca o financia estos cursos, pero si los empleados no asisten con regularidad u obtienen bajas calificaciones, deben pagar su cuota íntegra.

## 2) Subdirección General de Ventas

El Centro de Capacitación y Servicio se inauguró en 1970 y ofrece cursos de Técnica y Administración para mecánicos y gerentes de zona. A partir de 1990 el área de Servicio se incorpora como Dirección a las Oficinas Corporativas con el propósito de mejorar la comunicación con la Dirección de Ventas, que también tiene un Departamento de Capacitación.

Sus cursos para mecánicos se rigen por el Sistema Pasaporte, el cual permite controlar objetivamente el nivel de conocimientos y el avance que cada mecánico de la Red va teniendo, es decir, cada curso en que participa y aprueba se registra en su documento individual. El sistema consiste básicamente en un examen teórico-práctico para evaluar el nivel [inicial, novato, técnico y técnico superior] y a partir del cual recibirán un determinado tipo de capacitación. Para 1991, cerca de 2,000 personas habían participado en el programa que incluye un promedio de 8 cursos, los cuales también se imparten en las 8 sedes regionales de la empresa.

Desde 1986 se lleva a cabo el concurso "Técnico Maestro del Año" para elegir al mejor mecánico de la Red de Distribuidores Nissan. Su finalidad es motivar a todos los técnicos para que realicen un trabajo de calidad y estén conscientes de que el único medio para lograr el objetivo de servicio de Nissan a nivel mundial, es a través de la capacitación y actualización sobre los productos de la empresa. Dicho objetivo es: Reparaciones bien hechas en la primera vez. El ganador participa sucesivamente en los concursos del mejor Técnico Maestro de América Latina y del mejor a nivel internacional, este último se realiza en Japón.

Los cursos de Administración de Servicio están dirigidos a los gerentes de las distribuidoras y su objetivo es darles las bases suficientes para manejar los recursos materiales y, sobre todo, transmitirles la importancia del factor humano, de otorgar a cada persona el valor que tiene como colaborador dentro de la compañía y motivarla para el mejor desempeño de sus actividades. El aspecto de la motivación es muy importante, es necesario concientizar al Personal de que al dar un mal servicio lo único que se logra es no



sólo perder al cliente, sino también perjudicar a todos los que integran la empresa.

Otros cursos relevantes del Centro son para los Gerentes de zona y los Instructores, entre ellos: "Entrenamiento para Instructores de Empresa" y "Cuidado al Cliente mediante un Servicio de Calidad". (Ver más adelante).

Una política general de la Dirección de Servicio es fomentar entre todos los participantes el hábito de limpieza en los talleres y áreas de trabajo, por ello, y para empezar, está prohibido fumar y comer ahí.

El Departamento de Capacitación de Ventas imparte cursos para los Gerentes de ventas de la red de distribuidores, como por ejemplo, Liderazgo Creativo en la Venta; sus instructores forman parte de un grupo constituido por instructores de diferentes empresas del ramo automotriz que se reúne periódicamente para intercambiar opiniones y experiencias sobre el tema de ventas.

La Dirección de Refacciones, con sede en Toluca, también cuenta con un Departamento de Capacitación y ofrece cursos orientados a que todo el Personal en las agencias distribuidoras, que comprende a más de 8,000 empleados, apoye los objetivos de la empresa.

Algunos cursos se dedican a reforzar la Mercadotecnia, la Organización y Supervisión del Personal, las estrategias y tácticas de ventas de refacciones. El curso integral básico Cuidado al Cliente mediante un Servicio de Calidad explica las actividades de los diferentes niveles del área: Ventas, Servicio, Refacciones y Administración. Su finalidad es que todos los empleados conozcan y valoren el trabajo de sus compañeros, y de esta manera se facilite la comunicación no sólo entre el Personal, sino de éste con el cliente. El curso se imparte en 10 ocasiones al año, lo que permite a NisMex conocer el perfil de personas que tiene en cada puesto, y a los distribuidores estar en estrecha comunicación. Al efecto han constituido un Comité de Satisfacción al Cliente y Task Force, de los que hablaremos más adelante.

A raíz de los cambios en la Organización del Centro de Distribución de Refacciones de Toluca se imparte el seminario Proceso para el Mejoramiento de la Calidad, que implica que los funcionarios tengan la conciencia de la necesidad de integrar un equipo para lograr una mejora en la calidad. Este seminario se basa en los lineamientos sobre Organización, Productividad y Calidad de la filosofía de Crosby, cuyos primeros 3 pasos son: el compromiso de los directivos, la formación de equipos y la educación o capacitación.

Uno de los compromisos de NisMex para lograr su objetivo de satisfacer al cliente es darle a cada distribuidor las herramientas para que pueda ofrecer un servicio eficiente, y esto lo hace extensivo a los distribuidores de otros países a donde exporta vehículos, principalmente a Centro y Sudamérica.

El Seminario para funcionarios Asumamos el Cuidado al Cliente TC3 [Taking Charge of Customer Care] está actualmente dirigido a los Gerentes y Directores de las áreas de Refacciones, Ventas, Servicio, Administración y de la Dirección General, pero incluirá en un futuro cercano a todas las áreas de la empresa. Se inició en la casa matriz en 1989 y se considera como el más importante en la actualidad, debido a que además de establecer un puente entre las áreas de producción y las de comercialización, explica la metodología para inducir un cambio en la Cultura Corporativa y dirigirlo hacia el cuidado del cliente. Plantea la Satisfacción del Cliente como una tarea cotidiana y constante, que no sólo debe ser el lema de la empresa sino también la clave del mercado y la base de su Cultura Corporativa. "El cuidado al cliente es algo más que campañas, tiene que ver con la forma en que nos conducimos en todos los aspectos del negocio, externos e internos; involucra a toda la gente..."

El enfoque está dirigido fundamentalmente al cliente, a los empleados y a la empresa, cuyos beneficios son:

- Cliente: Mayor satisfacción con el producto, menos quejas y mayor valor por su dinero.
- Empleados: mayor valor a su trabajo y satisfacción con su tarea, mejor trabajo en equipo y desarrollo de nuevas habilidades técnicas, mayor rendimiento, triunfo y diversión
- Empresa: Clientes fieles y contentos, empleados satisfechos, mayor rendimiento y beneficios, menor competencia.

(Boletín para Funcionarios, no. 171. 30 de septiembre de 1991:1-2).

### 3) Dirección de Aseguramiento de Calidad

Esta Dirección participa en todos los programas relacionados con el Mejoramiento de la Calidad y coopera con todas las Areas y los Departamentos involucrados en las Plantas, en las oficinas Corporativas, e inclusive en las empresas de los proveedores de NisMex.

En marzo de 1991 realizó un Programa Global de Capacitación para los Proveedores en el cual colaboraron el Centro de Capacitación de Nissan en Morelos, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la SEP y el Banco Mundial. El objetivo primordial de este Programa, financiado en un 70% por el Banco Mundial, es mejorar los niveles de productividad de la industria mexicana a través de la calidad; está enfocado a los proveedores medianos o pequeños [con menos de 250 operarios] quienes contribuyen con el 30% restante.

El Programa se basa en el Sistema de Aseguramiento de Calidad que aplica NisMex por conducto de su Dirección del mismo nombre, y cuyo contenido es el siguiente: Control Total de Calidad, Control de Recursos Materiales, de Inventarios y de Almacenes; Productividad y las 7 Herramientas Básicas.

Esta Dirección ofreció a los proveedores, durante el mes de octubre de ese mismo año, el Seminario Filosofía Administrativa para la Calidad; una de sus finalidades es que el empresario no conciba la capacitación como una obligación legal sino como una necesidad para ser competitivo, poder permanecer en el mercado y hacer que su empresa sea mas rentable. Otra es la creación de **nuevas culturas del trabajo y de la calidad** que modifiquen actitudes tanto en los empresarios como en los trabajadores, al grado que la calidad llegue a ser una manera de pensar, una forma de vida.

Los resultados básicos en estas empresas han sido, entre otros:

- a) El involucramiento de su propio Personal en las metas de la empresa contando con el apoyo de sus directivos.
- b) La elaboración de programas internos de capacitación sobre calidad.
- c) El mejoramiento de sus procedimientos y sistemas para el análisis de los problemas
- d) La realización de reuniones periódicas con Personal de la Dirección de Aseguramiento de Calidad para confirmar el seguimiento interno y la aplicación correcta de lo aprendido.

Una de las normas transmitidas es NTCS-Nissan Test Control System y es responsabilidad del proveedor conservarla.

#### 4) Capacitación en las Plantas

El Centro de Capacitación y Adiestramiento de NisMex para operarios en Jiutepec, Morelos, se inauguró en mayo de 1990. Aquí se introduce a los trabajadores de nuevo ingreso en tareas específicas del área en la que laborarán, en condiciones muy similares a las de la Planta, de tal manera que la incorporación a su trabajo sea más fácil.

Según nos informa el Departamento de Personal Corporativo, el entrenamiento se concentra en una tarea en especial y sólo se dan conocimientos generales de otras, no hay una movilización interna o rotación periódica a otras ocupaciones como en las Plantas japonesas, pero en ocasiones los operarios son transferidos temporalmente para suplir a algún compañero ausente, y esto lo decide el Sindicato de acuerdo al escalafón.

También se imparte un programa de Inducción que incluye desde la identificación con la empresa y su filosofía, hasta los conocimientos de cada puesto en particular. Durante 3 días se explica lo que será el objetivo de trabajo de cada persona y luego en un curso que dura 22 días, se desarrollan las habilidades necesarias previas al ingreso a la línea como operadores.

Los primeros planes para capacitar y desarrollar al Personal se remontan al establecimiento de una Escuela Taller donde chapistas y resanadores, entre otros trabajadores de la línea de producción, mejoraron sus habilidades y desarrollaron nuevas.

El Departamento de Capacitación y Selección, de la Gerencia de Relaciones Industriales en la Planta CIVAC, inició en 1989 nueve cursos sobre Administración para Funcionarios y preparó los instructivos técnicos; ambos sufrieron modificaciones en 1991 con la finalidad de hacerlos extensivos a supervisores y empleados. Los temas incluyen las perspectivas y desarrollo para lograr excelencia en el trabajo y mejorar la productividad, tanto de trabajadores directos como indirectos, reforzar el mantenimiento preventivo, dar la información necesaria y bajar la densidad de inspectores. Actualmente hay 800 inspectores de Control de Calidad, mientras que en las Plantas de Japón hay 100 por cada 5,000 operarios. (Expansión, 29 de abril de 1992:7-11. Nosotros, No. 122).

