



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Negocios

**“CULTURA ORGANIZACIONAL:
ELEMENTO DE ÉXITO PARA LA
COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS.
ANÁLISIS COMPARATIVO
ENTRE EMPRESAS MEXICANAS
Y JAPONESAS”**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

KARINA PAMELA ESCOTO OVALLE

Director de Tesis: Lic. Alfonso Hernández Olvera

Revisor de Tesis: Mto. Ernesto García Tapia

México, DF, 2008.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ありがとう
AGRADECIMIENTOS

Al Lic. Alfonso Hernández Olvera

Por su guía, compromiso y dedicación incondicional, como maestro y persona durante tantos años y por su apoyo en la conquista de esta tan importante meta.

A la Mto. Ernesto García Tapia

Por el tiempo, atención y ayuda prestada, para la mejora de esta investigación.

A la Universidad Latinoamericana

Por las bases y herramientas brindadas para mi desarrollo profesional, así como a mis maestros por todos sus conocimientos y experiencias compartidas.

A la Lic. Teresa Valdés

Por su constante interés y por su valiosa amistad.

献身
DEDICATORIAS

A mis papás

Gracias por su tiempo, esfuerzos, enseñanzas y cariño, porque sin ustedes no sería lo que soy. Por ser un ejemplo a seguir y un símbolo de amor que hoy me permiten hacer un sueño realidad.

A mi hermana

Gracias por tu apoyo incondicional, por estar conmigo en todo momento y sobre todo, gracias por ser mi mejor amiga.

A mis amigos

Gracias por todas las veces que me alentaron a seguir en este camino, por su preocupación, confianza y por ser parte de mi.

A ti

Que siempre estés aquí.

示します。

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| MARCO TEÓRICO | 8 |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| CAPÍTULO I CULTURA ORGANIZACIONAL | 12 |
| 1.1 Definición de cultura | 13 |
| 1.2 Definición de cultura organizacional | 16 |
| 1.3 Características de la cultura organizacional | 19 |
| 1.4 Tipos de cultura organizacional | 20 |
| 1.4.1 Cultura débil disfuncional | 22 |
| 1.4.2 Cultura fuerte disfuncional | 23 |
| 1.4.3 Cultura débil funcional | 23 |
| 1.4.4 Cultura fuerte funcional | 23 |
| 1.5 Funciones de la cultura organizacional | 24 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO II CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA | 26 |
| 2.1 Idiosincrasia del mexicano | 26 |
| 2.2 Rasgos culturales del mexicano | 38 |
| 2.2.1 Patrones de conducta del mexicano | 39 |
| 2.3 Cultura organizacional mexicana | 42 |
| 2.3.1 Características de la cultura organizacional mexicana | 42 |
| | |
| CAPÍTULO III CULTURA ORGANIZACIONAL JAPONESA | 45 |
| 3.1 Rasgos culturales del japonés | 47 |
| 3.2 Cultura organizacional japonesa | 49 |
| 3.2.1 Sistema de autoridad | 50 |
| 3.2.2 Grupos y psicología organizacional | 55 |
| 3.2.3 Modestia individual, crédito al grupo | 56 |
| 3.2.4 Selección, capacitación, remuneración y carrera del personal | 57 |
| 3.2.5 La psicología del poder y la humildad | 58 |
| 3.3 Características de la cultura organizacional japonesa | 60 |
| | |
| CAPÍTULO IV ANÁLISIS COMPARATIVO Y DE ÉXITO EN LOS NEGOCIOS (EMPRESAS MEXICANAS Y JAPONESAS) | 63 |
| 4.1 Comparación entre la cultura del trabajo en México y Japón ... | 64 |
| 4.2 Ventajas y desventajas de la compañías mexicanas <i>vs</i> las compañías Japonesas | 72 |
| 4.3 Resistencia al cambio | 75 |
| 4.4 Características del modelo cultural japonés | 80 |
| 4.5 Técnicas administrativas | 81 |
| 4.5.1 Control total de calidad | 82 |
| 4.5.2 Teoría Z | 82 |
| 4.5.3 Justo a Tiempo (JIT) | 84 |
| 4.5.4 Las 5's | 84 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO | 87 |
| 5.1 Objetivo | 87 |
| 5.2 Tamaño de la muestra | 88 |
| 5.3 Instrumentos de medición | 88 |
| 5.4 Diseño del cuestionario | 89 |
| 5.5 Resultados | 92 |
| | |
| CONCLUSIONES GENERALES | 112 |
| | |
| RECOMENDACIONES | 114 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 122 |

理論的枠組み

MARCO TEÓRICO

PROBLEMA

¿Cómo determinar la importancia de la cultura organizacional en el éxito de los negocios entre empresas mexicanas y japonesas?

HIPÓTESIS

“La cultura organizacional es el elemento que determina la competitividad empresarial”.

JUSTIFICACIÓN

Lo único que mantiene el día de hoy a una empresa, es el nivel de competitividad que ésta posee en comparación al de su competencia y la única manera de incrementar o mantener esta competitividad es a través de los resultados del trabajo de su gente.

Si las empresas mexicanas no logran hacerse competitivas en un corto plazo dentro de un entorno globalizado, serán eliminadas del espectro global por empresas de nacionalidades que manejen de forma adecuada las economías de escala, como son China, India, entre otros países asiáticos, haciendo imposible el poder trascender a empresas de clases mundial como las de origen japonés.

En la actualidad, las empresas mexicanas tienen una total dependencia de las empresas transnacionales, debido a la falta de un buen enfoque de cultura organizacional.

La idea de este proyecto es la reestructuración de los cimientos de la empresa mexicana para lograr su trascendencia global y poder ser consideradas como empresas de clase mundial.

OBJETIVO

Dar a conocer a las empresas mexicanas las buenas prácticas de cultura organizacional como factor de éxito en los negocios.

はじめに

INTRODUCCIÓN

Toda empresa posee características particulares, las cuales la hacen única y por lo tanto diferente de las demás. Una de estas características y quizá una de las más importantes es su cultura organizacional.

La cultura organizacional de una empresa, es esa personalidad que dicta su forma de actuar y reaccionar, es decir, de cómo hacer las cosas y la que al final ayudará a definirla como una empresa competitiva o no, en pocas palabras, la que podrá soportar su éxito o fracaso.

Por tal razón, el motivo de esta investigación es presentar y demostrar, como una empresa con una cultura claramente definida tiene mayores posibilidades de ser exitosa y por lo tanto destacar y trascender, tomando como base la cultura organizacional dentro de las empresas mexicanas y japonesas.

De acuerdo a lo anterior, el primer capítulo abordará el concepto general de cultura organizacional así como sus diferentes tipos, lo que ayudará a comprender de forma más detallada la cultura organizacional mexicana y la cultura organizacional japonesa, así como sus diferencias.

Los capítulos dos y tres desarrollarán ampliamente los orígenes de las culturas arriba mencionadas y por lo tanto, el impacto que éstas tienen en las empresas, lo que permitirá conocer y determinar el porqué su cultura organizacional es como es.

INTRODUCCIÓN

En el capítulo cuatro se podrá observar un análisis comparativo en cuanto a la cultura del trabajo que cada una presenta, así mismo las teorías administrativas que cada una tiende a aplicar y la manera en que actúan ante ciertas circunstancias, lo que tiene por intención, el dejar conocer sus ventajas y desventajas.

Por último, en el capítulo cinco se presenta un caso práctico a través del cual se pretende demostrar que la cultura organizacional es un elemento de gran importancia para determinar la competitividad de los negocios.



CAPÍTULO I

Cultura organizacional

Hoy en día el mundo se encuentra regido por organizaciones, las cuales tienen el propósito de ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional. ¿Pero qué es lo que hace que estas organizaciones logren dicha eficiencia organizacional?, simple y sencillamente su cultura interna, es decir, su cultura organizacional, entendiendo por ésta, aquella que ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

En otras palabras, la cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización, es también la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto se puede decir entonces, que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Para entender mejor porque una empresa está definida por su cultura organizacional, en el presente capítulo se desarrolla detalladamente el con-

cepto de cultura organizacional, así como sus funciones y el impacto que genera en el comportamiento de los individuos.

1.1 Definición de cultura

La palabra cultura surge y se deriva de la palabra cultivar, es decir, durante la época en la que el hombre se vuelve sedentario descubre la relación semilla-fruto, por lo que busca la manera de sembrar, cuidar y regar la tierra, por lo tanto aprende a esperar la cosecha y es aquí cuando surgen las primeras sociedades, ya que es en este momento en el que el hombre comienza a reunirse en grupos para poder alcanzar las metas propuestas. Como podemos recordar, el hombre se enfrenta a la necesidad de hacer alianzas para que con ayuda de otros puedan llevar alimento a su casa y esto se complementa totalmente con la caza, pesca y recolección de frutos.

La formación de grupos ha sido de mucha trascendencia a lo largo de la historia ya que el hombre no podría realizarse sin ayuda de otros. Los grupos se dan o se van formando, debido a la necesidad que existe por buscar estructura y apoyo para esas inseguridades que en cualquier situación no se pueden entender ni controlar. Especialmente en un grupo, en que los papeles no están determinados claramente ni por anticipado, es natural que se busque la confirmación de que no se está solo, en pocas palabras, de que se posee aliados potenciales entre caras extrañas.

Es importante aclarar el hecho de que una persona selecciona o se siente atraído por un grupo, en cuanto siente que encaja con los demás miembros además de que se siente menos amenazado y encuentra la menor disonancia en cuestión de valores propios y metas dentro del grupo. Como podemos notar, todo esto nos describe un concepto muy conocido por todos nosotros, la membresía, la cual nos habla de la cualidad o relación de un individuo con respecto al grupo.

Con esta unión de personas o grupos se va dando entonces un estilo de vida característico en torno a la actividad de cultivar. Por ejemplo: si

no llueve, los habitantes de la zona en su impotencia y preocupación por la siembra buscan a un ser superior que les ayude y de algún modo tratan de complacerlo, practicando ya sea bailes, cánticos, sacrificios u oraciones.

Todas estas actividades generan un tipo de organización que permite interactuar con los distintos elementos que la componen de manera armónica, preservando y transmitiendo los conocimientos adquiridos a las generaciones siguientes. Es así como, el hecho de cultivar la tierra desencadena algo tan complejo como lo es la cultura ya que hoy en día el término cultura se define como la acción de cultivar las letras, la ciencia, el cuerpo, etc., también se utiliza al hacer referencia del desarrollo intelectual o artístico de las personas. Sin embargo antropólogos como Beals y Hoijer explican:

“El concepto de cultura se identifica, pues, con aquellos comportamientos que tienen en común el hecho de ser aprendidos. El concepto está limitado además por aplicarse solamente a aquellos aspectos del comportamiento aprendido que son adecuados a un grupo particular de personas”¹.

La cultura es por lo tanto aprendida y característica del hombre, con esto quiero decir, que la cultura de cada persona y de un grupo de personas está definida por las costumbres y tradiciones. Dentro de sus inicios un sin fin de factores influyeron en el desarrollo de cada cultura. Algunos de estos factores fueron la situación geográfica, el clima, el tipo de semilla que se cultivaba, las experiencias particulares de cada grupo, lo cual fue dando rasgos muy característicos a cada una, surgiendo costumbres (conjunto de actos humanos que llegan a ser habituales mediante la repetición, y por los cuales el comportamiento se desenvuelve en un cierto sentido), tradiciones (doctrinas, costumbre, etc., conservada en un pueblo por transmisión de padres a hijos) y valores (entereza de ánimo para cumplir con los deberes) diferentes entre ellas. Lo cual no significa que una sea mejor que

1. Beals y Hoijer; *Introducción a la Antropología*.

otra, simplemente cada una fue la adecuada a las condiciones en las que se encontraba. Es por esto que Clyde Kluckhohn, antropólogo, explica que las culturas son:

“Proyectos de vida históricamente creados, explícitos e implícitos, racionales, irracionales y no racionales, que pueden existir en un tiempo dado como guías potenciales para el comportamiento de los hombres”². En pocas palabras podemos decir que la cultura es lo que da cohesión a sus miembros para alcanzar un fin u objetivo determinado. Si tomamos en cuenta que estas condiciones son cambiantes y se dan en tiempo y espacio limitado y además van acumulando experiencia, descubrimientos y valores que la enriquecen, podemos concluir entonces que la cultura no es estática y que sus elementos se interrelacionan estrechamente. Por lo que cualquier cambio, por pequeño que éste sea, modifica y afecta a todo el conjunto.

Con los cambios e innovaciones constantes que hace el hombre como consecuencia de su propio desarrollo intelectual, social y económico y los tipos de organización cada vez más complejos que se van desarrollando, se originan culturas tan diversas como las que han venido surgiendo a través de la historia de la humanidad. Cada una de éstas con sus mecanismos muy particulares, les han permitido sobrevivir e irse adaptando no sólo al medio ambiente, sino a la interacción con otras culturas diferentes.

Después de esto, entonces podemos también decir que cultura es “el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos; igualmente definido como el conjunto de esos conocimientos en un hombre, un país, un grupo de personas, etc.”³.

Partiendo de esta definición, considero a la cultura por lo tanto, como un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecno-

2. Kluckhohn y Kelly; *The concept of culture*.

3. Internet; *El Desarrollo de una Cultura Organizacional de Compartición del Conocimiento*.

logía, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo aquello que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente y que permite ir formando una identificación con la misma.

Considero así mismo que la cultura es la integración de elementos tales como ideología, arte, leyes, religión, educación, historia, conducta, mística, tecnología, vocabulario, etc., aprendidos y compartidos por los miembros de un grupo, los cuales dan la pauta para crear valores, costumbres y tradiciones que permitan la preservación y transmisión de los conocimientos y experiencias adquiridas, a su vez creando un estilo de vida propio y característico de cada una.

1.2 Definición de cultura organizacional

La cultura es a la organización lo que la personalidad al individuo.

Como se ha visto anteriormente, el interés que surgió sobre el significado del concepto de cultura organizacional, fue motivado principalmente por encontrar un concepto o aquello que describiera de manera cualitativa y que por lo tanto pudiera explicar que es lo que hace diferente a las organizaciones; en otras palabras, a que se debe que algunas empresas con las mismas oportunidades triunfen y otras fracasen.

Podemos comenzar diciendo que la organización está formada por el conjunto de partes destinadas a desempeñar funciones necesarias y específicas dentro de la misma; estas partes son interdependientes e interactúan positivamente como consecuencia de la acción y efecto de disponerlas adecuadamente. Cada organización tiene características y elementos que la hacen diferente de las demás, por lo que determinan la forma de hacer las cosas, la cual es aprendida y aceptada por sus miembros.

Además tiene una serie de elementos y manifestaciones propias de la cultura que la rige, sin olvidar que ésta está definida por ciertas costumbres muy específicas y que en muchas ocasiones es enriquecida con aportaciones del exterior, formas de ser, experiencias de las personas que

la integran, etc., por lo que se puede hablar de una cultura de la organización o bien cultura organizacional. Ahora bien, la cultura organizacional cuenta con ciertos elementos dentro de los cuales podemos encontrar su historia, lenguaje, mitos, tradiciones, forma de trabajo, su gente y como mencioné párrafos arriba costumbres, etc.

Retomando el concepto de organizaciones, a éstas antes se les consideraba como una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas, sin embargo, son algo más, tienen personalidad y por lo tanto pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Cabe señalar que la cultura es una variable independiente que afecta las actividades y conductas de los empleados dando como resultado el concepto de institucionalización. Cuando esto ocurre, adquiere vida propia, además de la de sus miembros.

La cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar, de actuar, de reaccionar y de hacer las cosas, con esto quiero decir, que la cultura de una empresa es todo aquello que ésta hace y que por lo tanto le dan características propias y la hacen diferente de las demás, y como es de suponerse, es compartida en mayor o menor grado por todos sus miembros y debe ser aprendida por los nuevos o al menos aceptada en parte, con el fin de ser considerados en el servicio de firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta y a que me refiero con esto?, me refiero a que la cultura es la base sobre la cual una empresa define los procedimientos a seguir, la forma en que se llevarán a cabo y como se alcanzaran los objetivos de la misma, en pocas palabras, por medio de la cultura organizacional se establecen las reglas o parámetros del juego. Dentro de estos parámetros podemos encontrar: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la con-

sulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo, así como la ignorancia de ésta señala a los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como quienes rechazan o de alguna otra manera son incapaces de utilizar la cultura de la institución, hacer relaciones requiere de asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general o como es mejor conocido dentro del mismo código de conducta.

Por lo tanto la cultura organizacional es de gran importancia debido a la necesidad de encaminar a las organizaciones hacia una cultura de calidad, calidad de servicio, de efectividad, conciencia laboral y cualquier tipo de actuar que garantice y facilite la entrada a la globalización de mercados.

Podemos decir entonces que la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. Con esto debemos enfatizar un punto muy importante y es el hecho de que estos valores, creencias y principios serán en todo momento los encargados de encaminar toda toma de decisión que se presente.

Continuando con la definición de cultura organizacional, encontramos que Andrade y Sánchez la definen como: “la cultura organizacional es un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización”⁴.

Andrade afirma que la teoría de la cultura organizacional concibe a cualquier organización con un sistema cultural integrado por un conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él y por una infinidad de manifestaciones culturales, es decir, de formas en las que los valores se expresan y reflejan.

4. Andrade y Sánchez; *Cultura Organizacional: El diagnóstico cultural de la empresa*.

Podemos decir entonces que cultura organizacional significa todo lo que una organización es y hace además de que está basado en un sistema de creencias y valores.

1.3 Características de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Existen 9 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- La identidad de sus miembros es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos. Es con esta identidad que los miembros se sienten parte de la organización.
- Énfasis en el grupo se refiere a las actividades laborales que se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas se ve reflejado cuando la administración toma decisiones sin perder de vista las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades es la forma como se fomenta que los grupos de la organización funcionen de forma coordinada e independiente, es decir, que cada unidad o grupo realice sus funciones sin olvidarse de la relación que mantiene con los demás.
- El control se da a través del uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo define al grado con que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar son aquellos que definen como se distribuyen las recompensas, como por ejemplo, los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.

- El perfil hacia los fines o los medios nos indica de que manera la administración se perfila o dirige hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto es el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos, dentro de estos podemos mencionar, problemas económicos, cambios en las necesidades de los consumidores, condiciones políticas, etc.

1.4 Tipos de cultura organizacional

La cultura como ya mencioné, es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control, interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

En otras palabras, la cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y también la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan por igual la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Lo que pretendo decir con esto es, que si una empresa cuenta con personal comprometido trabajando para alcanzar una meta pero sin saber como alcanzarla en realidad, los resultados a final de cuentas no serán los esperados. Es por esta razón que considero de suma importancia el hecho de tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento, de manera sencilla, es todo aquello en que la persona cree y está convencido de que debe defender. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

Toda organización tiene su propia cultura que la distingue de las demás, como lo explican Deal y Kennedy, “cada negocio y de hecho cada organización tiene una cultura. En ocasiones se encuentra fragmentada y es difícil percibirla desde fuera; algunos de sus empleados son leales a sus jefes, otros al sindicato y a otros les importan sólo sus colegas que trabajan en los territorios de ventas, a veces la cultura de una organización es muy fuerte y cohesiva; todos saben cuales son las metas de la corporación y trabajan por lograrlas. Bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización”⁵.

Hay distintas características que diferencian a una cultura débil de una fuerte. Una cultura fuerte conduce claramente el comportamiento de sus miembros, a través de reglas informales y, con informales me refiero a reglas que son transmitidas por la organización y por lo tanto aprendidas por sus miembros sin estar escritas. Por el contrario en una cultura débil, las personas pierden tiempo tratando de deducir lo que se debe hacer y como se debe hacer, creándoles incertidumbre y ocasionando baja productividad.

Para aclarar un poco más este concepto de cultura fuerte y débil podemos mencionar que están íntimamente relacionadas con la conformidad. ¿Por qué es tan importante este aspecto en el tipo de cultura organizacional que se puede llegar a presentar en una compañía?, la res-

5. Deal y Kennedy; *Culturas Corporativas*.

puesta es sencilla, cuando el personal de una organización desea ser parte del grupo, o como mencionamos anteriormente desea la membresía, habrá más probabilidad de que éste sea influido por los miembros del grupo y por lo tanto, también será mayor la probabilidad de que se amolden a las normas del mismo. En pocas palabras el personal se siente conforme o satisfecho. Cuando por el contrario, el personal no tiene interés por formar parte o seguir formando parte del grupo no existe ese sentimiento de conformidad, lo que refleja actos y actitudes de rebelión en contra de las normas, es decir, no existe el convencimiento de apegarse a ellas.

Por lo tanto, en base a lo dicho anteriormente, plantearé una clasificación más amplia de la cultura organizacional, basándonos en dos categorías de la cultura: la funcionalidad y la disfuncionalidad por un lado y, fuerte o débil por el otro como ya se mencionó.

1.4.1 Cultura débil disfuncional

Esta cultura representa a las empresas con alto grado de desintegración de sus valores y por lo tanto conductual. No existe en ellas valores bien definidos y difundidos, ni comportamientos que se desprendan de dichos valores. Existe una fragmentación cultural o un conjunto de subculturas que luchan por predominar sin que alguna logre imponerse sobre las demás, no hay orientación ni compromiso, en pocas palabras cada subcultura ve y lucha por su conveniencia.

Algunas consecuencias pueden ser la constante generación de conflictos que no pueden ser solucionados y una rotación de personal superior a la deseable. También encontramos que el personal se siente poco motivado, poco reconocido y mal remunerado; por lo tanto, su productividad está en un grado mínimo.

Dentro de este tipo de empresas encontramos a las empresas familiares y a los comúnmente conocidos como **changarros**.

1.4.2 Cultura fuerte disfuncional

Con este tipo de cultura podemos encontrar empresas que tienen bien definidos y difundidos sus valores y, el comportamiento de sus miembros es congruente con los valores establecidos, a su vez, tienen gran tradición y un gran historial de éxitos que han venido reforzando cada vez más los valores prevalecientes. Sin embargo, los cambios que ha experimentado el entorno y las nuevas condiciones a las cuales tiene que hacer frente, han empezado a afectar negativamente sus resultados y niveles de satisfacción de su personal, es decir, su cultura se vuelve disfuncional porque ya no es capaz de sostener el grado de efectividad alcanzada por la organización y por lo tanto ya no es compatible con las demandas generadas por las transformaciones del entorno.

Como ejemplo de este tipo de empresas tenemos a las maquiladoras (Kaltex).

1.4.3 Cultura débil funcional

Las organizaciones que se caracterizan por tener este tipo de cultura son aquellas que florecieron en sistemas semicerrados, es decir, amparadas por políticas proteccionistas que les aseguraron un mercado cautivo y una serie de estímulos para su desarrollo. Actualmente las economías se abren al exterior, los mercados se globalizan, la competencia se vuelve feroz y bajo este esquema, la funcionalidad de una cultura débil no puede perdurar. Es necesario que estas empresas creen una cultura fuerte y desarrollen herramientas que les permita ser competitivas y mantener así su funcionalidad.

En mi opinión, esta cultura fuerte que deben crear es para asegurar la permanencia en el mercado.

Las cadenas comerciales (Gigante, Comercial Mexicana, Aurrerá) son un claro ejemplo de empresas con una cultura débil funcional.

1.4.4 Cultura fuerte funcional

Sólo las empresas con este tipo de cultura tendrán futuro en el mundo actual. Son empresas con un conjunto de valores y comportamientos de-

rivados de ellos que correspondan plenamente a las demandas y condiciones de su entorno y por lo tanto, alcanzan niveles de efectividad y competitividad que permiten su sobrevivencia y su sano desarrollo y desde mi punto de vista uno de los puntos más importantes con los que cuenta este tipo de empresas, es que su personal está completamente identificado y comprometido con los valores de la organización.

Con todo esto se puede decir que un entorno cambiante como es el actual, exige a las organizaciones transformaciones constantes, por lo que la cultura de las empresas modernas deberá ser fuerte pero flexible.

Claro ejemplo de empresas con este tipo de cultura son las grandes transnacionales.

1.5 Funciones de la cultura organizacional

Con funciones de la cultura organizacional me quiero referir a aquellos lineamientos perdurables a seguir que dan forma al comportamiento y que deben formar parte de toda empresa con el fin de alcanzar los objetivos que se persiguen y claro, sin olvidar los objetivos de cada uno de sus miembros. Como funciones de la cultura tenemos:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad de sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Definir los límites.
- Controlar y dar sentido a la organización, guiar y modelar las actitudes y el comportamiento de sus miembros.
- Fortalecer el compromiso organizacional y aumentar la congruencia funcional del empleado.
- Dar una mejor comprensión a los altos ejecutivos sobre puntos posibles que pudieran afectar la toma de decisiones estratégicas.