La capacitación a supervisores de producción principió en el segundo semestre de 1989 con el curso "Funciones Básicas del Supervisor en base a la Estandarización". Mediante la observación y realización de operaciones se capacitaron 8 grupos de supervisores, es decir 66 personas, que a su vez enseñaron a los operadores utilizando los métodos de Diagnósis de RAC. El entrenamiento de los líderes incluye cómo conducir una reunión, hacer que los trabajadores expresen su opinión e inducirles a participar. A fines de año asistieron en Japón al Segundo Seminario Genba Kanri sobre Mejoras en la Operación, que corresponde a la llamada Ingeniería Industrial en otras empresas.

Los cursos no se restringen al área productiva sino que abarcan todas, así por ejemplo, en el área de Control y Abastecimiento el Grupo de Mejoras imparte un curso dirigido a sus compañeros de nuevo ingreso y a los de áreas relacionadas. El objetivo es enseñarles a usar un lenguaje común necesario para el correcto abastecimiento de materiales a las líneas de producción; abarca desde cómo recibir los materiales, o sea las partes importadas, desempacar, clasificar, almacenar, hasta su distribución y uso en las líneas. Otro se relaciona con el empaque uniforme de las partes y el mantenimiento de las áreas de trabajo despejadas y limpias.

En la Planta de Lerma se introdujeron en febrero de 1990 Círculos de Calidad con una duración de 4 meses; se manejaron los conceptos de prevenir para lograr la calidad, disciplina, estadísticas, filosofía del trabajo y técnicas para detectar los problemas. Asimismo se impartieron cursos CEP y se continuaron las actividades de RAC, que ahí se han dividido en 4 etapas:

- 1<sup>8</sup>] 5 S, Técnicas básicas, Operación estandar y Desarrollo de habilidades
- 2<sup>9</sup>] Aseguramiento de calidad, Distribución de operaciones, Resultado y orden de producción, Arreglo de equipos y herramientas, Control de existencias
- 3<sup>8</sup>] Mejoramiento de la Moral -educativa y de actividades en pequeños grupos. Arreglo del sistema que apoya la producción, Cambios de Tecnología e Ingeniería, e Inventario.

Para mediados de 1991 se habían realizado en total 72 eventos con la participación de 112 personas. (Boletín para Funcionarios, no. 168, julio 1991).

En la Planta de Aguascalientes se inició en 1988 un programa de Habilidad Técnica para el Personal de mantenimiento eléctrico y mecánico, con la finalidad de contar con un grupo calificado y capaz de resolver cualquier problema óptima y oportunamente. El programa contempla diversos temas que se imparten en 3 fases: [1] conocimientos de tronco común o generales, [2] temas específicos relacionados con el área donde se desempeña el trabajador y [3] aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. Si los participantes asisten y aprueban el curso, que dura un mes, tienen la opción de ser promovidos de categoría, aproximadamente 75% de los participantes pasan a la categoría inmediata superior. (Nosotros, No. 132, agosto 1990:4).

En 1990 dió principio el programa sobre las 7 Herramientas Básicas que son las técnicas para la corrección de problemas y obtención de calidad, el Análisis de Modo y Efecto de la Falla que es una técnica analítica realizada en equipo para detectar las posibles fallas durante el proceso, y Seguimiento de Círculos PDCA para Supervisores y Auxiliares, es decir, para los mandos medios de quienes depende el logro parcial de objetivos de producción y calidad.

Los círculos PDCA forman parte de la capacitación básica para el Control de Calidad en Japón y su significado es: P= planear la solución del problema, D= ejecutar o coordinar las acciones a realizar, C= revisar las posibles complicaciones y A= actuar llevando a la práctica lo planeado. La finalidad de este programa es que el Personal cuente con métodos apropiados para el control y análisis de problemas de calidad. (Nosotros, No. 127 : 3 y No. 132 : 4). Actualmente los japoneses han encontrado cierta dificultad en su aplicación, ya que si bien consideran que la planeación es buena, no siempre hay un seguimiento acorde para llevarla a cabo, por lo que se está cambiando el orden a C P D A, según nos informa un funcionario de la Dirección de Aseguramiento de Calidad Corporativa.

La Dirección del Nuevo Proyecto Aguascalientes ha desarrollado activamente programas de capacitación y adiestramiento para el Personal de la nueva Planta, que se imparten en las escuelas de CIVAC y Aguascalientes, incluyendo una de Electromecánica; los cursos están a cargo de expertos japoneses con la colaboración de instructores de las otras Plantas, quienes han entrenado a más de 300 operarios antes de su contratación. Se intenta crear en la nueva Planta un ambiente de trabajo que motive al Personal, "...un Personal versátil y competente, fuerte y vigoroso que tenga los conocimientos, la habilidad técnica y la capacidad administrativa de primer orden, colaborando con todas las áreas y fomentando el trabajo en equipo". (Boletín para Funcionarios, no. 171, 30 de septiembre de 1991:4).

Asimismo, está construyendo un Campo de Pruebas para Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos, que será el primero de esta índole en México (Boletín para Funcionarios, no. 141, 30 de abril de 1990:2).

## 5] Cursos en Japón

A los cursos que se imparten en la casa matriz asisten representantes de todas las filiales de Nissan en el mundo; en los programas teóricos y prácticos se estudian tanto aspectos generales como específicos de cada país, pero con la intención de unificar conceptos en base a los objetivos de la empresa.

A fines de 1989 se llevó a cabo el Segundo Seminario de Genba Kanri RAC, al cual asistieron 22 supervisores representantes de 7 filiales de Nissan [E.U. Inglaterra, España, Malasia, Australia, Filipinas y México]. Aprendieron el establecimiento de la Operación Estándar y su método de enseñanza; pusieron en práctica los círculos PDCA aplicando parte del sistema de Mejoramiento Continuo o Kaizen para facilitar el trabajo y evitar riesgos. Este sistema significa trabajar en equipo, todos aportan sus opiniones y experiencias para llegar a un acuerdo común y así hacer la mejor propuesta para obtener la calidad requerida. Está dirigido también a los proveedores; fue implementado en Japón desde 1971, a partir de 1988 se empezó a practicar en la filial de Inglaterra y, gracias a los resultados obtenidos, decidieron aplicarlo también en las filiales de Estados Unidos y México. Se menciona que a fines de 1990 un empleado mexicano del Área de Abastecimiento fue a Japón a aprender los principios de este sistema para enseñarlo después en las Plantas productivas en México.

La primera junta Global de Subcomités de Genba Kanri o RAC se realizó en 1991 con la finalidad de uniformar criterios para trabajar las mismas ideas básicas, con miras a mejorar la calidad, el costo, la entrega de los productos y la competitividad en el mercado, así como estrechar sus relaciones con las áreas de Administración e Ingeniería.

A mediados de 1990 la casa matriz organizó por primera vez un Plan de Entrenamiento en Japón para Personal de Bases de Ultramar; participaron 26 personas procedentes de las filiales en México, Inglaterra, Estados Unidos, Australia y España. El grupo mexicano estuvo integrado por 7 trabajadores de las Plantas de CIVAC y Aguascalientes, de las áreas de ensamble, electricidad, pintura, plásticos, control de producción, diseño y estampado. [Nosotros, no. 132, agosto de 1990:7]

Asimismo se llevó a cabo en Japón la 3ª Reunión Internacional de Áreas de Personal con la participación de representantes de once empresas de Nissan. Los temas tratados fueron la identidad corporativa, la excelencia en los recursos humanos y la necesidad de una globalización en las operaciones empresariales. A la vez la casa matriz continúa enviando técnicos japoneses a las Plantas en ultramar, medida que permite reducir los costos y difundir los conocimientos a un mayor número de personas.

Según nos informan en las Oficinas Corporativas, NisMex ha intensificado recientemente el envío a Japón de algunos de sus empleados para que se capaciten tanto en los sistemas de comercialización y distribución como en los avances tecnológicos que se aplicarán posteriormente en los nuevos proyectos de las Plantas en México. En mayo de 1991 estuvieron en Japón por un lapso de 3 meses 45 técnicos especializados del nuevo proyecto Aguascalientes. A partir de entonces y en el transcurso de 1992 ha enviado a más de 200 empleados por períodos hasta de 6 meses; entre ellos Jefes de grupo y supervisores que van a las Plantas japonesas para ver el trabajo que llevan a cabo los empleados de su mismo nivel y categoría. También realizan allá los pilotajes técnicos y la evaluación de productos destinados a la nueva Planta; estas personas son además las encargadas de capacitar a los operarios en la escuela de Aguascalientes.

**Cuadro 10**  
**Cursos de Inducción y Capacitación para el Personal**  
**de NisMex, impartidos en 1990-1**

---

**1) Curso de Inducción para todo el Personal de nuevo ingreso:**

**Antecedentes  
de la empresa**

**Historia de Nissan Motor Co.**

- Instalaciones
- Estructura Organizacional
- Filosofía y Principios
- Proveedores
- Productos
- Organización mundial
- Exportaciones

**Información general sobre Nissan Mexicana**

- Trayectoria
- Organización
- Políticas y Reglamentos
- Prestaciones
- Servicios

**Información específica según  
su Departamento y puesto**

- Procedimientos de trabajo
  - Responsabilidades
- 

**2) Cursos generales de Capacitación para todos los Empleados de Confianza**

**Habilidades  
básicas**

**Redacción. Corrección de Estilo  
Idiomas (inglés) Computación. Creatividad  
Miscelánea Fiscal. Cómo manejar el estrés**

---

**3) Cursos para Empleados de Confianza de los niveles III-V**

**Filosofía Secretarial. Administración básica  
Imagen y Arreglo Personal.  
Motivación. Superación. Creatividad**

**4) Cursos para Empleados de Confianza de los niveles VI-VIII**

Negociación de Compromisos  
Habilidades y Técnicas de Negociación  
Supervisión y Manejo de Personal  
Tiempo, Administración y Productividad  
Entrenamiento para Instructores  
Cuidado al Cliente

---

**5) Cursos para Funcionarios**

Administración para el Cambio  
Conducción y Manejo de Juntas de Trabajo  
Formación de Instructores  
Liderazgo y Autoridad  
Manejo de Conflictos y Solución de Problemas  
Administración por Objetivos  
Proceso para el Mejoramiento de la Calidad  
Filosofía Administrativa para la Calidad  
Asumamos el Cuidado al Cliente TC3

Administración para Funcionarios de las Plantas  
Administración de Servicio  
Liderazgo Creativo en la Venta  
Cuidado al cliente mediante un servicio de calidad

---

**Fuentes:** Entrevistas y publicaciones de circulación interna de Nismex  
Cuadro elaborado por S.S.

#### 4.4 Comunicación

Uno de los principios de RAC es que la comunicación debe ser constante, persistente y exhaustiva. De esta manera, NisMex hace llegar al Personal el mensaje sobre sus objetivos y valores. Con ello busca fortalecer la identificación de los empleados con la empresa y, por consiguiente, eleva su nivel de compromiso y lealtad; además, al dar la oportunidad a que el Personal de todos los niveles participe más activamente en los asuntos de la empresa, tiende a lograr que genere ideas para el crecimiento de la Organización, mejore los niveles de servicio al cliente e incremente la productividad.