- La competencia indica pautas de movimientos futuros y respuestas competitivas.
- Las culturas cuyos valores y creencias son claros y compartidos están mejor organizadas y tienen un mayor efecto en la conducta.

Como se puede observar, todo esto sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros que motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Derivado de todo lo anterior se puede concluir que la cultura organizacional equivale a la filosofía de trabajo que se tiene en una empresa, razón por la cual en el siguiente capítulo se analizará profundamente la cultura organizacional mexicana, con el fin de entender lo mejor posible por qué las empresas mexicanas son como son, es decir, cual es la conducta que existe y que se aprende y cuales son los elementos compartidos y transmitidos por los miembros de la organización.

A large, stylized number '2' in a light gray color, with a thick, wavy horizontal line extending from the top left of the upper loop, resembling a brushstroke or a calligraphic flourish.

CAPÍTULO II

Cultura organizacional mexicana

2.1 Idiosincrasia del mexicano

El mexicano tiene una fuerte influencia del pasado en su vida diaria, en el presente, pero no por lo claro y definido de éste, sino por la cualidad y complejidad de la historia. En consecuencia Octavio Paz expresa, “la historia de México es la del hombre que busca su filiación, su origen. Sucesivamente afrancesado, hispanista, indigenista y *pocho*, cruza la historia como un cometa de jade, que de vez en cuando relampaguea”¹. Después de analizar esta frase, podemos decir que nuestra historia nos persigue como una sombra, de la cual, no nos podemos deshacer y que no posee identidad propia.

Si se busca su origen, aún antes de la conquista de los españoles ya existía una multiplicidad de culturas mezcladas, y como explica Santiago Ramírez, “por una parte el sometimiento creaba un fuerte sentimiento de ambivalencia: se admiraba y odiaba simultáneamente al conquistador. Los sentimientos de respeto y adulación estaban prontos a ser substituidos

¹. Paz; *El laberinto de la Soledad*.

por sus opuestos, en hostilidad y en venganza en el momento en que las circunstancias lo permitiesen”².

Si observamos detenidamente la frase dicha anteriormente podemos decir entonces que al tener una cultura impuesta sobre otra, no sólo existen sentimientos de odio y admiración, sino una gran dificultad para tener identidad propia y autoestima. Ahora, si además se toma en consideración la conquista de los españoles, la cual comprende una cultura completamente diferente, esto crea una mayor dualidad y sentimientos contradictorios para el mexicano y es aquí que se presenta un choque de valores entre los aprendidos y los impuestos y la adaptación a una nueva religión, forma de trabajo, mezcla de razas, etc.

Se puede comprender entonces, el ansia de la riqueza y poder que tenía el español venido a menos en su país natal y el ánimo con que venía a América a conseguirlo, costase lo que le costase. Es de todo esto de donde se desprende una frase de Luisa Icaza la cual señala, “en los primeros cincuenta años de la colonia en México, los descendientes de los conquistadores y primeros colonizadores intentaron configurar como prototípica la participación social basada en la riqueza, el derroche y la dominación personal sobre otros.

Cada figura prototípica encargaba y ordenaba a su vez que el trabajo lo llevaran a efecto otros. Quedó el trabajo devaluado como propio de mestizos y criollos”³. Y a lo que me refiero con esto, es a una sociedad que nace con estas características se desarrolla bajo un concepto del trabajo como una actividad denigrante. Los integrantes de la sociedad que son explotados a través del trabajo, se devalúan y se forman por lo tanto una imagen negativa de ellos mismos, un concepto menospreciado el cual se revalora sólo a través del abandono del trabajo.

2. Ramírez; *El mexicano, psicología de sus motivaciones*.

3. Icaza de Medina; *Motivación del mexicano frente al trabajo*.

Es por esta razón que Santiago Ramírez considera que “el panorama histórico del mundo que se inicia lleva el signo del conflicto y de la tensión social. Un grupo pequeño y homogéneo en intereses e ideología va a dominar a vastos sectores sociales a los que no comprende y no toma en cuenta”⁴. Aquí vemos claramente que unos cuantos buscaban hacer uso de su poder para conseguir y alcanzar sus objetivos sin importar lo que sucedía a su alrededor.

La indiferencia y desinterés por parte del grupo en el poder hacia los dominados crea odios y rencores, pero a su vez permite que los indígenas se cierren en sus creencias y tradiciones dentro de su intimidad. Octavio Paz lo expresa de la siguiente forma, “cualquier contacto con el pueblo mexicano, así sea fugaz, muestra que bajo las formas occidentales laten todavía las antiguas creencias y costumbres”⁵. ¿Qué podemos decir de esto?, simple y sencillamente que a pesar de las influencias que hemos tenido del exterior a lo largo de la historia siempre permanecerán con nosotros ciertas características.

Estas creencias y costumbres se extienden a toda la sociedad, la cual se podría dividir en tres grandes grupos:

- Por una parte el *indígena*, que tuvo que renunciar total y cabalmente a sus antiguas formas de expresión, debido a la imposición de la nueva cultura de sus conquistadores.
- Por otro lado el *mestizo* que siempre, salvo rarísimas excepciones, se encontró constituido por uniones de varones españoles con mujeres indígenas. La mujer indígena se incorporaba brusca y violentamente a una cultura para la que no se encontraba formada con el único fin de ser aceptados tanto ella como su hijo.
- Por último, el *criollo*, español segundón con necesidad de magnificencia crea un estilo arquitectónico señorial y ostentoso.

4. Ramírez; *El mexicano, psicología de sus motivaciones*.

5. Paz; *El laberinto de la Soledad*.

De alguna manera, si se era mestizo, la mujer era menospreciada y si se era criollo la mujer que cuidaba a los niños y los trataba con amor también era menospreciada, por lo tanto, “el criollo y el mestizo, ambos se encuentran con que la mujer que les ha dado calor y afecto en la infancia es un ser devaluado”⁶, es decir, la mujer es devaluada en la medida en que paulatinamente se le identifica con lo indígena; el hombre es sobrevalorado en la medida en que se identifica con el conquistador, lo dominante y prevalente.

Esta situación se reduce y se hace tan dramática en relación a otras culturas, que se le conoce en la actualidad como cultura mexicana (mexicano proviene del náhuatl mexicatl). Además es necesario mencionar que el español abandona a sus hijos mestizos y a su vez tiene hijos criollos, por lo que aparece una familia mestiza con demasiada figura materna y poca presencia paterna.

Aparentemente podría parecer que el criollo está libre de problemas de identidad, sin embargo, crece en un ambiente nativo pero siempre con la sombra de un pasado sobrevalorado por sus padres, por lo que tendrá un conflicto entre su realidad y la que sus padres desean imponerle, por lo que según Ramírez, si se asimila de acuerdo a sus necesidades, encuentra el rechazo de los padres, si por el contrario, acata a los padres y se mantiene aislado de las nuevas formas de vida, encontrará la burla que el ambiente hace de él.

Se puede comprender que el traumatismo que viven tanto criollos como mestizos ponen en conflicto su identidad, se encuentran procesos de un sin número de contradicciones y de múltiples signos opuestos y complejos que impiden la formación de una idiosincrasia clara y bien definida, es decir, de una personalidad propia. Entendiendo por idiosincrasia “índole del temperamento y carácter de cada individuo, por lo cual se distingue de los demás”⁷. Imaginemos por un momento sentir o pen-

6. Ramírez; *El mexicano, psicología de sus motivaciones*.

7. *Diccionario Enciclopédico Espasa*; Ed. Espasa-Calpe.

sar que deberíamos pertenecer a un cierto grupo debido a nuestras características, sin embargo, el grupo nos rechaza por creer que no somos como ellos por lo tanto el resultado es una confusión total y absoluta, no pertenecemos al grupo que creemos, somos rechazados y tampoco a los demás ya que nosotros mismos no nos identificamos con ellos.

Sin embargo, la parte de la sociedad formada por los indígenas no es tan ambigua, ya que la estructura familiar del indígena es bastante homogénea, las condiciones traumáticas derivadas de un ambiente hostil, en actuación permanente, han homogenizado a la familia y la han unido hondamente como medio y técnica de defensa enfrente de las condiciones adversas.

En consecuencia, los indígenas son herméticos, quedan relegados meramente al trabajo duro y agotador y la clase en el poder se olvida completamente de ellos como personas, es decir, son únicamente considerados herramientas de trabajo.

Dentro de éste aspecto creo que es muy importante mencionar el rol que la mujer ha vivido en la sociedad y, podemos comenzar diciendo que la mujer ha sido educada para ser deseada y complacer por lo que siempre ha buscado al hombre para estabilizar esa unidad interior porque sólo con el encuentro de ese amor podrá sentirse una persona y, aquí que su drama consista en manifestarse en una relación amorosa más como objeto que como compañera. Esto hará que se compare con las demás mujeres, medirse con sus rivales y someterse a esclavitudes y evidentes obligaciones que sólo se consideran para ella, es aquí cuando hablamos de sometimiento y sumisión.

Como desde pequeña se le ha enseñado a amar y no a amarse, nunca la llenarán palabras como te amo, lo que hace que siempre con insistencia lleve acabo la misma pregunta *¿me amas realmente?*, lo que la llevará a ser considerada por el hombre como una mujer acosadora. Al no encontrar esta satisfacción afuera de sí la conducirá a la decepción y le ocasionará las graves dificultades de su vida. De tal manera éste desequilibrio va acentuándose mientras la vida transcurre y las emociones se apagan.

La disparidad entre hombre y mujer se traduce en la edad adulta en una desemejanza de deseos muy difícil de asumir.

Para finalizar me gustaría compartir algunas frases que han sido mencionadas a lo largo de la historia acerca de este punto:

- Proverbio árabe: *Pégale a tu mujer que si no sabes por qué, ella si lo sabe.*
- Proverbio chino: *El hombre tiene dos ojos para ver y la mujer para ser vista.*
- Libro 5°. Regla 148: *Durante su infancia, una mujer debe depender de su padre; durante su juventud de su marido; si éste ha muerto, de sus hijos; si no tiene hijos y ha muerto su marido, entonces de los parientes próximos a su marido y, en su defecto los de su padre; y si no tiene parientes paternos del soberano. Una mujer nunca debe gobernarse, a su antojo.*
- Eclesiástico, cap. LXII: versículo 14: *Es preferible un hombre malo que una mujer buena. La mujer es toda malicia, ella cubre al hombre de oprobio y vergüenza.*
- Rabinos ortodoxos: *Loado sea el Señor, rey del universo, por no haberme hecho mujer.*
- Hiponactec (poeta satírico griego, s.V): *La mujer da al marido dos días de felicidad: el de la boda y el del entierro.*
- Confucio: *El marido tiene derecho de matar a su mujer.*
- Eurípides: *Una mujer debe ser buena para todo dentro de la casa, e inútil para todo fuera de ella.*
- Aristóteles: *La naturaleza sólo hace mujeres cuando no puede hacer hombres.*
- Santo Tomás de Aquino: *Las mujeres son imperfectas por naturaleza; son varones mal concebidos.*
- Lady May Wortley Montagu (embajadora inglesa): *Estoy muy contenta de ser mujer porque así no corro el peligro de casarme con una de ellas.*
- Napoleón Bonaparte: *Las batallas contra las mujeres son las únicas que se ganan huyendo.*

- Época victoriana: *El desarrollo del cerebro afecta la matriz.*
- Bismark: *La mujer debe guiarse por las 3 k's: kuche (cocina), kirche (iglesia) y kinder (niños).*
- Sir William Acton (ginecólogo): *La mujer que llegue a sentir el placer sexual tiene alma de prostituta.*
- Isabel Allende: *Es mejor ser hombre que mujer, porque hasta el hombre más miserable tiene una mujer a la cual mandar.*
- Esther Vilar: *A diferencia del varón, la mujer es un hombre que no trabaja.*

De esto se deriva otro punto muy importante, el comprender cómo estaba estructurada la sociedad y la familia después de la conquista, ya que como Luisa Icaza explica, “toda estructura de autoridad y dominación familiar influye en todas nuestras relaciones sociales y laborales porque es en la familia en donde aprendemos a ejercer y a distribuir la autoridad y la responsabilidad, así como también a tomar y ejercer las decisiones que condicionan nuestra participación en la vida del trabajo y de la política”⁸. Si leemos con atención lo anterior, podemos darnos cuenta de que la base de todo tiene origen en la familia de la cual adoptaremos, aprenderemos, copiaremos y definiremos la forma de actuar y pensar que tendremos a lo largo de la vida.

En términos muy generales, la conquista de los españoles, crea una sociedad con características contradictorias y difíciles de integrar, pero que a pesar de estas contradicciones que la constituyen, la conquista es un hecho histórico destinado a crear una unidad de la pluralidad cultural y política precortesiana. Frente a la variedad de razas, lenguas, tendencias y estados del mundo prehispánico, los españoles postulan su idioma, una sola fe, un solo Señor. Si México nace en el siglo XVI, hay que convenir que es hijo de una doble vivencia imperial y unitaria: la de los aztecas y la de los españoles.

8. Icaza de Medina; *Motivación del mexicano frente al trabajo.*

Se puede considerar que no es una conquista ni una derrota sino el doloroso nacimiento de una Nación; ante el descontento de los criollos y mestizos es que surge el movimiento de independencia, a través del cual buscan poder afirmar la propia identidad. Pero al no poder conciliar su pasado, los mexicanos buscan identificarse en el exterior y como Ramírez dice, “la pugna existente entre los nacientes imperios anglosajón y francés, hizo que durante algún tiempo el lugar predominante, sustituto de la vieja España fuera ocupado por Francia. Surge el afrancesamiento en la sociedad mexicana”⁹. En pocas palabras y por si fuera poco, la sociedad mexicana además de la mezcla cultural que ya poseía adquiere y adopta nuevas características culturales provenientes, como se mencionó de Francia, lo cual trajo como consecuencia una confusión aún mayor, todo se hizo más complejo.

No obstante buscar la propia identidad en el exterior no borra el pasado y lo único que genera es mayor contradicción y complejidad en las costumbres, valores y raíces que permitan la formación de la identidad del mexicano. A su vez, “la gran hecatombe revolucionaria es el resultado de la lucha contra la dictadura, padre ajeno y afrancesado, poderoso y arbitrario, distanciado del débil e indígena”¹⁰.

Como en toda guerra la lucha por el poder y descontento están vigentes durante la revolución, ésta a su vez es una búsqueda por encontrar el propio yo, la identidad. Durante la revolución, aún cuando se tiene el mismo credo y lengua, no se ha formado una nación en cuanto a identidad nacional, se sigue buscando. De una forma más sencilla, podríamos decir que toda la historia de México, desde la conquista hasta la revolución, puede verse como una búsqueda y conocimiento de nosotros mismos, deformados o enmascarados por instituciones extrañas y de una forma que nos exprese.

9. Ramírez; *El mexicano, psicología de sus motivaciones*.

10. Idem.

Sin embargo, esa búsqueda de la propia identidad del mexicano no parece terminar en la revolución, esa búsqueda se prolonga hasta nuestros días y ya no sólo en el ámbito cultural, sino también en el geográfico, porque como lo explica Ramírez hay dos tipos de hombres en México a grandes rasgos:

“Quizá donde más agudamente se observan los rasgos de la cultura mexicana es en el antiplano, ya que allí el choque y el encuentro fueron más violentos. El hombre del norte, aunque mexicano, es un inmigrante en su propia patria, mexicano que ha podido reparar aquello que el pasado le negó. El hombre de la costa ha encontrado dos circunstancias: por una parte un ámbito menos difícil dentro de la exuberancia tropical y por la otra, medios de desbordarse en un paisaje que facilita la proyección y extroversión”¹¹. Es muy interesante cuando analizamos estas palabras ya que claramente nos muestran una gran realidad: todos somos mexicanos pero siempre estará presente esa mezcla de características culturales y físicas que nos identifican hoy en día y que al mismo tiempo nos hacen tan diferentes unos de otros y que claro, en algún momento también serán un problema social para nuestro país.

Tomando en consideración que el hombre mexicano también tiene rasgos característicos de la zona en la que vive con respecto a la propia concepción de sus raíces, es aún más difícil concebir una identidad propia y única del mexicano. Sin embargo, no es imposible ya que en resumidas cuentas a todos ha afectado la conquista, así como todos los acontecimientos históricos subsecuentes, en mayor o menor intensidad, son parte del pasado de todo mexicano. Por lo tanto, como expresa Pérez Martínez, “el cuerpo de Cortés, caído en sedas y desgracias; Cuauhtémoc vuelto cenizas en la selva, forman nuestra epopeya. Ambos fueron hombres de dos mundos que en nosotros se concilian y luchan. Tal es nuestra estirpe. Y a tal linaje, tal escudo”¹². Todo esto es tan sencillo como definirlos como polos opuestos.

11. Ramírez; *El mexicano, psicología de sus motivaciones*.

12. Pérez Martínez; *Cuauhtémoc. Vida y muerte de una cultura*.

De alguna manera es muy importante que el mexicano alcance su propia identidad, para que sepa lo que es y pueda decidir lo que desea ser, hacia donde desea caminar; ya sin ataduras ni prejuicios del pasado, sino habiendo comprendido su pasado, superando los obstáculos que éste le ha puesto y asimilando lo positivo, para que pueda dar forma a su propio ser. Porque como dice Alan Riding, corresponsal de el New York Times en México y gran observador de la cultura mexicana, “a más de 460 años de la conquista, no se ha asimilado el triunfo de Cortés, no la derrota de Cuauhtémoc y aún se sienten repercusiones de aquel sangriento atardecer de Tlatelolco. Hoy día, 90 por ciento de los mexicanos son mestizos, en términos estrictamente técnicos, aunque como individuos sigan atrapados en las contradicciones de su ascendencia. La complejidad de México radica tanto en el enfrentamiento como en la fusión de estas raíces”¹³.

Mientras nos sigamos sintiendo oprimidos y derrotados por aquel acontecimiento que ocurrió hace mucho tiempo atrás, no podremos aceptar los beneficios que hoy en día vivimos gracias a la mezcla cultural que somos y por lo tanto estaremos condenados para siempre a vivir sin saber exactamente quienes somos y a donde vamos.

Actualmente el mexicano no ha logrado integrar su pasado y como ya fue mencionado anteriormente es importante que lo asimile e integre su propia estructura social actual. Luisa Icaza nos ayuda a entender mejor a la sociedad mexicana, clasificándola de la siguiente manera:¹⁴

- La sociedad campesina que es semejante a la tradicional, con trabajo efectuado por núcleos familiares, con alto índice de mortalidad. Una sociedad en donde no hay excedentes de producción y que toda la vida está enfocada hacia el trabajo.

13. Riding; *Vecinos distantes*.

14. Icaza de Medina; *Motivación del mexicano frente al trabajo*.

- Las clases medias, sobre todo las bajas emergentes, en las cuales el trabajo personal y el ahorro son la esperanza de llegar a ser alguien. Tienen cierto sentido del sacrificio y del ahorro para que sus hijos tengan educación y posición mejores que las de sus padres. Viven con apego a valores morales y religiosos, especialmente las mujeres. Se frena el alto índice de mortalidad. No hay excedentes económicos a nivel familiar.
- Las clases altas y élites políticas producen mucho, tienen excedentes de producción como clases y como personas, están muy orientadas hacia el consumo. Hay control natal. La sociedad es mucho menos rígida. Padres y maestros tienen poca influencia. Grandes casas y automóviles. Muchos y muy costosos viajes. Lujosas casas para vacacionar.

Estas diferencias sociales originan la falta de cohesión dentro de la población de México. Es importante que la clase alta tome conciencia de las necesidades de la clase campesina y obrera, que se generen empleos y más producción en beneficio de las clases antes mencionadas para que en primer lugar haya unidad nacional y comprensión mutua. Al respecto Ramírez nos dice, “la clase media tiene actitudes en las que la ambivalencia se hace particularmente notoria. No le resulta accesible la identificación y adquisición de niveles norteamericanos, sin embargo, lucha denotadamente por alcanzarlos. Claro está que frecuentemente la necesidad de equiparación ya satisfecha o insatisfecha engendra sentimientos de culpa y deslealtad con respecto a la propia filiación”¹⁵. Es muy importante no perder de vista este punto el cual es de gran peso, ya que ocasiona un gran conflicto social; la clase baja no se preocupa más que por el ir sobreviviendo día a día y sus aspiraciones son muy diferentes al resto de la sociedad, podría decir que son limitadas.

15. Ramírez; *El mexicano, psicología de sus motivaciones*.

La clase media por el contrario, piensa en su futuro y planea el como llegará a formar parte de la siguiente clase social, pero claro, unos lo logran y otros no y, es este logro de sueños y metas lo que dará lugar a resentimientos. Y por último, la clase alta sólo se preocupa por si misma, no hay más en su panorama.

Todo esto es la definición de un concepto de gran importancia y que es la diferencia entre una clase social y otra y ha sido vivido a lo largo de la historia y me refiero a la *repartición de la riqueza*, es decir, los que tienen en verdad poseen mucho (clase alta) y por el contrario los que no tienen quizá hasta vivan en la miseria (clase campesina).

Como ya se explicó anteriormente, buscar la propia identidad en el exterior sólo crea confusión y hace más complejo y difícil llegar al camino para encontrarse a sí mismo. Es por esto que, los mexicanos deben conciliar el hecho de ser conquistados y conquistadores, de conservar muchas características raciales y rasgos de la personalidad indígena, e incluso glorificar sus antecedentes prehispánicos, al tiempo que hablan español, practican el catolicismo y piensan en España como madre patria. México, como ningún otro país, intenta adquirir conciencia de su propia personalidad y manera de ser a través de sus diferentes manifestaciones. La necesidad del mexicano de hacerse valorar, de afirmar su posición, hacen que pueda ser erudito, magnífico pintor, esplendoroso cómico, hombre suave y profundo. Tiene un motor para buscar la afirmación que difícilmente otros pueblos tienen.

Esta necesidad del mexicano de adquirir conciencia propia y este deseo de hacerse valer, puede ser un poderoso motor que lo lleve al desarrollo y éxito como país. Lo que es necesario, es que aquellos obstáculos presentes sean liberados, como por ejemplo, un desarrollo en la familia más equilibrado entre la imagen materna y paterna, ya que como Serralde reportó en 1960, “los individuos que tienen una alta necesidad de independencia están más motivados y se sienten aún más satisfechos bajo un enfoque participativo”¹⁶, y por tal motivo no sienten un constante

16. Serralde; *El estado del arte del desarrollo organizacional en México*.

temor a ser traicionados y son seguros de sí mismos. Además se debe revalorar y apreciar el trabajo y las tareas técnicas tan indispensables en el sistema tecnológico y económico en que actualmente se vive. Y por supuesto se debe facilitar este tipo de educación desde temprana edad.

Lo anterior son sugerencias aisladas al problema real de identidad del mexicano. En realidad es necesario un programa nacional que ayude a definir una identidad como sucedió en Japón, un programa que estimuló a la gente a trabajar, a hacer las cosas bien y a comprender que lo hecho en Japón era sinónimo de excelencia. Octavio Paz nos comparte, “una filosofía mexicana tendrá que afrontar la ambigüedad de nuestra tradición y de nuestra voluntad misma de ser, que si exige una plena originalidad nacional no se satisface con algo que no implique una solución universal”¹⁷.

A través de estas palabras se puede comprender el reto que se presenta a aquellos mexicanos que deseen dar solución a este problema nacional. Sin embargo, considero que no es algo insoluble y muchos podrían ser los beneficios para todos los mexicanos si nos unificamos como pueblo y nación.

2.2 Rasgos culturales del mexicano

Los valores culturales y tradiciones influyen en casi todo lo que se hace cotidianamente. En un amplio sentido, ejercen efecto sobre la forma en la que realiza su trabajo, en sus relaciones interpersonales, en su percepción del mundo, en su espiritualidad y en su autoestima como individuo. Muchos de estos aspectos incluyen creencias muy apegadas, valores y suposiciones que proporcionan la esencia del valor en su vida y establecen su identidad como mexicano.

La cultura de las organizaciones mexicanas es el reflejo de los valores y las creencias que predominan en su entorno como son: respeto a la au-

17. Paz; *El laberinto de la Soledad*.

toridad, generosidad, iniciativa, creatividad, responsabilidad, ideología, religión, sentido de servicio, etc.

Es necesario presentar un breve marco que nos permita ubicar socialmente al mexicano, e identificar las costumbres sociales que nos involucran y caracterizan, con el fin de asimilar de una forma más clara el contexto de su cultura organizacional.