La comunicación se establece de manera formal o informal a través de los diversos canales o medios que existen en NisMex y que van desde el contacto persona a persona, los comunicados y carteleros colocados en accesos públicos -comedor y entrepisos-, las publicaciones de circulación interna [revistas, videos, boletines de noticias], hasta comités de concertación, grupos de mejoras y círculos de calidad.

Existe un sistema de comunicación abierto que le permite a cualquier hablar con un funcionario para quejarse o hacer sugerencias; algunos problemas se resuelven rápida e informalmente, sin necesidad de oficios laboriosos, otros son tratados en las juntas y reuniones periódicas.

El flujo de las instrucciones, comunicados y decisiones es en dos sentidos, dependiendo de su contenido:

[1] La comunicación descendente y horizontal de:

- Objetivos, planes, políticas y presupuestos corporativos a los gerentes y supervisores que tienen que llevarlos a efecto
- Instrucciones directas de un gerente a un subordinado sobre lo que este último tiene que hacer
- Información sobre el desempeño general de la empresa para que el Personal esté al tanto de los asuntos que le afectan, especialmente cambios en las condiciones de trabajo y factores que influyen en su prosperidad y seguridad.

[2] La comunicación ascendente y horizontal de:

- Propuestas, sugerencias y comentarios de los que tienen que llevar a efecto las decisiones de la empresa.
- Información para la gerencia sobre desempeño y resultados
- Comentarios y reacciones de los empleados a lo que se propone hacer, o efectivamente se está realizando, en asuntos que les afectan.

Esto significa que las comunicaciones de la Dirección operan con el sistema de cascada, es decir, parten de la cima y descienden a todos los niveles de la organización; también operan dentro de los Departamentos y equipos para tratar asuntos que sólo afectan a sus miembros. A la vez, dejan abierta la oportunidad de retroalimentación por parte de los empleados, de manera tal que se sientan estimulados a identificarse más con la empresa.

Recientemente NisMex ha introducido un nuevo sistema para agilizar la comunicación y coordinación entre operarios, empleados de confianza y funcionarios de las diversas áreas y Departamentos de la empresa. Se basa en normas de trabajo que rigen las relaciones laborales de los japoneses, un contacto continuo vigilándose y cuidando su desempeño, que consiste en reportar, comunicar o informar lo que hacen y consultar cualquier duda que tengan durante el desempeño o consecución de su tarea. Estas acciones dan lugar a una especie de código entre los empleados japoneses que se forma con la primera sílaba de los siguientes 3 verbos:



**hokoku**= reportar  
**renraku** = comunicar o informar  
**sudan** = consultar

La palabra resultante, **horensu**, significa espinacas en español y de ahí que se mencione en NisMex el Movimiento de Espinacas para referirse a una comunicación directa y continua, a un flujo de información adecuado, en el entendimiento de que no debe haber ninguna restricción por parte del Personal para preguntar o dar la información requerida. [Boletín para Funcionarios, no. 153, noviembre de 1990:2]

### Reuniones periódicas

Una vía para lograr la comunicación son las diversas reuniones periódicas que se llevan a cabo en el seno de la empresa. Además de la Reunión Corporativa a principios de año, en donde el Director General explica a los funcionarios los objetivos y las expectativas de NisMex, se celebran las siguientes juntas periódicas:

- Junta semanal del Consejo de Administración
- Junta quincenal del Comité Ejecutivo
- Juntas mensuales de ventas domésticas [refacciones, servicio y finanzas] y de exportaciones.
- Junta Corporativa mensual en que se analizan los avances en general de cada Planta, y en particular de las actividades de RAC y de capacitación que se están llevando a cabo.
- Juntas mensuales de Gerentes representantes de cada una de las áreas corporativas. Estas tienen varias finalidades:

[1] recibir el Reporte del Estado de Resultados

[2] estrechar la comunicación entre Gerentes y de éstos con los subordinados, quienes presentan las sugerencias tendientes a mejorar su trabajo

[3] analizar cada una de las etapas de la producción (incluyendo las previas y posteriores) para establecer procedimientos y sistemas, elaborar programas y manuales, así como el seguimiento de los problemas para lograr la calidad, e incrementar la productividad y participación en el mercado internacional.

Estas actividades cristalizan en un Seminario Ejecutivo anual en donde los funcionarios exponen todos los puntos de vista, las propuestas de los subordinados y los resultados obtenidos. El objetivo prioritario es estimular a los funcionarios para que sean los promotores del cambio y del impulso que la empresa requiere, y también para que coordinen actividades orientadas a mejorar la calidad de sus vehículos.

Uno de los resultados inmediatos fue la constitución a fines de 1990 de un grupo interdisciplinario en donde participaron 10 Áreas y Departamentos de Servicio, Abastecimiento, Aseguramiento de Calidad, Inspección, Ventas, Manufacutras, Exportación, Control de la Producción, Planta CIVAC e Ingeniería de Calidad. Su primera actividad fue el establecimiento de sistemas y procedimientos sobre el control de calidad, logrando que las actividades de RAC fueran parte de la estructura de operación; también realizaron el Manual de Aseguramiento de Calidad para Proveedores y definieron el sistema de Pilotajes. A partir de entonces llevan a cabo juntas mensuales de seguimiento continuo y perfeccionamiento dinámico.

El objetivo del Proyecto GS es producir en 1992 el mismo modelo GS de automóvil en México, Japón y Estados Unidos. Colaboran en este proyecto 5 Áreas que desde la casa matriz sugieren actividades con base en la información que reciben diariamente de las Plantas

involucradas, en la observación de los avances logrados y en los puntos expuestos en sus juntas periódicas especiales. Entre ellas están las denominadas "Confirmación de Calidad del Nuevo Producto" y "Soshin", donde los representantes de las áreas correspondientes verifican el avance general del proyecto y de los componentes que se emplearán en el nuevo modelo: 610 del total de autopartes son de proveedores nacionales, 98 de NisMex y el resto de las filiales de los Estados Unidos y Japón.

En otra Junta se formó el grupo Task Force, cuya función es participar en los pilotajes y evaluaciones previas al arranque de la producción y, posteriormente, en las auditorías de calidad en colaboración con otros grupos.

Mediante este tipo de Juntas, la empresa espera tomar decisiones y establecer estrategias integrales para un nuevo sistema que se adoptará, en un principio, para los vehículos producidos en la nueva Planta de Aguascalientes con destino a Canadá, los Estados Unidos y Japón. (Boletín para Funcionarios, no. 160, marzo de 1991).

### Publicaciones de circulación interna

NisMex publica una revista y dos boletines. La revista mensual **Nosotros** tiene en promedio 13 páginas, es básicamente un medio de relaciones públicas e informa a todas las Áreas de la empresa sobre sucesos importantes, acontecimientos internacionales, los avances en la producción, los reconocimientos a los trabajadores y a las Plantas sobresalientes.

El boletín **Noticias** es una escueta publicación quincenal de 4 páginas destinada a los empleados de las Oficinas Corporativas; les da información variada para su desarrollo personal, así como noticias de eventos deportivos y festejos de diversa índole, incluyendo listas de los cumpleaños de sus compañeros y de bienvenida a los nuevos empleados.

A partir de 1991 este boletín recibe el nombre de **Nokani**. El cambio obedece a la nueva etapa de la empresa que busca una mayor identificación del personal con su filosofía o lema de Lograr la máxima satisfacción del Cliente. Se convocó a todos los empleados para que enviaran sus proposiciones; el nombre ganador fue **Nokani** que, siguiendo la costumbre japonesa, une la primera sílaba de las siguientes tres palabras:

**Noticias**= informar, comunicar

**Kaizen**= mejoramiento continuo en todas las actividades

**Nissan**= la empresa

El Boletín **Nissan para Funcionarios** también es quincenal y su número de páginas varía de 4 a 8; incluye artículos específicamente destinados a explicar de una manera más amplia las actividades de la empresa, tanto de la casa matriz como de sus filiales en Ultramar. Adjunta mensajes de sus directivos, cambios en la Organización y nuevos nombramientos, así como el contenido de los diversos programas y reuniones empresariales.

En octubre de 1991 hubo cambios en la organización interna de la Dirección de Administración y su Departamento de Comunicación, entonces se suspendieron estas publicaciones y hasta el momento no se han reanudado. Esta Dirección también se encarga de la realización de los videos, el Manual de Bienvenida y otros medios para difundir los objetivos de NisMex, de su Filosofía y Cultura Organizacional, que deben enmarcar todas y cada una de las acciones del Personal.

## 4.5 Filosofía y Cultura Corporativa

La Cultura Corporativa se define aquí como la serie de creencias, objetivos y valores que guían el comportamiento de los empleados de una empresa. Este conjunto de características distingue a una empresa de otra y al mismo tiempo identifica como un solo grupo de trabajo al Personal que en ella labora. Al igual que las personas, las empresas tienen una Cultura e Imagen que las identifica; esta Cultura les da personalidad propia en la Comunidad en la que se ubican, ante sus diversos clientes y las personas con quienes tienen contacto.

El programa denominado Cultura Organizacional comprende el conjunto de actividades orientadas a lograr un cambio de actitud hacia el trabajo y la calidad. Está dirigido a todos los empleados de NisMex y tiene la finalidad de exponer y clarificar los conceptos y principios que constituyen su Cultura. Los aspectos fundamentales son: la misión, los objetivos y valores, las políticas de calidad, la metodología y el Decálogo de Principios de RAC que ya explicamos en los apartados correspondientes.

La Dirección de Administración es la responsable de difundir internamente la filosofía de que la Cultura Corporativa debe enmarcar todas y cada una de las acciones del Personal. La difunde a través de todos los medios de comunicación y la recibe el empleado a partir del momento en que ingresa a la empresa. Lo primero que se transmite es el sentido de comunidad, de confianza mutua y de respeto, y de un ambiente donde le agrade trabajar y sienta orgullo de pertenecer. Así, por ejemplo:

- En la Carta de Bienvenida a la gran Familia Nissan Mexicana, se subraya que todos los individuos son valorados como personas, quienes con su entusiasmo, capacidad y dedicación aumentarán el prestigio de la empresa. El trabajo que desarrollen les permitirá consolidar las metas propias de crecimiento estableciéndolas como objetivo común.