2.2.1 Patrones de conducta del mexicano

Dentro de los patrones de conducta peculiar del mexicano, considero los siguientes como los más representativos:

- **El abrazo:** es un saludo común, se utiliza cuando la persona es conocida o la relación la justifica.
- **Tiempo:** los mexicanos por lo general somos impuntuales, en comparación con otros estándares de comunidades como la japonesa. Normalmente al llegar tarde a una cita ya no merece una disculpa, siempre se tienen excusas no válidas, como: el tráfico, un accidente, etc. El tiempo no es de gran importancia para el mexicano. Los plazos acordados se ven como buenos objetivos para buscarlos, la puntualidad es relativa y los compromisos a plazos no se consideran urgentes.
- **Responsabilidad:** el mexicano no tiene un amplio sentido de responsabilidad. Un ejemplo es la costumbre del ausentismo después del fin de semana y ha llegado a institucionalizarse en el “San Lunes”¹⁸.
- **El ni modo:** con su connotación de mala suerte, o de que no había forma de prevenir lo que sucedió, es la respuesta normal ante un error o accidente.
- **Privacidad:** el mexicano es muy celoso de su privacidad, se le puede considerar un ser cerrado de su intimidad como lo describe Octavio Paz.

18. Riding; *Vecinos distantes*.

- **Status:** la sociedad determina el trato que se le da a cada individuo dependiendo de la clase social a la cual pertenece el nivel de ingresos. Se le juzga en función de su título y puesto, sin importar sus logros personales.
- **El mañana:** para los mexicanos esta expresión posee un significado especial, se relaciona mucho con un futuro indefinido y ambiguo. El mexicano no piensa en el futuro, vive del presente, es decir, no tiene visión a largo plazo.
- **Familia:** el valor que se le da a la familia en México es probablemente su característica cultural más importante. La familia es la base de la sociedad y de ahí se extienden los lazos de confianza, responsabilidad, afiliación y apoyo emocional, que le da sentido a la vida. Tiene prioridad sobre el trabajo y cualquier otro aspecto de la vida cotidiana.
- **Nacionalismo:** los mexicanos son intensamente patriotas, nacionalistas y hasta regionalistas cuando se encuentran fuera de su país. En pocas ocasiones se enorgullecen de las tradiciones de su país y de su cultura, no estando siempre dispuestos a externar este sentimiento en cualquier ocasión.
- **Sensibilidad:** los mexicanos son sensibles, tienen un vínculo con la naturaleza romántica. Gran parte de su tiempo el mexicano no está en la realidad, sino vive en sus sueños.
- **Ética:** el mexicano desarrolla este concepto durante la crianza, la educación religiosa y los años escolares, por lo que el niño mexicano ha estado expuesto al estricto código moral de la iglesia católica. Sin embargo la actitud de decir la verdad en el sentido estricto se ve afectada por la sensibilidad del mexicano. Un niño rápido aprende a que no debe decir cosas que lastimen los sentimientos de los demás, así que a temprana edad escuchan decir a sus padres mentirillas blancas o medias verdades. Esto influye en el adulto quien para evitar algún conflicto o enfrentamiento en el trabajo modifica sus

respuestas y declaraciones. El decir medias verdades no se ve como una falta de ética en la cultura mexicana¹⁹.

- ***Deseo de riqueza a corto plazo:*** los mexicanos tienden a ser explosivos y emotivos en sus actitudes; desean volverse ricos bajo la especulación, manipulación o el juego al azar.
- ***Hospitalarios y cálidos:*** se caracterizan por ser afectuosos, amigables y hospitalarios con los extranjeros y con los mexicanos de otras regiones.
- Los mexicanos tienden a la ***improvisación***, tanto en la vida cotidiana como en el trabajo, generalmente no se planean las actividades futuras, sino que conforme va pasando el tiempo se van dando las cosas con cierto grado de improvisación.
- El mexicano siempre encuentra una disculpa o pretexto para todo. Generalmente en sus disculpas utiliza la esquizofrenia, es decir, siempre evoca es que esto, es que el otro, etc.
- Los mexicanos se caracterizan por ser creativos, gran parte se debe a que tienden a soñar y estar imaginando situaciones ficticias que son las que les han ayudado a desarrollar este sentido. Así crean nuevas formas de realizar sus actividades tanto en su vida laboral como cotidiana.
- Los mexicanos tienen un sentido del humor que les permite ver la vida de una forma distinta, es decir, constantemente hacen chistes sobre lo que les sucede tanto a nivel personal como lo que sucede a su alrededor.
- El mexicano frecuentemente habla de la muerte, se burla, la festeja, etc. El mexicano celebra el 2 de noviembre, el día de los muertos, en esa época comemos calavera de azúcar con nuestro nombre y pan de muerto. En las canciones, refranes, fiestas y reflexiones populares se manifiesta la forma en la que el mexicano ve la muerte.
- Los mexicanos aman las fiestas y las reuniones públicas. Todo es ocasión para reunirse. Cualquier pretexto es bueno para interrumpir la marcha del tiempo para celebrar con festejos y ceremonias. “Gracias

19. Kras; *Cultura Gerencial*.

a las fiestas el mexicano se abre, participa con sus semejantes y con los valores que le dan sentido a su existencia”²⁰.

- ***El malinchismo***: el mexicano se caracteriza por tener una actitud de apego a lo extranjero con menosprecio hacia lo suyo.

Respecto a los valores de los mexicanos podemos decir que en “los momentos de crisis y catástrofes en México han sido los escenarios espacio-temporales para mostrar algunos de nuestros valores culturales: cohesión fraterna, laboriosidad, generosidad, iniciativa, creatividad, responsabilidad”²¹.

El valor de la solidaridad surge cuando cualquier persona se encuentra en un problema y necesita de la ayuda de terceros.

Los valores y creencias mencionados, constituyen algunos de los componentes más importantes que integran a la cultura mexicana, lo que permite que se distinga de otros grupos y tenga sus propias normas de comportamiento que mantienen unida a su comunidad.

2.3 Cultura organizacional mexicana

La cultura organizacional en México, así como en todos los países, se da en referencia al contexto de la cultura de ese país. En México, en particular existe un fuerte nacionalismo, tal vez como búsqueda de la identidad que no se logra definir.

2.3.1 Características de la cultura organizacional mexicana

Entre las características de la cultura que predominan en las organizaciones mexicanas, de acuerdo a los resultados obtenidos en tres trabajos de investigación que se han hecho al respecto, destacan:²²

20. Paz; *El laberinto de la Soledad*.

21. Nieto; *Cultura Organizacional: marcando los puntos sobre las ies y las tildes sobre las tes*.

22. Hofstede; *Culture's consequences*.

- En las organizaciones mexicanas existe un gran respeto por la autoridad, en ocasiones se asume una actitud casi servil.
- Casi nunca se cuestiona, ni comenta las decisiones de un superior, aunque se esté en desacuerdo con su decisión.
- Las organizaciones mexicanas ponen un alto énfasis en la formalidad de las estructuras y en la exigencia de la tarea. Se da gran importancia a la jerarquía. Existe una marcada rigidez estructural, caracterizada por una fuerte concentración del poder y la autoridad, por la centralización en la alta dirección de la toma de decisiones y por un exceso control sobre las actividades del personal.
- Existe una notable preferencia hacia los intereses de la organización por encima de los intereses individuales, por lo que al factor humano se le considera un elemento hasta cierto grado sustituible. El gerente mexicano resulta valioso para la compañía en la medida en que su efectividad responda a los requerimientos de la organización.
- En la mayoría de las organizaciones se da un alto peso a los conocimientos técnicos que posee el personal sobre las responsabilidades del puesto y en cierta forma esta característica es un signo de poder.
- El liderazgo es predominantemente autocrático, por lo que se concede una gran importancia a la jerarquía y a la disciplina.
- El trabajo en equipo y la participación del personal, aún en asuntos que competen directamente a sus funciones y responsabilidades, se dan muy raramente, ya que imperan el individualismo y la búsqueda de méritos personales. “Este esquema trae como consecuencia natural que la creatividad de la gente se encuentra inexplorada”²³.
- La planeación está reservada a un selecto grupo de personas, no es sistemática y está enfocada a la mayoría de los casos a corto plazo, lo que provoca que los programas establecidos muy pocas veces se cumplan como se habían previsto y por lo tanto se den altos niveles de improvisación.

23. Andrade, *El reto de los noventa para las organizaciones mexicanas*.

- La tecnología administrativa es muy primitiva en relación con los países industrializados, por lo que en muchas empresas existe un considerable rezago en la aplicación de herramientas avanzadas como: intervenciones del desarrollo organizacional, planeación de recursos humanos, planeación de carrera, programas de evaluación sistemática y objetiva del desempeño, calidad de vida en el trabajo, etc.
- Sobre el flujo de información, podemos decir que sólo algunos cuantos tienen acceso y dominio sobre la información clave de la organización. Ayuda a controlar las actividades y a delimitar la toma de decisiones.
- El desarrollo gerencial forma parte de los recursos humanos y se le ve fundamentalmente como una simple acción de capacitación. Actualmente, los jefes ya no tienen tiempo de enseñar sino que confían en lo que les ofrecen los especialistas de recursos humanos. Las acciones de capacitación y desarrollo se concentran en las zonas media y baja de la organización, mientras que a la alta dirección le toca un repertorio muy reducido de alternativas.
- Todos estos factores, aunados a un conocimiento insuficiente del mercado, hacen que las respuestas a las demandas y a las oportunidades del medio ambiente sea lenta, excepto cuando es la cúpula de la organización la que está interesada en que esta respuesta se agilice.

Ahora que se conoce y por lo tanto se entiende mejor al mexicano y su actuar dentro de una organización, será conveniente compararlo con los miembros de alguna otra empresa, razón por la cual la cultura organizacional japonesa será la siguiente a tratar, una cultura con larga historia de trascendencia y éxito.

A large, stylized number '3' in a light gray color, composed of three horizontal, brush-like strokes that curve and overlap to form the shape of the digit. Below the logo, the text 'CAPÍTULO III' is written in a bold, black, sans-serif font.

Cultura organizacional japonesa

En este capítulo hablaré de todo aquello que caracteriza a la cultura organizacional japonesa y la experiencia que he tenido como parte de una.

La empresa japonesa es un mundo fascinante y complejo, donde las contradicciones más radicales parecen resolverse sin conflictos. Es un mundo de creatividad donde no se ven genios originales; es restrictivo pero creativo; brinda seguridad, pero no de manera fácil ni sin esfuerzo; es de autoridad, pero también de participación; es de modestia y de orgulloso perfeccionismo.

¿Por qué estudiar la empresa japonesa? Porque ha tenido éxito en cada uno de los tres objetivos que son básicos en la actividad administrativa: obtener alta productividad, lograr que el trabajador esté satisfecho y promover el desarrollo del personal.

¿Qué tiene de *japonesa* la administración japonesa? Un poco, pero la actividad gerencial en el mundo contemporáneo es bastante similar en diferentes países. Lo importante es saber por qué tiene consecuencias tan definitivas que hacen la diferencia entre la gerencia que se practica en el Japón y la que se practica en otros países. Como dijo el cofundador de

Honda: “la gerencia japonesa y la occidental son idénticas en un 95%, pero se diferencian en todos los aspectos importantes”.

¿Hay algo nuevo en la gerencia japonesa? Realmente muy poco es nuevo, las empresas japonesas han asimilado y aplicado conceptos administrativos que fueron descubiertos hace varios decenios. Un ejemplo de esto es la historia de los círculos de calidad, técnica administrativa japonesa que tuvo su origen en expertos norteamericanos. McGregor, Likert, Drucker, han sido algunos de los estudiosos que han observado el comportamiento humano en la organización y han establecido pautas de gerencia que los japoneses aplicaron con éxito.

No es, pues, enteramente adecuado distinguir una administración japonesa, norteamericana o latinoamericana: es más útil distinguir entre buena gerencia y mala gerencia.

Un estudio de Pascale y Athos (1981) llega a la espectacular conclusión de que muchas de las empresas mejor administradas en Estados Unidos y México (y Latinoamérica) actúan de manera sorprendentemente semejante a las empresas japonesas y con iguales resultados. La diferencia importante, en una comparación internacional, es que la mayoría de las empresas japonesas tienen una buena gerencia, lo cual no ocurre en otros países.

¿Hay algo que aprender de la empresa japonesa? Indudablemente sí, y la importancia la encontramos en la cultura interna de la empresa. Esto depende de la capacidad del gerente. La administración se basa en conceptos muy sencillos cuya aplicación no es sencilla. Ciertamente, hay que aprender de lo que hicieron los japoneses, de aquellas cosas que comprobaron que eran correctas; pero no se debe olvidar que la administración no está ya inventada, sino que es un proceso y que hay que crearla. La esencia del desafío japonés está en la capacidad de aprender de los demás y de seguir adelante.

La administración japonesa puede resumirse en dos características: la práctica de que la autoridad viene de abajo hacia arriba y una cohesiva

organización de grupos de trabajo. Las principales consecuencias de ambas cosas son un excepcional desarrollo de sus recursos humanos, la satisfacción, lealtad y motivación del personal y un trabajo eficientemente orientado al largo plazo.

3.1 Rasgos culturales del japonés

¿Qué hace a los japoneses, japoneses? Interesante pregunta, ¿cierto?, pues bueno veamos esas características tan particulares que los hacen tan diferentes.

Comenzaré diciendo que los japoneses son una raza superior y esto lo podemos confirmar si recordamos el increíble éxito que tuvieron al convertir una isla pobre en recursos en uno de los poderes económicos más impactantes de los últimos 30 años. Bastante sorprendente si no perdemos de vista que Japón cuenta con una extensión territorial de las más pequeñas del planeta, de escasos recursos naturales debido a su origen volcánico y por lo tanto con una estructura orográfica variada. Debido a lo estrecho de la isla sus ríos son de poca longitud lo que los hace incapaces para la navegación y por si fuera poco constantemente asediada por continuos desastres naturales. Esto hace de Japón un país extremadamente dedicado a la importación de materia prima la cual regresa en producto terminado, aunque encontramos en el sector pesquero un gran desarrollo.

Ahora bien, en cuanto a su historia puedo decir que la historia moderna de Japón es, sin duda, un registro continuo de extraordinarios talentos, comenzando con su transformación de reino feudalista de guerreros con espadas, tenderos y campesinos en 1868 a un poder militar de clase mundial en 1895.

Por el siglo XVI los japoneses solían caracterizarse por estar duramente divididos en dos grandes clases: la clase élite de guerreros con espada y la gente común. Su sistema social estaba basado en una jerarquía vertical dentro de una dictadura militar encabezada por *shoguns* y una alta, sofisticada y rígida etiqueta de fuerza que gobernaba todas las relaciones interpersonales.

Los hombres miembros de la clase guerrera quienes representaban un 10% del total de la población eran feroces luchadores que tendían a la agresión y arrogancia. Algunos de ellos tenían como encomienda administrar las leyes del país para el gobierno *shogun*. Por el otro lado, el resto de la población era amable, generosa, hospitalaria y confiable. La mayoría de ellos se dedicaban a la siembra del arroz y vegetales y el resto a la pesca, artesanía y al comercio.

Este estilo de vida japonés tan bien definido proviene de la refinada combinación de preceptos Shintoístas, Budistas, Daodistas y del Confucianismo y los cuales fueron perfectamente moldeados por la Corte Imperial, la Corte Shogún y la clase guerrera en una cultura única que distingue al japonés de cualquier otra cultura asiática y la hace especialmente diferente de las occidentales.

Estas diferencias culturales intriguaron y frustraron a los primeros extranjeros que llegaron a Japón, muchos de los cuales pasaron gran tiempo tratando de encontrar porqué los japoneses pensaban y se comportaban de tal manera. Desafortunadamente nadie resolvió el enigma.

En 1630, debido a interferencias externas y eventuales atentados de colonización, Japón expulsa a todos los residentes extranjeros y cierra sus puertas, excepto para un pequeño grupo danés el cual fue enviado a una isleta en Nagasaki.

Este grupo permanece bajo la fuerza japonesa hasta 1850 cuando Estados Unidos envía una flota de barcos de guerra a la bahía de Tokio para observar la apertura del país bajo el mandato de buques balleneros americanos, compañías comerciales y otros que querían el derecho sobre el terreno antes de que los rusos e ingleses ganaran ventajas sobre los Estados Unidos. En los años siguientes muchos extranjeros emigraron a Japón con diferentes finalidades, una de ellas y que de hecho perduró cien años después era estudiar y analizar la cultura japonesa y como lidiar con ella.

La increíble y tan pronta recuperación de Japón después de la devastación de la II Guerra Mundial así como su rápido ascenso al status mundial de poder son muestras del sorprendente poder japonés.

Ahora bien, después de mucho estudiar este tan increíble resultado japonés, puedo decir que el pensamiento y comportamiento japonés proviene de la fuerza de ciertas técnicas de entrenamiento llamadas *shikata* o *kata* que significa la manera de hacer las cosas (*shi* – apoyar y servir en el sentido de un inferior apoyando y sirviendo a un superior; *kata* – forma). Esto nos lleva al punto en que el japonés todo lo hace basado en el como hará las cosas y por ejemplo tenemos: la forma de leer, la forma de comer, la forma de escribir, la forma de pensar, la forma de vivir entre otras.

Ahondando un poco más en este tan interesante rasgo cultural podemos observar que este concepto de *kata* se refiere, como mencioné anteriormente, a la manera en que se supone las cosas deben hacerse, tanto forma como orden, bajo la consigna de expresar y mantener la armonía en la sociedad y el universo.

La condición cultural basada en el sistema de *katas*, hizo a los japoneses extremadamente sensitivos y sensibles a cualquier pensamiento, manera o acción que no concordara con la *kata* apropiada, en pocas palabras, el japonés no se envuelve en los problemas, los enfrenta y los pelea; o simplemente los evita por compromiso o los ignora.

Para los japoneses existe una orden interna (el corazón individual) y una orden natural (el cosmos) y ambos están ligados por la forma y ha sido la *kata* la que ha unido al individuo y a la sociedad. Y es aquí en donde el japonés encuentra el mayor reto y éste es conocer su *propia verdad* o *correcto corazón* con la grandiosa finalidad de desarrollar especialmente fuertes sentimientos acerca de ser únicos en el mundo.

Por último me gustaría terminar diciendo que los japoneses son difíciles de entender pero no porque sean complejos, sino simple y sencillamente porque son extremadamente sencillos.

3.2 Cultura organizacional japonesa

La cultura organizacional japonesa es muy interesante ya que como se verá más adelante, es una cultura que basa su filosofía por completo en la

actitud y la conciencia de pertenecer a un equipo, todos sienten que pueden participar, opinar, generar ideas. No hay una autoridad centralizada, tienen autonomía los miembros de la organización y buscan oportunidades constantemente. Hay énfasis en el concepto de responsabilidad y existe un pensamiento positivo incorporado en los miembros de poder exitosos.

3.2.1 Sistema de autoridad

El sistema de autoridad en la empresa japonesa puede ser estudiado en cinco puntos: las características de las juntas directivas, la división del trabajo en tres niveles, el sistema de rangos por antigüedad, el flujo de decisiones de abajo hacia arriba y la relación personal entre el superior y el subalterno.

- ***Juntas Directivas:*** Las juntas directivas de las empresas japonesas no están constituidas por representantes de los accionistas, ni por personas ajenas a la empresa, sino por los altos ejecutivos de la organización. La propiedad está bastante fraccionada y sólo de manera informal se les consulta a los mayores accionistas algunas decisiones.

Nos podemos preguntar, ¿qué hace una junta directiva en el Japón?, y la respuesta sería entonces elegir al presidente de la empresa, evaluar la actuación de la administración, decidir la remuneración de los altos ejecutivos y formular la misión esencial, la estrategia y las políticas de la organización. Estas son también las funciones de una junta en el Occidente, pero hay diferencias en el énfasis y en la manera de actuar, que se caracteriza por sistemas de participación y de consenso.

Las funciones primordiales de la alta gerencia y de la junta directiva son, proporcionar un sentido de misión esencial de la empresa y lograr un consenso, interno y externo, como bases para una estrategia.

- ***La división del trabajo en tres niveles jerárquicos:*** En la empresa japonesa el trabajo administrativo está dividido en tres niveles: alta ge-

rencia, media gerencia y baja gerencia o personal administrativo. Cada uno de estos niveles realiza una labor distinta.

La alta gerencia japonesa tiene como responsabilidad y labor central ser guía espiritual, entender la empresa dentro de un contexto de valores sociales y proporcionar un sentido de dirección en cuanto a ética, moral e ideología: es decir, la filosofía de la empresa. La alta gerencia tiene que proporcionar un consenso interno sobre la misión de la organización en el medio, un conjunto de principios que guían el trabajo y el producto de la empresa. La alta gerencia tiene que proporcionar también un consenso externo, un acuerdo con el gobierno, con los consumidores y con la sociedad en forma global.

Estos dos consensos, el interno y el externo, se basan en el peculiar sentido que tiene la palabra *democracia*, en el Japón: democracia es acuerdo, unión, armonía. Las decisiones no se toman por mayoría, aunque éste podría ser un procedimiento más rápido, sino por consenso (todos tienen que estar de acuerdo); tienen en sí un valor *democrático* y un sentido de largo plazo.

La alta gerencia tiene también la función de proporcionar una guía general sobre la estrategia a largo plazo de la empresa y de tomar las decisiones últimas sobre proyectos, en particular aquellas propuestas de los niveles más bajos que comprometan la estrategia global de la organización.

La función de la gerencia media es primordialmente el desarrollo del personal que tiene a su cargo. Esto quiere decir que el gerente de un departamento establece relaciones muy estrechas con todo el personal, que pueden incluir consejos sobre asuntos personales. Las políticas de rotación del personal en diferentes grupos de trabajo tienen responsabilidades variadas, le permiten a una persona tener experiencias en diversos trabajos y enriquecer su vida profesional. Se espera que la persona crezca con el desempeño de su puesto, que haya capacitación en la realización misma del trabajo y que haya estímulo. A diferencia de los países occidentales

como México, en los cuales se ha promovido una especialización que hace que el trabajo de cada persona sea rutinario, en la empresa japonesa no se promueve la especialización a no ser que implique un desarrollo profesional y la profundización de conocimientos. Las políticas de selección y contratación de personal de las grandes empresas reflejan orientación, pues no contratan personas por sus conocimientos en concreto, o para un puesto determinado. Las políticas de capacitación de personal van dirigidas a un desarrollo en el trabajo mismo, pero además se dan cursos y seminarios que incrementan el activo más importante de una empresa, las personas que la componen, dentro de la perspectiva de que el desarrollo de los recursos humanos es una actividad de largo plazo y parte de un objetivo de estabilidad laboral.

La baja gerencia o personal administrativo, trabaja largas jornadas en el logro de los objetivos de la organización. Algunas características de la empresa japonesa son: la organización en pequeños grupos, la jerarquía basada en la edad y en la antigüedad y la escala salarial que establece pocas diferencias por niveles jerárquicos.

- **Rangos por antigüedad:** El rango se adquiere por antigüedad y las promociones son prácticamente automáticas: en las empresas mayores, el ejecutivo ingresa estando recién graduado en la universidad y es elegido por su inteligencia general y por su capacidad de trabajar con otros. Al cabo de diez años recibe su primer ascenso, a asistente del jefe de un grupo y aproximadamente cinco años después es nombrado jefe de grupo. Sólo a partir del siguiente ascenso, a gerente de departamento, empieza un sistema de ascensos por mérito y no por antigüedad y esto ocurre cuando el ejecutivo anda por los cuarenta y cinco años de edad. Este es el nivel de la gerencia media, encargada del desarrollo de todo el personal de su departamento. Después siguen los rangos de la alta gerencia, de vicepresidente hacia arriba.
- **La autoridad y las decisiones vienen de abajo hacia arriba:** El flujo de las decisiones de abajo hacia arriba es otra de las características

del sistema de autoridad imperante en la empresa japonesa. Como mencioné, la alta gerencia tiene la iniciativa estratégica, que mantiene la filosofía de la empresa y que toma las decisiones últimas. Pero los niveles bajos de la organización, como ocurre por ejemplo en los círculos de calidad, tienen iniciativa y ejercen autocontrol. Muy frecuentemente, ante una alternativa o un problema grave (como puede ser algún obstáculo en la operación diaria de la empresa, problemas con algún sistema o proceso, falta de medidas de seguridad, problemas interpersonales, etc.), se le asigna a un grupo de trabajo situado en el nivel más bajo de la organización administrativa, para que lo estudie y presente recomendaciones. Este grupo le presenta al jefe sus conclusiones sobre la decisión o las medidas que deben tomarse y el jefe puede ponerle su sello y hacerlo pasar hacia arriba, o puede devolvérselo al grupo con recomendaciones para que lo mejore. Este procedimiento, opera como una difusión e información a todos los demás grupos de la organización que puedan ser afectados o puedan contribuir a la decisión. De esta manera la decisión va ascendiendo por la escala jerárquica, pero sólo llega al nivel siguiente cuando ha recibido la aceptación por consenso del nivel inferior. Este es un sistema lento en el proceso de tomar la decisión final, pero muy rápido en su implantación, pues la organización no requiere detalladas instrucciones u órdenes ni explicaciones, puesto que todos han participado en la decisión y conocen bien lo que debe hacerse. Una organización habituada a este procedimiento desarrolla sus recursos humanos y cuenta con un consenso y con lealtad a la firma, que se basa en el respeto mutuo en la relación de autoridad.