- En las publicaciones de circulación interna, la empresa exhorta a todos sus empleados a que den lo mejor de sí mismos para "juntos ser el mejor: Nissan". Exhortación acorde con el Principio de RAC de compromiso, responsabilidad individual y de equipo. De tal manera leemos en la revista Nosotros:

"...sólo quienes se esfuerzan, sólo quienes mejoran constantemente, quienes se distinguen por ello, llegarán".

"El Orgullo de ser Nissan. Todos los que integran la empresa sienten orgullo de pertenecer a ella, lo ven reflejado en su esfuerzo y trabajo cotidianos, así como en el de su familia, para ser mejores".

- En uno de los Videos de Inducción, Nissan presenta su imagen corporativa, cuyo lema es: **Queremos crecer creando y ofreciendo la máxima satisfacción del cliente**, en los siguientes términos:

"Nissan traza y supera sus propios límites a través de su factor humano. Trabajando con espíritu de grupo, compartiendo responsabilidades y haciendo de la productividad la meta cotidiana, la empresa se proyecta hoy como líder en su ramo.

"Cada nueva idea es motivación de progreso y posibilidad de renovación, contando con la infraestructura productiva, la tecnología y la administración más avanzadas, así como el espíritu de innovación para lograr sus metas que se manifiestan en su capacidad de comercialización y exportación. Esta expansión es resultado de un estilo de organización en donde los recursos humanos son el pilar que sostiene el crecimiento.

"Al Personal que forma parte del equipo, a quienes deseen trabajar con espíritu de equipo y de cooperación mutua, realizar proyectos y superarse, se les brinda:

- la oportunidad de trabajar en una empresa sólida,
- la capacitación para estimular el desarrollo personal y profesional utilizando al máximo sus habilidades,
- la seguridad presente y futura a través de una serie de prestaciones, las más competitivas del sector".

La máxima satisfacción del cliente no es sólo el lema de la empresa sino también la base de su Cultura, cuya misión es cómo mejorar la calidad de los productos y entregar unidades de calidad a los clientes. Este concepto de Cuidado al Cliente es resultado de la combinación del factor técnico y del humano. En cuanto al técnico se cuenta ya con los resultados de 5 años de actividad del Comité de Satisfacción al Cliente, mientras que el grupo Task Force y los Distribuidores continúan trabajando para lograr un nivel de calidad internacional.

El factor humano se ha involucrado eficientemente en las siguientes Campañas: (1) de Limpieza, (2) En contacto, (3) Todos Juntos, (4) Calidad Total y (5) Hacer las Cosas Bien a la Primera. Su finalidad es que el Personal tome conciencia de su responsabilidad individual y cooperación en el trabajo, y de la importancia de su desarrollo personal. Se trabaja estrechamente con los funcionarios para que ellos, a su vez, lo hagan con sus subordinados.

También están analizando las relaciones laborales y mejorando las condiciones físicas del lugar de trabajo, el cual debe ser agradable, con áreas limpias y bien iluminadas, un sitio que despierte el bienestar y orgullo de los trabajadores. La Campaña de tres **S** -Selección, Orden y Limpieza- se realiza en cualquier área de trabajo, y la idea es que en la medida en que ésta mejora, también mejora la persona. Insta a todos los empleados para que sea la primera acción con la que deben iniciar sus labores todos los días, y al mismo tiempo crear la conciencia de corregir las anomalías y mejorar continuamente. Con el objeto de inculcar estas normas y valores, la empresa gratifica a los grupos que muestran el mejor comportamiento.

Esta Campaña de tres S forma parte del llamado Movimiento de las cinco S, que son las letras iniciales de las siguientes palabras en japonés:

**Seiri**= ajuste, regulación, arreglo, selección

**Seiton**= orden adecuado

**Seiso**= limpieza

**Seiketsu**= pulcritud, progreso

**Shitsuke**= entrenamiento, disciplina

Este Movimiento tiene en Japón gran difusión a nivel de la Planta, debido a que estas normas en el lugar de trabajo son prerequisites básicos para la manufactura de artículos de gran calidad con alta productividad. Casi sin excepción, las empresas japonesas en el extranjero lo han introducido, y capacitan a supervisores y trabajadores para mantener siempre su lugar de trabajo limpio y sus herramientas en el sitio que les corresponde, así como para desarrollar la disciplina de no fumar ni comer ahí. (Yoshihara).

Nos parece relevante mencionar que el hábito de la limpieza es tan fuerte en el japonés, que no arroja basura por minúscula que sea; por regla general no existe Personal especial encargado de la limpieza en la Planta, empresa o institución educativa. Así observamos, por ejemplo, que en las escuelas son los propios alumnos quienes se encargan de mantener limpias sus aulas y áreas recreativas y colectivas.

En NisMex el campo de aplicación de las cinco S no se concreta a algunas acciones específicas, sino que abarca desde la actividad más sencilla hasta la más compleja en todas y cada una de las Áreas de la empresa. Representan las Normas Básicas o Cinco Acciones que el empleado debe recordar siempre "Para un Buen Inicio y Desarrollo de su desempeño en nuestra Compañía", y que transcribimos a continuación:

- Disciplina:** Definir claramente las funciones del trabajo y cumplirlas con eficacia, constancia y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos. Esto es, respetar y cumplir con los acuerdos.  
Evitar cualquier acto que pueda poner en peligro la propia seguridad y el trabajo, la de sus compañeros o terceras personas, así como las instalaciones de la empresa.
- Progreso:** Mantener siempre alto el nivel de calidad de las áreas de trabajo, tendiendo siempre a mejorarlo a través de la ayuda mutua, trabajo en equipo y una participación constante y entusiasta en las actividades de la Organización.
- Arreglo:** Presentarse a la Empresa en óptimas condiciones tanto físicas como emocionales.  
Separar los recursos que sirven de los que no, y empacar los que ya no sirven. Tener definido lo que se va a utilizar para realizar el trabajo.
- Orden:** Tener siempre el material en condiciones de uso acomodado y de fácil acceso, utilizándolo siempre con el fin para el que fue destinado. Así se evitará el desperdicio de material y la pérdida de tiempo.  
En el momento de separarse del servicio, o cuando se le requiera, deberá devolver los implementos de trabajo que se le hayan proporcionado.  
Observar buenas costumbres durante el servicio.
- Limpieza:** Mantener limpia el área de trabajo e instalaciones del mismo.  
Es condición no ensuciar; en caso contrario, limpiar".

Esta Campaña de las Cinco Acciones ahora ya forma parte integral del Manual de Bienvenida de NisMex y, además de ser una de las actividades de RAC, también se ha incorporado en la canción Formo Parte de Nissan que compuso uno de los empleados de la empresa para el "Mes de Calidad 1991". La Dirección de Aseguramiento de Calidad Corporativa patrocinó la grabación de la canción y sus intérpretes fueron Personal de las Plantas y del Corporativo.

En la página siguiente incluimos el texto de la canción y una copia de la portada del disco, que quedó únicamente como recuerdo de ese evento, ya que según nos informan, no ha vuelto a cantarse, es decir, no es el "himno" de la empresa. De hecho, en NisMex no existe la costumbre difundida entre las empresas en Japón de que los empleados se reúnan para cantar su himno antes de iniciar la jornada de trabajo.

## FORMO PARTE DE NISSAN

Quiero cantar con cariño y orgullo  
o toda mi gente NISSAN  
quiero sentir una parte en mi cuerpo  
que muestre que soy NISSAN

Soy compañero, amigo y muestro a ustedes  
mi gran Calidad  
trabajo con fuerza, con orden, limpieza  
formo parte de NISSAN

(CORO)  
NISSAN, tu solo nombre es Calidad  
yo formo parte de NISSAN  
en perfecto equilibrio  
Formamos parte de...  
NISSAN mi corazón contigo está  
y en la mano la bandera  
del trabajo, del esfuerzo  
del orgullo de ser NISSAN.

Formo parte de las grandes personas  
que junto conmigo hacemos NISSAN  
queremos Calidad  
buscamos Calidad  
somos Calidad...NISSAN

Quiero sentirme como en mi familia  
y ser la familia NISSAN  
Ya sé que mi parte es un grano de arena  
pero es arena de Calidad.

Yo sé que el camino no es fácil ni corto  
pero lo recorreré  
trabajo con fuerza, con orden, limpieza  
formo parte de NISSAN.  
(CORO)

# Formo Parte de Nissan



Dirección de Aseguramiento  
de Calidad Corporativo ■

**Producción:**

Dirección de Aseguramiento de Calidad  
Corporativo de Nissan Mexicana

**Autor:**

Ricardo López

**Intérpretes:**

Personal de Nissan Mexicana, Plantas: Aguascalientes, Civa, Lerma, NPOD y Corporativo.

**Grabado en:**

Estudio Shoba Doba

Otra de las actividades orientadas a lograr un cambio de actitud en todo el Personal son las frecuentes pláticas sobre las perspectivas y desarrollo de la empresa, y se basan en la necesidad de cambiar de actitud y lograr la excelencia. Para ello se hace énfasis en el hecho de que es preciso contar con el parámetro del desempeño de todos, de su voluntad, determinación y disciplina orientadas al cambio requerido. Este debe iniciarse en los hábitos personales en todas las labores cotidianas y extenderse al desempeño profesional.

Los conceptos básicos son:

- Contar con una actitud dinámica y plena de iniciativa
  - Fomentar ideas que contribuyan a solucionar los problemas e implementar mejoras en el trabajo
  - Mejorar el rendimiento y la calidad en el trabajo, o sea la productividad
  - Aceptar y llevar a cabo un trabajo eficiente en equipo
  - Entender y comprender los puntos de vista de otros compañeros
  - Trabajar en equipo eficazmente para cumplir los objetivos comunes
  - Ser coherente y tenaz para lograr la excelencia.
- (Boletín para Funcionarios, no. 136, 15 de febrero de 1990).

Actualmente NiSMex está intensificando las estrategias orientadas a:

- [a] Dar valor a los talentos locales en beneficio mutuo, apreciando desde el momento de su selección al factor humano eficiente, productivo y que trabaje con calidad
- [b] Darle a la gente la libertad que necesita para hacer su trabajo con la mayor efectividad
- [c] Reducir las barreras de comunicación entre la Gerencia y los trabajadores
- [d] Asegurar que todos los líderes de los niveles medios e inferiores de la línea de mando tengan objetivos claros por los que puedan trabajar para motivar y dirigir los esfuerzos de sus propios subordinados.
- [e] Asignarle a los supervisores en todas las áreas, y no sólo en las de la producción directa las siguientes responsabilidades para que cada uno sea realmente el líder del equipo:
  - Desarrollar el compromiso absoluto de la calidad que es el objetivo básico en cada nivel de la organización
  - El supervisor y su equipo deben crear la calidad, es decir, verificar su propio trabajo antes de pasarlo al siguiente equipo en el proceso, o en su caso al cliente
  - Asegurar el mejoramiento continuo de la calidad y productividad. La tarea del supervisor es estimular las propuestas de mejoramiento presentadas por el equipo, dar asesoramiento y, de ser posible, lograr que el mismo grupo introduzca el cambio, ya sea escribiendo o redactando sus pasos del proceso, manufacturando nuevas herramientas de trabajo y llevando a cabo su mantenimiento o, en su defecto, colaborando con el Personal especializado para esta labor.
  - El supervisor también debe ser el responsable de la disciplina interna y la resolución de los agravios o quejas que surjan entre sus miembros. En la medida en que pueda relacionarse con las personas directamente afectadas y ayudarlas, su autoridad no se verá mermada.

La motivación es otro de los objetivos que persigue la empresa, consciente de que una vez que se despierta el entusiasmo de la persona no hay límite al mejoramiento que pueda proponer, por ser quien conoce mejor que nadie su propio trabajo. El mensaje que está difundiendo es: "Involucrar al Personal en aquellas áreas en las que puede contribuir directamente y mantenerle informado en aquellas en las que no puede hacerlo". El supervisor motivará a su gente en la medida en que él mismo sea motivado por su Jefe o

Gerente, y éste por su Director. La cadena es tan fuerte como su eslabón más débil. Pero para desarrollar esta Filosofía, los supervisores y los funcionarios deben estar completamente involucrados e involucrar a todos los empleados para lograr un verdadero compromiso con la empresa.

La Dirección de Aseguramiento de Calidad Corporativa es la encargada de definir, asesorar y coordinar todos los aspectos relacionados con su Sistema de Calidad; ello no significa solamente la aplicación de las herramientas estadísticas necesarias para el Control de Calidad, sino también colaborar en el Programa mencionado que está orientado a crear una cultura del trabajo y de la calidad como una forma de vida. Eso significa cambiar el comportamiento y la actitud de los trabajadores, insistiendo en que la Capacitación es indispensable no sólo para su desarrollo personal y el de sus grupos de trabajo, sino para el logro de cualquier mejora, con el fin de ser competitivos.

Es sin duda una tarea, por lo menos a mediano plazo, el poder desarrollar en los trabajadores mexicanos un sentido de compromiso y responsabilidad individual, de cooperación y apoyo continuo para el beneficio común, hacia el trabajo el equipo, ya que esto significa subordinar los intereses y objetivos personales a los del grupo, y aceptar que el reconocimiento es colectivo y no individual.

Otra de las metas es reducir el número de inspectores y supervisores, para así forjar un sentimiento de respeto y confianza mutua entre cada uno de los empleados, dándoles un trato personal adecuado. Ello se puede lograr estimulando al líder para que sea capaz de motivar a quienes le rodean e infundirles el sentido de misión de la empresa.

A nivel de proceso productivo, la tarea es involucrar más al Jefe de grupo en su papel de líder responsable de guiar al grupo de operarios que tiene asignado. Por ser el obrero más calificado y el que mejor conoce todas las operaciones, debe encargarse de la supervisión del arranque del proceso, apoyando la inspección y ayudando a sus compañeros con los problemas que se le presenten.

Un funcionario japonés del área de Aseguramiento de Calidad Corporativa, nos comentó lo siguiente en relación a la importancia del programa expuesto: "Hasta ahora, incrementar la producción era la prioridad en NisMex, pero en estos momentos mejorar la calidad de nuestros productos y de nuestro trabajo van a ser clave para nosotros. La combinación de estas dos actividades es esencial; por lo pronto, todavía no hay gran competencia en el mercado interno, debido a que la importación de vehículos está muy limitada, pero sí es muy fuerte para la exportación a los Estados Unidos y Japón. Por ello se han intensificado las Actividades de RAC y del Curso TC3. En las primeras, el Jefe de grupo en el "Campo" tiene que administrar a su Personal y conocer el nivel de habilidad de cada uno, debe vigilar la calidad, productividad y operación estándar. El curso TC3 es de hecho bastante antiguo y se basa en la importancia del cliente, pero ahora en NisMex lo estamos usando para dar capacitación a los funcionarios, para enseñarles cómo mandar, cuál es la visión de lo que queremos hacer en el futuro, y con base en esta Filosofía creamos nuestra misión, el hecho de que cada persona pueda entender a dónde queremos ir; además, de esta manera podemos programar nuestro Plan de Trabajo".

"Ante todo tenemos que pensar qué es lo que los clientes están esperando de nosotros y a veces carecemos de una visión clara del futuro en término de los clientes. Es, por tanto, un Programa para revisar nuestras actividades actuales y es sumamente importante en México debido a la política de liberalización de la Industria automotriz. No podemos continuar nuestra forma de Administración, tenemos que cambiar, y las expectativas de los clientes son mayores que nuestras acciones".

**Para crear calidad hay que desearlo**



## VI CONCLUSIONES

Esta investigación se centra en las políticas que los empresarios japoneses de Nissan están transfiriendo a su filial mexicana a partir de 1989, cuando la empresa inicia una nueva etapa en el contexto de la reestructuración de la industria automotriz. En vista de que se trata de un proceso muy reciente que está modificándose, aún es prematuro ver sus resultados y aventurado sacar conclusiones.

En este capítulo se hace una comparación, no definitiva ni determinante, de la forma como se viven las normas y valores en la empresa japonesa y su aplicación en la empresa mexicana. Con base en la información recabada, apunto los aspectos que considero relevantes, siguiendo en la medida de lo posible el orden de la exposición del trabajo y retomando los conceptos de los enfoques teóricos.

Los estudiosos del tema atribuyen el éxito de la industria japonesa a su sistema empresarial, particularmente a sus técnicas de organización de la producción y a sus estrategias de recursos humanos. Las técnicas productivas han seguido los lineamientos generales del Toyotismo, tomado como Modelo japonés. A raíz de los cambios que las empresas automotrices a nivel mundial están haciendo para adaptarse a las nuevas condiciones, han surgido las críticas sobre la eficacia de aquellas políticas japonesas que se han difundido ampliamente como si fueran productos industriales: la producción justo a tiempo, los círculos de control de calidad, programas de mejoras como Kaizen y Kamban. El debate actual es si el nuevo Toyotismo o Japonismo seguirá siendo considerado como la mejor manera de producir automóviles o se desarrollarán otras alternativas. Las implicaciones de este cuestionamiento están en sus inicios y surge la necesidad de hacer más estudios concretos para poder analizar la eficiencia de otras formas en la organización de la producción.

En cambio, las estrategias de recursos humanos no constituyen en sí un Modelo que se pueda trasplantar, ni son todas exclusivas de Japón; algunas emanan de principios o ideas de Administración de Empresas, en especial de los Estados Unidos. Además, los elementos peculiares o distintivos del Sistema japonés tienen una historia y variabilidad que dependen de condiciones tanto económicas como culturales. Es decir, el conjunto de sus estrategias no surgió en bloque, sino por iniciativas sucesivas; los japoneses han experimentado con una variedad de esquemas organizativos durante las diversas etapas de su desarrollo industrial, en respuesta a los cambios de la economía global. Constituyen un eficiente sistema integrado, pero abierto y dinámico, que no actúa en el vacío sino en un contexto histórico y cultural específico, y es reforzado por la socialización que se inicia en el seno de la familia y cristaliza en la empresa.

Por consiguiente, es el contexto social el que determina cómo esos elementos varían y se combinan para dar resultados diferentes en cada sociedad. Condiciones como, por ejemplo, el nivel educativo y tecnológico, los mercados y su concurrencia, la disponibilidad de mano de obra y sus exigencias o expectativas, no son las mismas para México, Estados Unidos y Japón. Estas condiciones cambian y afectan a todo el sistema, no sólo en la casa matriz sino en las subsidiarias, tanto en Japón como en el extranjero.

Todas las formas de organización japonesas poseen un alto grado de cohesión, disciplina y mecanismos sociales para reducir las diferencias entre las metas individuales y las colectivas, asegurar el bienestar de todos y la armonía del grupo. Las políticas y estrategias existentes en el seno de la empresa Nissan Motor Co. también son congruentes con estas normas y valores, que se reflejan en su estructura organizacional y en sus objetivos.

Nissan Motor Co. fue el primer fabricante japonés de autos y líder de la industria automotriz hasta 1959 en que es desplazado por Toyota; también fue pionero en introducir programas de control de calidad, en el establecimiento de subsidiarias para asegurar la calidad de sus productos y en la automatización en sus Plantas. Actualmente su avanzada tecnología ha sido instalada en 2 grandes Plantas: una en Kyushu, Japón, y la otra en Aguascalientes, México. A partir de 1989-90 ha intensificado actividades de globalización y cambios en su organización.

Sus políticas están orientadas a sugerir formas de involucrar simple y efectivamente a todos sus empleados, a coordinar programas de capacitación, controlar el progreso en diferentes Departamentos, asesorar a proveedores y establecer subsidiarias en Ultramar. Estas actividades se vinculan con la política del gobierno japoneses de fomentar las importaciones para reducir el creciente excedente comercial de Japón y, a la vez, con la reorganización de la producción de vehículos de sus Plantas en Japón y en Ultramar, para exportar a otros países.

NisMex es la filial de Nissan que ocupa el segundo lugar en importancia por el número de empleados, la producción total de vehículos y el monto de inversión. Este último se ha incrementado al ser la empresa mexicana nominada como proveedor calificado de la casa matriz, tanto de autopartes como de vehículos. También se ha incrementado la transferencia de sus estrategias de recursos humanos; éstas sufren transformaciones en el contexto mexicano, por causas que van desde el reclutamiento del Personal hasta su capacitación. La política de empleo permanente resulta ser la más significativa por su vinculación con los criterios adoptados para la remuneración y promoción, y para la capacitación, que es a la vez técnica, social e ideológica o cultural.