- *La relación personal entre el superior y el subalterno:* Los empleados extranjeros que forman parte de empresas japonesas generalmente generan muchas quejas en torno al hecho de que nunca reciben órdenes o instrucciones específicas sobre lo que deben hacer, sintiéndose frustrados e inútiles.

Esto nos habla de una relación muy diferente a la que estamos acostumbrados a ver en México, es decir, en la que no existen las órdenes. El sistema Japonés o *sistema silencioso* bajo el cual se da la relación jefe-subordinada está basada para comenzar, en el principio de primero observar y escuchar comentarios e ideas generales para después de forma gradual comenzar con las cosas más sencillas y obvias. Posteriormente el jefe dará oportunidad que su subalterno entre a una tercera fase en la que tendrá oportunidad de participar en la ronda final de discusiones que caracterizan profundamente a los círculos japoneses. Más tarde se convertirá en un miembro activo del grupo.

Este tipo tradicional de instrucción es conocido como *mi-narai* o aprender observando y a la dirección sin órdenes se le llama *meirei no shikata* o manera de dar órdenes y es importante aclarar el sentido de este concepto japonés, ya que es aquí que el jefe busca crear una situación en la que los empleados saben que deben hacer, les proporciona los incentivos necesarios para hacerlo y son recompensados cuando lo hacen.

Otro concepto que debemos de tener en cuenta dentro de esta relación es el *shiji no dashi* o manera de dirigir. Y dentro de este concepto encontramos una extensión, *meirei no ukekata* o como se reciben y aceptan las órdenes, es decir, como se espera que los subalternos reaccionen a las situaciones antes mencionadas al igual que como cumplirán con los deseos de los superiores, agradarán a todos e incrementarán la imagen y status del grupo. Esto incluye la idea de que el jefe espera que el subordinado use su propia iniciativa, se motive a sí mismo y no abandone a su grupo.

Para finalizar quizá no debemos pasar por alto el hecho de que el jefe siempre enfatizará la necesidad de que el individuo debe mejorar enfrente de sus colegas, con la finalidad de que quede asentado que sus fallas recaerán no sólo sobre él sino sobre todo el grupo.

3.2.2 Grupos y psicología organizacional

En esta área analizaremos el concepto de identidad y madurez en la cultura japonesa, la modestia individual del trabajo en grupo, las políticas de personal y la psicología del poder.

- **Identidad, madurez personal y gerencia andrógina:** una de las características más sobresalientes de la mentalidad japonesa es la manera de establecer la identidad personal. Esta es una tarea de desarrollo personal individual en México y el occidente en general, mientras que en el Japón la identidad es contextual y depende de los grupos a los cuales pertenece una persona. En México el hombre tiene que ser diferente, único, tiene que encontrarse a sí mismo; en el Japón, si alguien tiene un problema de identidad se dice que *no pertenece a nada*.

En los países occidentales, la formación de identidad implica pasar por una serie de fases o etapas que han sido definidas como:

- **Dependencia:** es propia de la infancia y de adultos no muy maduros.
- **Contradependencia:** es típica de la temprana adolescencia rebelde, en la cual uno se define por lo que no es.
- **Independencia:** es propia de la temprana adultez, en la cual uno se define como individuo aislado.
- **Interdependencia:** en ella uno se comprende como un ser ligado a dependencias individuales y sociales que son parte de uno mismo.

Japón ha sido un caso muy particular que contrapone las ventajas de la dependencia como factor de desarrollo y madurez personal y enfatiza la *interdependencia* como el patrón último de madurez.

Los estudiosos de la psicología femenina nos han indicado que en el occidente el proceso por el cual una mujer define su identidad es diferente del proceso del hombre. Para la mujer el desarrollo de la adultez temprana es la intimidad y posteriormente la identidad. En el mismo sentido, en la cultura japonesa la identidad se desarrolla por la relación y perte-

nencia a grupos con los cuales el individuo quiere estar totalmente integrado. Para desarrollar su identidad y su madurez personal, el japonés tiene que parecerse a otros, ser semejante a los miembros de su grupo. Desde varios puntos de vista la gerencia japonesa es una gerencia femenina. El creciente número de mujeres ejecutivas en la organización contemporánea llevará a lo que algunos han llamado la *gerencia andrógina*, una tendencia en la cultura organizacional que estará más a tono con los valores japoneses.

3.2.3 Modestia individual, crédito al grupo

Otra característica importante de la psicología japonesa, particularmente en lo que concierne al trabajo, es la modestia, el bajo perfil y la constante autocrítica. El jefe de un grupo está plenamente consciente de sus propias limitaciones y de que su éxito depende de poner a funcionar un grupo bien integrado y de un espíritu de colaboración. El crédito es para el grupo, no para el individuo.

Cuando la carrera se plantea a largo plazo y el crédito lo reciben los grupos, surge una actitud de colaboración, respeto y la búsqueda de un coherente y serio desempeño a lo largo de los años. El comportamiento más adecuado en estas circunstancias es desarrollar una reputación de confiabilidad, seriedad, colaboración, interés por un trabajo bien hecho más que por quien lo hizo y sentido de que la responsabilidad individual está en el éxito del grupo. Un buen grupo realiza un trabajo superior al que puede hacer la suma aritmética de sus componentes individuales, lo que se ha llamado *sinergia*.

Sinergia es un fenómeno que refleja el hecho de que generalmente un grupo es algo más que la suma de sus partes. Una explicación del efecto sinérgico del trabajo en grupos es todavía uno de los grandes misterios de la psicología social contemporánea.

Una persona dentro de la empresa, es un buen jugador en la medida en que pertenezca a un buen equipo; el mérito es del grupo, no de una estrella individual. *Una estrella* es el individuo que es capaz de trabajar mejor en grupo y no se concibe su existencia por fuera del conjunto.

Todas estas características, el largo plazo de la carrera, el crédito para el grupo, la búsqueda de reputación en vez de celebridad, el que la madurez personal dependa de la cercanía y de la identificación con grupos de referencia valiosos, dan por resultado un clima organizacional de colaboración y el desarrollo de los recursos humanos.

3.2.4 Selección, capacitación, remuneración y carrera del personal

Las políticas con respeto a la función de personal son también un factor importante en el clima de trabajo que se crea en gran parte de las empresas japonesas. La selección de personal se considera una actividad de la mayor importancia estratégica para la organización y participan en ella hasta los más altos ejecutivos. Como mencioné antes, no se trata de escoger personal para realizar determinado trabajo, lo que podría limitar las expectativas y los estándares de selección, sino de escoger personas que puedan progresar hasta el máximo nivel de la organización. Los estándares de selección son así muy altos y se basan por lo regular en inteligencia general, habilidad interpersonal para colaborar en grupos e integrarse a la organización y vitalidad o energía personal.

También en la empresa japonesa la función de capacitación es fundamental. La responsabilidad principal de la gerencia media es desarrollar al personal. Esto se realiza mediante delegación y autonomía para el personal. Asimismo, un sistema de rotación lleva a una persona a conocer una gran variedad de actividades y facetas de la empresa mediante su cambio cada dos o tres años a diferentes grupos de trabajo.

Finalmente, la práctica de educación continuada ha estado muy arraigada en la cultura japonesa y la empresa patrocina gran cantidad y variedad de cursos dentro y fuera de la empresa. La capacitación es así, una actividad propia del trabajo diario de las decisiones de rotación entre grupos de trabajo y de inversiones en capital humano.

A primera vista, los salarios del Japón son inusitadamente bajos en comparación con otros países de desarrollo equivalente; pero la remune-

ración parte de la base de un salario integral, de la existencia de seguro social y educación gratuita; además, las empresas proporcionan subsidios de cafetería y vivienda. Japón es un país que ha logrado una distribución de la riqueza y una democratización económica que son sorprendentes. La remuneración depende de la antigüedad y de la posición organizacional y varía según el tamaño de la empresa. La remuneración por antigüedad le da estabilidad a un personal que ha sido cuidadosamente seleccionado y capacitado a lo largo de los años. Es común el pago de una prima semestral, que es discrecional de la administración y que depende de los resultados económicos de la empresa durante el período anterior.

La carrera de un alto ejecutivo japonés empieza con sus logros en la escuela, pues no es significativa su familia de origen o los contactos personales. Si desde la niñez obtuvo buenos resultados escolares que le permitieron graduarse en una de las mejores universidades, tiene la posibilidad de trabajar en alguna de las grandes empresas. Allí tiene que laborar durante diez años en una posición de miembro de un grupo y al menos otros diez para que lo tomen en cuenta para una gerencia. El paso al más alto nivel de la organización depende de sus logros y no está limitado por sus contactos sociales fuera de la organización. Todo ello da por resultado una fuerte motivación y espíritu de superación para todo el personal de la empresa.

3.2.5 La psicología del poder y la humildad

Ya se dijo que la autoridad interpersonal en el Japón depende de la edad, del sexo, de la posición organizacional y del tamaño de la empresa: se trata de una sociedad claramente jerarquizada en la cual es muy difícil mantener una comunicación sin hacer referencia a que uno de los interlocutores es superior al otro. También se mencionó que hay una gerencia participativa, las decisiones se toman por consenso y existe el concepto de que la autoridad proviene de abajo. Falta analizar cual es el contenido personal de la relación de trabajo entre superior y subalterno, o mayor y

menor, la cual se basa en las mismas reglas que las relaciones en el seno familiar y en la amistad.

El subalterno tiene la obligación de una obediencia total al superior, de hacer lo que él dice; pero tiene también el derecho de decirle al superior todo lo que piensa, de criticarlo y hacerle ver las fallas de sus órdenes. La capacidad de hablar clara y verazmente sin herir al otro, esa delicadeza interpersonal y psicológica que es tal vez la principal habilidad del ejecutivo japonés, se pone en evidencia en una relación en la cual cada uno tiene la ventaja de saber a que atenerse con respecto al otro y a su situación laboral.

El hecho de que el crédito sea principalmente para el grupo y no para individuos aislados hace que las personas busquen resultados extraordinarios de todos los grupos a los cuales pertenecen en el curso de su carrera. El superior o jefe de un grupo no es necesariamente *el mejor* del grupo, sino el más experimentado, el de mayor edad, el más sabio. Para conseguir la integración y el desarrollo de su grupo de trabajo, lo primero que tiene que hacer el jefe (dentro de ese espíritu de delicada veracidad), es poner de manifiesto sus limitaciones y sus fallas, con la expectativa de que los demás miembros de su grupo lo compensen.

El supuesto esencial de un jefe no es, entonces, que sea perfecto, sino que debe tener suficiente autocritica para conocer sus limitaciones y pedirle ayuda a los demás. En la administración ser realista es saber lo que uno es capaz de hacer y lo que no es capaz de hacer; esto es lo que se consigue cuando el jefe no cree que debe ser un semidiós y tanto las habilidades reales como las limitaciones personales son la base para un trabajo de grupo integrado y eficaz.

La relación de amistad tiene también esa característica de basarse en la realidad, en el ser humano con todas sus deficiencias; hay dependencia y apoyo mutuos, pues sólo en las relaciones de amistad más superficiales no se exponen abiertamente las dolencias y las insuficiencias. Es difícil hacer un amigo japonés sin haber antes hecho el ridículo o haber

mostrado una debilidad personal, lo que lleva a una aceptación de la debilidad del otro, en lugar de su rechazo. Algunos han observado que esta relación se asemeja a la de una secretaria y su jefe en el occidente.