Los empresarios japoneses están implementando sus políticas mediante actividades específicas denominadas Genbo Konri o RAC. Estas son parte de la Filosofía de Nissan que busca crear una nueva actitud hacia el trabajo y la calidad, orientada a inculcar normas y valores vinculados con el desarrollo personal y el trabajo en equipo. Esto significa:

- [1] Integrar los intereses y objetivos del individuo a los que son comunes al equipo
- [2] Dedicar esfuerzo y energía a actividades donde el reconocimiento es colectivo
- [3] Incrementar el compromiso y la responsabilidad, la disciplina y constancia para alcanzar los objetivos.

Promueven una identificación entre el individuo y su trabajo, ya que ésta favorece a todos los integrantes de su grupo y de la empresa. El Mejoramiento Continuo o Kaizen contiene normas y valores que se inculcan al japonés desde que nace, pero que requieren un cambio en la mentalidad del mexicano. Básicamente significa estar dispuesto al cambio, no buscar excusas ni pretextos para el desempeño, terminar lo que empieza aunque no sea perfecto, analizar las causas de un error y corregirlo inmediatamente, valorar el trabajo individual y en equipo, y estar dispuesto siempre a mejorar ese trabajo.

Por lo tanto, entre las políticas de la empresa Nissan destaca el deseo de impulsar el desarrollo de las habilidades de sus empleados mediante la Capacitación. Así, observamos un incremento en los cursos impartidos en NisMex y en el número de empleados mexicanos que asisten a cursos especializados en Japón.

Un aspecto primordial de estos cursos es preparar a los supervisores y líderes de los grupos para que puedan tener más responsabilidad en la elaboración de programas específicos y en la participación en la toma de decisiones, al igual que otros representantes de las diversas Areas de la empresa. Para ello los directivos intentan también mejorar la

comunicación entre sus empleados, proporcionándoles la información necesaria para fomentar su sentido de pertenencia.

Si bien es prematuro ver los resultados, es importante subrayar los factores que limitan o afectan estas políticas, debido a las condiciones sociales de ambos países. En Japón, la Capacitación ha tenido éxito debido, por una parte, a la transmisión coherente de sus normas y valores en la familia, la escuela y la empresa, que es el último eslabón del sistema educativo. Y, por otra parte, a su Administración del Personal: la política de empleo permanente es elemento crucial para la retención de la mano de obra, la adjudicación y ejecución de las tareas, el sistema de remuneración y promoción interna, la capacitación integral y la orientación al grupo.

Desde el momento en que ingresan a la empresa, los jóvenes japoneses unen su destino a los esfuerzos colectivos de su grupo, no les separa ninguna rivalidad; la diferenciación entre los que mandan y los que obedecen no es rígida, sino flexible, por ser una escalera que todos subirán tarde o temprano. Hay por lo tanto, armonía y desempeño para contribuir al fondo económico cuyos beneficios se repartirán cuando se jubilen. Todas las decisiones laborales se toman por acuerdo y aprobación unánime de los miembros del grupo.

Recordemos que en Japón el reclutamiento del Personal de nuevo ingreso se realiza en una fecha precisa y que todos son jóvenes recién egresados de las instituciones educativas, mientras que en México los empleados se reclutan en el momento en que la empresa los requiere. Es importante resaltar variables como la edad, el nivel educativo, el lugar de origen (rural o urbano) en el caso de la mano de obra mexicana; variables que sin duda afectan el grado de involucramiento y participación en la empresa.

La ceremonia de bienvenida japonesa es para cada grupo de edad una especie de rito de pasaje de la escuela a la empresa que, por consiguiente, utiliza valores existentes desde la socialización en la familia, como son la orientación al grupo, el desempeño y la cooperación. Además, los jóvenes son más fácilmente moldeables para ajustarse a los requerimientos de la empresa y sobre todo al entrenamiento técnico, donde hay un acercamiento específico a la organización del trabajo y a la disciplina tanto en las oficinas corporativas como en la Planta. Son entrenados desde las tareas básicas y una política es que todos los nuevos empleados, incluyendo a los futuros ejecutivos, pasen por lo menos 3 meses en la línea de producción; luego, mediante el sistema de rotación interna, adquieren destreza o experiencia en diferentes Departamentos. Esto les permite hacer y reforzar contactos personales a la vez que aprenden de sus experimentados superiores. Con fundamento en el principio japonés de la relación entre el maestro y el discípulo, el superior es responsable del progreso y bienestar de su subordinado, relación que persiste y contribuye al desarrollo de su carrera.

En NisMex no hay una fecha fija de ingreso, ni los grupos se constituyen con base en la edad, ni ceremonias grupales. A cada individuo que ingresa se le entrega el Manual de la empresa y una carta de Bienvenida donde el Director General pide todo el esmero y entrega del empleado en las labores que se le han encomendado, y se le conmina a un mejoramiento continuo. Esta exhortación se repite posteriormente durante el desarrollo de todas sus actividades, con la finalidad explícita de lograr un cambio en su actitud hacia el trabajo, la disciplina y la responsabilidad. El entrenamiento técnico es en principio sólo para el Personal directamente involucrado, incluso para los operarios es apenas de 22 días. Los ingenieros y funcionarios mexicanos, por ejemplo, a veces se muestran reacios a este programa de entrenamiento en la Planta, debido a que por ser universitarios o profesionistas, consideran que no lo requieren y que ciertas tareas no les corresponden.

En los Cuadros 1 y 10 sobre el contenido de los Cursos de Inducción para el Personal de la empresa en Japón y en NisMex, respectivamente, observamos que, en el primer caso, le proporciona una visión integral de la historia, producción y ventas de la empresa; además le enseña habilidades básicas que se aplican en todos los Departamentos. Tiene una duración de 6 o más meses y está vinculado con la rotación de tareas y la capacitación generalizada de todos los empleados. En cambio en NisMex este curso es de corta duración, de una a 3 semanas, da únicamente una visión general sobre los antecedentes de la empresa, y una específica a los empleados según el Departamento al que van a incorporarse y el puesto que van a desempeñar. La información sobre la producción y ventas, así como la enseñanza de habilidades básicas, se proporcionan posteriormente en los cursos de capacitación destinados a los empleados de acuerdo a su nivel y área de trabajo, es decir, es una capacitación especializada y restringida, que poco contribuye a crear ese involucramiento con la empresa que tanto pugnaron sus directivos.

El Sistema japonés ha pugnado por desarrollar la responsabilidad de los empleados, siendo la disciplina y la confianza elementos importantes; todos han sido entrenados mediante consejo y guía para aceptar la responsabilidad individual sin necesidad de mecanismos de control de asistencia y puntualidad. En cambio en NisMex no sólo no se puede prescindir de controles mecánicos para verificar la asistencia y puntualidad de los empleados, sino que se tiene que interiorizar la disciplina para cumplir estas normas con Premios e incentivos económicos, incentivos que de hecho son los primordiales para motivar al Personal en general.

El elaborado sistema de revisión del trabajo que realizan en las empresas en Japón, se fundamenta y refleja en el contacto personal que existe entre supervisores y trabajadores, entre superiores y subordinados. Un factor decisivo del éxito japonés son las relaciones interpersonales que surgen de intereses compartidos y confianza mutua, los cuales son reforzados gracias a la organización por grupos de edad y a la perseverancia. Hemos visto como el empleo permanente establece normas y valores para el bienestar común de todo el Personal: la empresa da seguridad y estabilidad, y recibe lealtad y cooperación de parte de los empleados. La empresa japonesa es una comunidad, una organización de seguridad social, y la motivación no es sólo económica, sino el sentirse en familia.

En NisMex este concepto de empleo permanente, y sus implicaciones, no tiene sentido para el empleado mexicano, quien no se siente comprometido con la empresa por vínculos de pertenencia a una familia o comunidad. Concibe el empleo permanente más bien como una restricción a la libertad de escoger y de cambiar de trabajo; considera que movilidad significa que tiene iniciativa y deseos de mejorar. No le interesa tanto la identificación con la empresa o el sentido de lealtad hacia ella como la ocupación que desempeña, y es motivado por incentivos económicos, al grado de que si recibe una mejor oferta de otra empresa, simplemente se va.

Entonces, la empresa se ve obligada a ofrecer condiciones realmente atractivas para hacer que el empleado permanezca, y no tiene forma de presionar para impedir que se marche, o acepte quedarse, tras recibir una costosa capacitación. Por ello, hay una tendencia a poner énfasis en la especialización ocupacional y en la idea de promover al mejor empleado para cierto trabajo o tarea independientemente de su edad. Esto actúa en detrimento de la cooperación, responsabilidad, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales que prevalecen en Japón.

No obstante, NisMex está difundiendo la imagen de Comunidad en el contenido de sus programas, objetivos y Cultura Corporativa, y por medios que incluyen desde emblemas, uniformes, canciones y actividades de diversa índole, hasta velar por el bienestar de los empleados y sus familiares. Por consiguiente, quedaría por analizar en que medida el incentivo económico tiene un límite y el trabajador mexicano también busca la satisfacción en su trabajo, y el ser tomado en consideración como miembro de la Gran Familia Nissan.

A nivel de la producción observamos que algunas prácticas y políticas japonesas incluidas en RAC sí se transfieren, por ser el ensamble de vehículos un proceso en varias fases que se caracterizan por la uniformidad y complejidad, incluso se habla de la estandarización de las operaciones. Empero, aun con el equipo y la tecnología más avanzados, no se puede lograr un alto nivel de productividad y calidad sin una fuerza de trabajo calificada, eficiente y disciplinada.

Por consiguiente, los funcionarios de NisMex consideran que, con el propósito de incrementar la productividad, es necesario capacitar más al Personal, para mejorar la calidad e inducir un cambio en la cultura del trabajo. Estos requerimientos constituyen el meollo de las políticas de la empresa orientadas a un cambio en su Cultura Corporativa.

Sin embargo, están conscientes que no se ha logrado crear una conciencia de calidad en los empleados, y la revisión sigue recayendo en los supervisores y Subjefes de Sección. Todavía no conocen su trabajo completamente para filtrar o separar los defectos y poder decir "aquí fallé, aquí identifiqué", es decir, en hacerse responsables. Además, los supervisores deben ser capaces de apoyarlos y estimularlos para que aprendan de los errores como hacen sus colegas en Japón. Según uno de los directivos mexicanos, este sistema no ha funcionado adecuadamente porque en la línea de producción el obrero no toma su responsabilidad, no la absorbe ni la entiende, simplemente se le impone y no se le convence de su uso; entonces los empresarios intentan hacer infinidad de cambios progresivos como los hechos en Japón acordes con sus avances tecnológicos, pero aún así persiste la falta de conciencia de calidad en la Planta mexicana.

Tampoco se ha creado todavía una "cultura de capacitación", ni por parte de la empresa ni del Personal, es decir, no puede haber continuidad en los programas en vista de que los empleados no asisten a los cursos o dejan la empresa al poco tiempo. Por lo tanto, el entrenamiento es restringido y a corto plazo.

En cambio en Japón existe una estructura, no sólo a nivel empresarial sino también a nivel nacional, en los procesos de capacitación y su continuidad a lo largo de la vida del trabajador. Gracias al empleo permanente, en las empresas se da mucho énfasis a la capacitación; cada Supervisor, Superintendente y Gerente, tiene la responsabilidad de capacitar a su Personal, es una obligación (entendida como **cooperación**), y cuando hay avance del grupo sí se le da reconocimiento al líder.

En el sistema de empleo está implícito como responsabilidad de la empresa elevar el nivel de cada persona, la capacitación es automática y es también un compromiso del empleado, durante y después de la jornada laboral. Cuando no hay el incentivo económico, resalta la función que desempeñan las presiones sociales para mantener el nivel educativo y la ambición por aprender que les inculcan a los japoneses desde la más tierna infancia.

En NisMex no existe este sentido de compromiso, cada persona elige por sí misma, y si tiene iniciativa y muestra deseos de mejorar su habilidad, la empresa le brinda apoyo y le indica que tiene que hacer; entonces el empleado, a nivel individual, responde para cumplir

con esta meta. Sin embargo, después de la jornada laboral, prefiere dedicarse a actividades recreativas y no necesariamente con los compañeros de trabajo. Su vida social no gira en torno de la empresa como si sucede en el caso del empleado japonés. Por ello los empresarios desean intensificar el involucramiento mediante actividades sociales para sus empleados y sus familiares.

Según nos comenta un funcionario japonés del área de Aseguramiento de Calidad Corporativa de NisMex, "...cada país tiene su camino único para mejorar la calidad porque su historia y su cultura son muy diferentes. Así, en Japón el nivel de educación es muy alto y los operarios tienen una fuerte intención de mejorar su trabajo diario, y su actitud es vivir para trabajar; mientras que en otros países trabajan para vivir. No podemos cambiar culturas, en México podemos asegurar una calidad consistente en la línea si hay instrucciones muy claras y específicas, así como una buena Administración. En cambio, en Japón, las instrucciones son muy generales porque los empleados entienden lo que su superior quiere y convierten su mensaje al trabajo, no necesitan detalles; la Administración es también más fácil por este entendimiento mutuo".

Considero que este comentario refuerza la finalidad básica de esta Tesis: el estudio de la transferencia de algunas políticas, normas y valores de la empresa Nissan japonesa a su filial Nissan Mexicana. Para que el estudio sea más completo, es necesario analizar las opiniones de los funcionarios mexicanos, así como las de los empleados de confianza y los sindicalizados.

Una hipótesis de trabajo para una futura investigación es si los mismos empleados han recibido estas políticas como novedad y posiblemente dentro del boom del Modelo japonés. Quedaría por analizar qué significa para ellos trabajar en una empresa japonesa.

Otro aspecto relevante es estudiar la ingerencia del Sindicato mexicano en la transferencia de las políticas de los empresarios, en la comunicación directa entre patrones y trabajadores, en el fomento de intereses comunes y relaciones cooperativas.

Por otra parte, las políticas de la empresa para lograr sus objetivos de Calidad, Costo y Cumplimiento, están sometidas a cambios de acuerdo a las tendencias de globalización de la industria automotriz, tanto japonesa como mexicana, dependiente esta última de las decisiones de la casa matriz. Además de ser de carácter transnacional, la empresa NisMex es ensambladora y depende de 160 empresas de proveedores de sus partes o componentes, siendo la calidad de sus productos uno de los problemas que tiene que resolver. En este estudio únicamente se mencionan, a grandes rasgos, las estrategias de establecer aquí en México algunas de las subsidiarias japonesas del grupo Nissan Motor Co. para producir localmente las autopartes, y las de dar cursos de capacitación a los proveedores nacionales para que inculquen en su propio Personal las normas de calidad que Nissan requiere. Una interrogante es si los japoneses de las subsidiarias van a aplicar aquí las mismas políticas de NisMex; otra es si sus políticas en Japón son similares o tienen otras específicas.

En términos generales considero que los objetivos de esta investigación se cumplen y su aportación principal radica en dar a conocer normas y valores japoneses que han contribuido a la formulación de sus estrategias de recursos humanos. Mencionamos cuales se están introduciendo en México en la etapa actual de reestructuración de la industria automotriz, a través de sus programas de Mejoramiento de la Calidad y de capacitación, orientados a lograr un cambio en la Cultura organizacional de NisMex, que difiere de la de Nissan Motors. Su objetivo es inculcar los principios básicos de compromiso, esfuerzo

continuo por mejorar y responsabilidad individual y de grupo. Señalamos algunos de los factores del contexto mexicano que limitan, afectan o dificultan su transmisión; sobresalen la falta de estabilidad en el empleo, que se evidencia en los índices de rotación o deserción, en la necesidad de establecer un contrato formal e incentivos económicos, en la existencia de un mercado abierto de mano de obra que es contratada para puestos específicos.

Otros factores se refieren a diferencias culturales y parten de la hipótesis de que los empleados mexicanos no logran tener una visión global de la empresa; debido a esto, su involucramiento y participación en la toma de decisiones son limitados, por una parte, y por la otra, no comparten los mismos conocimientos e intereses y valores. Quedarían entonces por investigar: la concepción del trabajo y de la creatividad, las relaciones interpersonales, el sentimiento de lealtad, de individualismo y/o de solidaridad.

Hablar de un cambio de Cultura Corporativa significa investigar acerca de la actitud de los mexicanos hacia el trabajo y la capacidad de asimilar nuevas técnicas, normas y valores. No se trata de copiar un "modelo japonés", sino de analizar los valores mexicanos que contribuyan a lograr ese cambio.

Por consiguiente, el presente trabajo aporta elementos de análisis para realizar estudios más concretos sobre la identidad mexicana, sobre la cultura, ya sea nacional, urbana o rural, campesina, indígena o étnica, obrera o empresarial.

De esta manera, nos unimos a la inquietud y a la reflexión de los colegas e investigadores citados, sobre la necesidad de desarrollar estrategias mexicanas de recursos humanos orientadas a que los trabajadores sean más eficientes, y que estén fundamentadas en los mecanismos acordes con las necesidades económicas y culturales de la sociedad mexicana.

En vista de que este estudio se fundamenta en un caso concreto dentro de la industria automotriz, puede enriquecer el debate sobre el sistema japonés y la posibilidad de su transferencia a un contexto social diferente. Esto es importante sobre todo ahora que las inversiones japonesas se están incrementando en México y encontramos varios intentos de aplicar su "modelo" en diversas empresas.

Esta Tesis se suma a los trabajos de investigación que se están realizando, al ofrecer o contribuir a la posibilidad de hacer estudios comparativos de las empresas establecidas en el país, analizando, por ejemplo, qué elementos japoneses están introduciendo y qué papel tiene la Cultura Corporativa alemana, o la estadounidense, en su implementación. Otro aspecto se vincula con el análisis de los programas y las técnicas aplicados, o aplicables, a nivel de la producción y la organización del trabajo, así como los patrones de cambio en las condiciones de trabajo, en las relaciones y las políticas laborales en todas sus instalaciones.

El sistema japonés ha sido ampliamente estudiado en Estados Unidos y en algunos países europeos; si bien la bibliografía sobre el tema es abundante, la mayoría de los textos están en inglés. Por lo tanto, hay pocos estudios en español y en general están orientados a los directivos y administradores de empresas, y no a los académicos mexicanos. La presente Tesis contribuye a difundir en nuestro ámbito el conocimiento sobre las estrategias de recursos humanos japoneses y aspectos de su Cultura Corporativa.

Considero que gracias a las investigaciones que están llevando a cabo los colegas mexicanos citados en la presente Tesis, se enriquecerá notablemente el tema, al grado de poder algún día responder a la interrogante sobre la transmisión de normas y valores de la sociedad japonesa a la mexicana. ¿Será realmente predicar en el desierto?

## BIBLIOGRAFIA

- ABEGGLEN, James  
1958 **The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization**  
Glencoe, Illinois. Free Press.
- AMIA (Asociación Mexicana de la industria Automotriz)  
1984-92 Balance anual de la Industria Automotriz Mexicana  
**Boletín Informativo** México. AMIA (del No. 217 al No. 313)
- ARIZPE, Lourdes  
1989 **Cultura y Desarrollo. Una etnografía de las creencias de una comunidad mexicana** México. El Colegio de México.
- ARMSTRONG, Michael  
1991 **Gerencia de Recursos Humanos** Colombia. Legis Editores S.A.
- BANAMEX  
1991 Industria Automovillstica. En: **Exámen de la Situación Económica de México.** Vol. LXVIII, No. 798:216-227
- BAZAN, Lucía  
1981 El sindicato independiente de Nissan Mexicana En: **Memorias del encuentro sobre Historia del Movimiento Obrero.** Puebla. UAP.  
1991 **Vivienda para los obreros. Reproducción de clase y condiciones urbanas.** México. CIESAS
- BAZAN, Lucía, Raúl NIETO y Minerva VILLANUEVA  
1981 **Avances de Investigación del Proyecto Valle de México** Mecanoescrito. México. CIESAS
- BEFU, Harumi  
1982 **Japan. An Anthropological Introduction** Tokyo. Charles E. Tuttle Co.
- BELLAH, N. Robert  
1970 **Tokugawa Religion. The Values of Pre-industrial Japan**  
Boston. Beacon Press.
- BENEDICT, Ruth  
1978 **The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture** Tokyo. Charles E. Tuttle Co.
- BERGGREN, Christian  
1991 **Lean Production- The End of History?** Mecanoescrito. Australian Graduate School of Management. University of New South Wales.
- COLE, E. Robert  
1973 **Japanese Blue Collar: The Changing Tradition**  
Berkeley & Los Angeles. University of California Press.  
1979 **Work, Mobility & Participation. A Comparative Study of American and Japanese Industry**  
Berkeley & Los Angeles. Univ. of California Press.
- CORIAT, Benjamín  
1992 **Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa** México. Siglo XXI editores.



- CUSUMANO, Michael  
 1985 **The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota**  
 [East-Asian Monographs. No. 122] Harvard University Press.
- DE LA GARZA, Enrique et. al.  
 1986 La investigación sobre la clase obrera en México: un balance preliminar.  
 México. Nueva Antropología Vol. VIII, No. 29:85-106
- DORE, Ronald [ed.]  
 1967 **Aspects of Social Change in Modern Japan**  
 Princeton New Jersey. Princeton Univ. Press.
- DORE, Roland  
 1973 **British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations**  
 Berkeley & Los Angeles. University of California Press.
- 1987 **Taking Japan Seriously. A Confucian Perspective on Leading Economic Issues**  
 Stanford, California. Stanford University Press.
- DORE, Roland y Mari SAKO  
 1982 **How the Japanese Learn to Work** London & New York. Routledge
- DRUCKER, Peter  
 1981 Behind Japan's Success Harvard Business Review. Jan. Feb.
- ESTRADA, Margarita y Cecilia SHERIDAN  
 1988 Familia obrera En: **Mujeres y sociedad. Salario, hogar y acción social en el Occidente de México** Guadalajara. CIESAS
- FREEDMAN, Audrey  
 1982 **Japanese Management of American Workforces**  
 New York. The Conference Board.
- FREYSSINET, Michel  
 1992 Du Toyotisme réel á un nouveau Toyotisme?  
 En: **Un Nouveau Toyotisme?** France. GERPISA, Acta No. 8
- GIBNEY, Frank  
 1982 **Miracle by Design: The Real Reasons Behind Japan's Economic Success** Japan. Times Books.
- HASEGAWA, Keitaro  
 1986 **Japanese Management: An Insider's Analysis**  
 Tokyo. New York. Kodansha International, Ltd.
- HIRATA, Helena (ed.)  
 1992 **Autour du "Modèle" Japonais. Automatisation, nouvelles formes de organisation et de relations de travail**  
 Paris. Editions L'Harmattan
- IWATA, Ryushi  
 1982 **Japanese-Style Management: Its Foundations and Prospect**  
 Tokyo. Asian Productivity Organization.

- KOIKE, Kazuo  
1983 **Internal Labor Markets; Workers in Large Firms. En: SHIRAI, T.(ed). Contemporary Industrial Relations in Japan USA.** [London] University of Wisconsin Press.
- KOMAI, Hiroshi  
1989 **Japanese Management Overseas**  
Tokyo. Asian Productivity Organization.
- KUSAKA, Kimindo  
1989 **El Nacimiento de una nueva era de empleo**  
Tokyo. Cuadernos de Japón. Vol. 1, No. 2: 38-41
- KUSEI, Corinna  
1990 "La calidad tiene prioridad número 1. Reestructuración del proceso de trabajo e introducción de conceptos de organización japoneses en la industria automotriz mexicana"  
En: **La Nueva Era de la Industria Automotriz en México**  
México. Editorial El Colegio de la Frontera Norte.
- LEVINE, Salomon & Hisashi KAWADA  
1980 **Human Resources in Japanese Industrial Development**  
Princeton, New Jersey. Princeton University Press.
- LOZANO, Francisco Javier  
1986 **La clase obrera no es como la pintan: un análisis de la antropología de empresa México.** UAM-I. Tesis
- MCMILLAN, J. Charles  
1985 **The Japanese Industrial System** Berlin. New York. De Gruyter.
- MEZA PONCE, Armando  
1984 **Fábrica y poder, mecanismos de control empresarial (El caso de la ensambladora de automóviles Ford Villa)**  
México. CIESAS. Cuadernos de la Casa Chata 96
- MONTIEL, Yolanda  
1987 **Industria automotriz y automatización: el caso de VW de México.** México. CIESAS. Cuadernos de la Casa Chata 144  
1991 **Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México**  
México. CIESAS. Ediciones de la Casa Chata
- MORISHIMA, Michio  
1982 **Why has Japan 'Succeeded'? Western Technology and the Japanese Ethos** Cambridge. Cambridge University Press.
- MORITA, Akio  
1987 **Made in Japan. Akio Morita and Sony**  
New York. Tokyo. Weatherhill.  
1992 **¿Un momento crítico para las empresas japonesas?**  
Tokyo. Cuadernos de Japón. Vol. V, No. 1: 38-43
- NAKANE, Chie  
1973 **Japanese Society** Berkeley & Los Angeles.  
University of California Press.

- NASH, Manning  
 1958 **Machine Age Maya. The Industrialization of a Guatemalan Community** The American Anthropologist Memoir No. 87, Vol. 60 No. 2, part 2
- NIETO, Raúl  
 1992 **Ciudad, cultura y clase obrera. Una aproximación Antropológica** México, ENAH. Tesis de Maestría en Antropología Social
- NISSAN MEXICANA S.A.  
**Nosotros** Del No.122 (sept.1989) al No.135(dic. 1990)  
**Boletín Nissan para Funcionarios**  
 Del No. 134 -enero 1990- al No. 172 -octubre 1991  
**Noticias** Año VII -1990- y VIII - 1991 a febrero  
**Nokani** del No.1-marzo 1991- al No.4 -mayo 1991  
**RAC - GENBA KANRI** Folleto. (s.f.)
- 1989 **Video de introducción a Nissan.**  
 Gerencias de Control de Calidad, Mercadotecnia y Publicidad.
- 1990 **¡La gente... alma de NISSAN!** México
- 1990 **Manual de Políticas y Procedimiento**  
 Reclutamiento y selección del Personal de Confianza a nivel Corporativo  
 Gerencia de Personal de NisMex.
- NISSAN MOTOR CORP.  
 1990 **Nissan Corporative Profile 1989** Japan.
- NOLASCO, Margarita (comp.)  
 1984 **La Antropología y sus sujetos de estudio**  
 México. CIESAS. Cuadernos de la Casa Chata No. 107
- NOVELO, Victoria y Agosto URTEAGA  
 1979 **La industria en los magueyales**  
 México, CISINAH / Nueva Imagen
- NOVELO Victoria et al.  
 1984 Propuesta para el estudio de la cultura obrera  
 México. Nueva Antropología Vol. VIII, No. 29:29-48
- ODAKA, Kunio  
 1986 **Japanese Management: A Forward Looking Analysis**  
 Japan. Asian Productivity Organization.
- OKAMOTO, H.  
 1974 **Management and their Organization** En: Okochi K. et al. [ed] **Workers and Employers in Japan** Japan. Univ. of Tokyo Press.
- OLIVER, Nick & Barry WILKINSON  
 1988 **Manufacturing and Personnel Strategy in Western and Japanese-owned Companies in Britain** U. K. Cardiff Business School.  
 Japanese Management Research Unit (Working Paper No. 1)
- OZAKI, Robert  
 1991 **Human Capitalism: The Japanese Enterprise System as World Model** New York. Kodansha

- PASCALE, Richard & Anthony ATHOS  
 1987 **The Art of Japanese Management** England. Penguin Books Ltd.
- POZAS, Ricardo  
 1958 Los problemas sociales en el proceso urbanístico de Ciudad Sahagún  
 México. UNAM. Revista Ciencias Políticas y Sociales. Año 4, No.13
- QUINTAL, Ella Fanny  
 1986 Sindicato, empresa y familia: los aspectos de la reproducción de la  
 fuerza de trabajo. México Nueva Antropología  
 Vol. VIII, No. 29:107-122
- REISCHAUER, Edwin  
 1985 **Japón. Historia de una Nación** México.  
 Fondo de Cultura Económica. [Col. Popular No. 28
- SANTOS CORRAL, María Josefa  
 1991 Un estudio sobre cultura y tecnología en fábricas mexicanas.  
 En: Cuadernos del Posgrado en Antropología Social  
 México. UIA. Serie Presentación de Tesis.
- SHERIDAN, Cecilia  
 1991 **Espacios domésticos. Los trabajos de la reproducción**  
 México. CIESAS
- SHIBAGAKI, Kasuo et. al (ed.)  
 1989 **Japanese and European Management. Their International  
 Adaptability** Japan. University of Tokyo Press.
- SHIMADA, Haruo  
 1983 Japanese Industrial Relations: A New General Model?  
 En: SHIRAI, T. [ed.] **Contemporary Industrial Relations in Japan**  
 USA. [London] University of Wisconsin Press.
- SHIRAI, Taishiro  
 1983 Characteristics of Japanese Managements and their Personnel Policies  
 En: SHIRAI, T. (ed.) ( Op. cit. pp. 369-82)
- STEVEN, Rob  
 1983 **Classes in Contemporary Japan**  
 Cambridge. Cambridge University Press.
- TREVOR, Malcolm  
 1983 **Japan's Reluctant Multinationals: Japanese Management at  
 Home and Abroad** New York. St. Martin's Press.
- TSUDA, Masumi  
 1974 Personnel Administration at the Industrial Plant Level  
 En: Okochi, K. et al. [ed.] **Workers and Employers in Japan**  
 Japan. University of Tokyo Press.
- UNGER, Kurt  
 1987 Industria Automotriz: México bajo el cambio Tecnológico  
 En: México. Foro Internacional. Vol. 28. No. 1:39-59
- URTEAGA, Augusto  
 1986 La cuestión obrera En: García Mora, Carlos (Coord.)  
**La Antropología en México** México. SEP/INAH. Vol. 4 : 589-611

- VALENTI, Juana  
1978 **Empresa, sindicato y conflicto.El caso de Nissan Mexicana**  
México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Tesis.
- VARIOS AUTORES (VV AA)  
1988 **Teoría e investigación en la Antropología Social mexicana**  
México. CIESAS/UAM-I. Cuadernos de la Casa Chata 160
- VILLANUEVA , Minerva  
1991 **Obremos urbanos, pasado social e incorporación a la**  
**Industria** México. CIESAS
- VOGEL, F. Ezra  
1963 **Japan's New Middle Class**  
Berkeley & Los Angeles. University of California Press.  
1979 **Japan as Number One**  
Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- WHITE, Merry  
1988 **The Japanese Educational Challenge. A Commitment to**  
**Children** Tokyo. New York. Kodansha International Ltd.
- WICKENS, Peter  
1987 **The Road to Nissan: Flexibility, Quality, Team Work**  
London. Macmillan.
- WOMACK, P. James, Daniel T. JONES y Daniel ROOS  
1992 **La máquina que cambió el mundo** España. McGraw-Hill
- YOSHIHARA, Hideki  
1989 **The Bright and the Dark Sides of Japanese Management Overseas .**  
En Shibagaki, (ed.) **Japanese and European Management. Their**  
**International Adaptability** Japan. University of Tokyo Press.  
(pp. 18-30)
- YOSHINO, Y. M.  
1968 **Japan's Managerial System: Tradition and Innovation**  
Cambridge, Mass. The MIT Press.
- ZARIFIAN, Philippe  
1992 **L'attrait du modèle Japonais et sa relativité** En: Hirata, Helena (ed.)  
**Autour du "Modèle" Japonais.** Paris. Editions L'Harmattan.