La modestia y poca presunción, características salientes de varias culturas orientales, que fueron analizadas antes como un antídoto del veneno organizacional de la competencia entre colegas, tiene pues, una dimensión más: el realismo, necesario para integrar un trabajo de grupo.

Todas estas características del sistema gerencial japonés, la posibilidad de ascender en la organización hasta el más alto nivel, la importancia de una guía espiritual y personal en la organización, el largo plazo de la carrera, la gerencia participativa y por consenso, el crédito para el grupo, la búsqueda de reputación en vez de celebridad, el que la madurez personal dependa de la cercanía e identificación con valiosos grupos de referencia, la delicada veracidad en las relaciones de jefe y subordinado, se conjugan con unas políticas de personal que dan por resultado empresas eficientes, que le brindan satisfacción al personal que en ellas labora y que crean un clima organizacional de colaboración y desarrollo de los recursos humanos.

Para cerrar podemos decir que las empresas japonesas son organizaciones totales, esto quiere decir que son el eje central de la vida de sus empleados, quienes dependen de la organización para todas sus necesidades. La organización total les satisface importantes necesidades de pertenencia y de identidad social. Algo bastante evidente es que para un funcionario de la empresa japonesa no hay alternativas fuera de su empresa, excepto la de salir a una de las empresas asociadas más pequeñas. Esta es una situación aterradora desde el punto de vista de la libertad individual, pero al mismo tiempo el japonés quiere la seguridad y la protección de su empresa como base de crecimiento personal.

3.3 Características de la cultura organizacional

La mayoría de las compañías japonesas son un microcosmos del sistema de katas en el trabajo, con *shigoto no shikata* o la manera de traba-

jar, jugando un rol central. *Shigoto no shikata* es un concepto que suena simple, sin embargo, va más allá de las facetas de habilidad técnica y física o desempeño mental. Dicho de otra forma, éste engloba la ética japonesa de trabajo, grupo y armonía para la mejora continua de procesos.

A continuación y en base a lo anterior, describiré todo aquello que he visto que forma parte esencial de la cultura organizacional japonesa:

- Todo trabajo comienza y termina con el grupo al cual se pertenece.
- Todo grupo está estructurado jerárquicamente como una pirámide.
- Las relaciones dentro del grupo están basadas en dos factores importantes, longevidad y rango, los cuales generalmente son respetados únicamente si de hombres hablamos.
- En la mayoría de los casos los rangos más bajos son ocupados por las mujeres del grupo, quienes por cierto sólo en muy raros casos llegan a convertirse en líderes de grupo, áreas o departamentos.
- Los grupos deben cubrir dos prioridades principales: la primera es la armonía, integridad y supervivencia del mismo y la segunda es alcanzar las metas propuestas por el mismo.
- El concepto *shigoto no shikata* incluye el estado de la mente de cada uno de los miembros del grupo, actitudes acerca de la compañía, su grupo y sus responsabilidades, así como su comportamiento dentro y fuera de éste, lo que dicen y cómo lo dicen. Este les requiere hacer su trabajo de forma sincera, honesta y de manera positiva y ser amables y hospitalarios con sus clientes. El alma de este concepto es crear un ambiente en el cual la contribución de cada miembro trascienda la meta de sólo hacer el trabajo.
- La perseverancia y la no rendición, *gambaru* y, hacer siempre lo mejor, *isshokenmei*, son dos conceptos que nunca faltan.
- Cada persona es constantemente evaluada y monitoreada en un nivel consciente y subconsciente (estado de ánimo ante cualquier comentario y acción).

- En tal sistema es casi imposible entrar a un grupo sino es hasta abajo o hasta arriba y la mayoría de las veces los que entran hasta arriba son poco aceptados.
- Los miembros de origen extranjero son mantenidos fuera del grupo.
- La selección de personal se basa en si el candidato podrá ser psicológicamente moldeable para adaptarse al *shigoto no shikata*.
- La conformidad es altamente demanda en todo grupo, lo que trae como resultado igualdad total y absoluta.
- Todos los miembros del grupo deben pensar y actuar de manera similar, así como también en habilidades, es decir, se espera que aquellos que llegan a ser más hábiles que los demás se comporten como si no lo fueran, ya que con facilidad el japonés experimenta sentimientos de envidia y resistencia. Muchas veces el miembro mediocre del grupo será el elegido para ser líder ya que no ocasionará envidias (hoy en día esto está cambiando gracias a la globalización).
- La constante presencia de la conformidad da como resultado: *seguir al líder*.

Para terminar es importante enfatizar el hecho de que el sistema de *katatas*, como he mencionado, ha llevado a los japoneses a ser grandes líderes a nivel mundial, así como un gran ejemplo a seguir, sin embargo, en algunos casos sus extremas exigencias pueden llegar a convertirse en su peor enemigo.

En el siguiente capítulo se realiza un extenso análisis en el cual se compara la cultura organizacional mexicana y la cultura japonesa, el cual pretende destacar el porqué ésta última ha llevado a sus organizaciones a ser altamente competitivas, líderes en el mercado y por lo tanto sumamente exitosas.



CAPÍTULO IV

Análisis comparativo y de éxito en los negocios

En las últimas décadas ha surgido un interés especial por comparar la exitosa empresa japonesa. Una de las principales razones de ese interés la encontramos en la asombrosa productividad de la empresa japonesa ya que como sabemos, la productividad en el Japón se ha incrementado un 400% durante los años de la postguerra. La productividad del Japón sigue creciendo a un ritmo más acelerado cada año.

Ante este éxito, los estudiosos se han preocupado por la posibilidad de adoptar, adaptar o traducir los métodos administrativos japoneses al ámbito mexicano. Para ello, es imprescindible partir de una comparación entre ambos métodos y ambas culturas. Después de haber hecho esa comparación estaremos en condiciones de analizar la posibilidad de llegar a una cultura empresarial capaz de ser aplicada con éxito en nuestro país, dando la posibilidad de que las empresas mexicanas puedan trascender fronteras debido a la universalidad del modelo.

Cualquiera que compare las empresas japonesas con las mexicanas llegará fácilmente a la conclusión de que son modelos contrapuestos en todos los aspectos importantes.

4.1 Comparación entre la cultura del trabajo en México y Japón

| México | Japón |
|--|---|
| Individualismo | Colectivismo |
| Empleo a corto plazo | Empleo de por vida |
| Proceso rápido de evaluación y promoción | Proceso lento de evaluación y promoción |
| Carreras no especializadas | Carreras especializadas |
| Mecanismos explícitos de control | Mecanismos implícitos de control |
| Proceso individual de toma de decisiones | Proceso colectivo de toma de decisiones |
| Responsabilidad individual | Responsabilidad colectiva |
| Interés segmentado | Interés integralista |

Fuente: Icaza de Medina; *Motivación del mexicano frente al trabajo*, Serralde Alejandro; *El estilo mexicano de dirigir*, Lafayette; *Behind the Japanese Bow*

a) *Individualismo vs Colectivismo*

Las empresas japonesas son muy propicias al desarrollo de la vida en grupo con el objeto de que los trabajadores vayan consiguiendo su autorrealización en el trabajo. Los grupos cuidan y se ocupan de la protección en el terreno humano, así como en el de la seguridad económica.

Cuando entre los japoneses se habla de la *familia empresarial*, no se trata de una simple fórmula retórica, sino de algo que afecta al núcleo de la sociedad.

Por otro lado en México, el individuo está en la búsqueda constante del reconocimiento personal, sin tener mayor interés en el reconocimien-

to de la labor de equipo. Esto ocasiona que los equipos no funcionen como deberían, sino que en ellos el individuo promedio busca trascender mediante el mínimo esfuerzo. Ejemplo muy claro de lo anterior son los trabajos en equipo en las escuelas y universidades, donde la gente busca rodearse de aquellos individuos considerados como responsables, para colgarse de sus éxitos y resultados.

b) Empleo a corto plazo vs Empleo de por vida

Por lo general, las compañías mexicanas ofrecen empleos a corto plazo. En el área de oficinas y de producción, con frecuencia las empresas tienen un índice anual de rotación del 50% y, en ocasiones, dicho índice alcanza hasta un 90%. Una organización puede invertir quince días en la capacitación de los empleados nuevos, después los pone a trabajar durante un período que puede comprender de dos a seis meses antes de que dejen la compañía.

En cambio, las empresas japonesas siguen una política de rotación constante y empleo de por vida, esto debido a un factor ideológico de índole socio religioso.

El confucionismo japonés otorga un sitio especial a la fidelidad como virtud esencial, sea en el plano individual o en el social.

El individuo debía estar dispuesto no sólo a sacrificar su vida cotidiana, sino, incluso a afrontar la muerte si fuese necesario; esa sería su lealtad, la piedra angular de su moral.

De modo que es natural que el jefe, el directivo, cuente al menos en cierta medida, con trabajadores leales a la empresa y que lleguen a considerarla como una prolongación de la familia. Así, el trabajador considera también natural ser leal a la empresa y dedicarle todos los años de su vida laboral.

Cuando hay una falla, ordinariamente no se despiden al trabajador, a menos que se trate de algo grave o importante. A la empresa le ha costado dinero y tiempo la capacitación y la pericia del empleado. Y el empleado es leal a la empresa. Por eso, se le cambia de oficio o de sitio. Una opinión

común en las grandes empresas japonesas es que los trabajadores constituyen el mayor capital con que cuentan.

El empleo vitalicio permite a la empresa invertir una buena cantidad de recursos en la educación, en la formación profesional y en la capacitación de su personal. En una palabra, le permite ir creando sus propios peritos, sus propios especialistas; le permite que su personal adquiera mayor calidad humana y le permite crear o aumentar un ambiente, un clima laboral de satisfacción por los adelantos y mejoras y, estimulante por lo creativo y por los retos en las transformaciones y nuevos aspectos, nuevos problemas.

En contraparte, el mexicano está acostumbrado a hacer *chambitas*, es decir, hacer trabajos temporales que le ayuden a poder vivir al día. Es poco frecuente encontrar a un mexicano que tenga un trabajo fijo y seguro y esto se da por la cultura, pero también por las condiciones económicas que el país atraviesa. Aquellos mexicanos que trabajan en empresas más establecidas, no pueden asegurar su trabajo o su crecimiento dentro del mismo, siempre estarán en la búsqueda de una mejor opción, ya sea económica o profesional.

En México no hay una lealtad a la empresa, el individuo es leal (en ocasiones) consigo mismo, lo que busca es su prosperidad, no el bien común, es decir, el del equipo.

c) Proceso rápido de evaluación y promoción vs

Proceso lento de evaluación y promoción

Una compañía japonesa no cuenta entre sus objetivos la evaluación del desempeño individual a corto plazo y se ahorra así los fuertes gastos relacionados con la recolección y el procesamiento de toda esa información. En cierto sentido, el valor que el japonés atribuye al colectivismo encaja, de un modo natural, en un medio industrial, en tanto que el individualismo occidental es terreno propicio para constantes conflictos.

En México existe la costumbre de hacer evaluaciones individuales, debido a la necesidad del sujeto de destacar sobre los demás, además de

sentir que su trabajo está siendo notado por sus superiores. Considero que si en México se hicieran solamente evaluaciones de grupo como en la cultura japonesa, la gente se sentiría desmotivada y que su labor no le retribuiría en una promoción o en un reconocimiento.

d) Carreras especializadas vs Carreras no especializadas

El japonés buscará la especialización en su área para poder ser un miembro valioso de un equipo de trabajo, una persona capaz de apoyar, de dar soporte y de aportar nuevas ideas para el éxito del equipo. En cambio, el mexicano buscará destacar en la mayor cantidad de áreas que le sea posible, ya que de esta manera se sentirá mucho más valioso que una persona que sobresale en tan solo un área de trabajo.

El japonés busca ser valioso mediante el amplio conocimiento del área donde se desenvuelve y donde se desarrollará, tratando de obtener la mayor cantidad de conocimientos para aportar con bases. El mexicano tratará de aportar, sin fundamentar al ciento por ciento su punto, tan solo por hacerse notar ante aquellos que estén a cargo del área donde el equipo realiza sus funciones, para poder obtener un beneficio superior al de sus semejantes.

e) Mecanismos explícitos de control vs Mecanismos implícitos de control

Los mecanismos básicos de control administrativo que emplea una compañía japonesa son tan intrínsecos y sutiles que una persona ajena difícilmente se percató de ellos.

Si bien es cierto que estos mecanismos se caracterizan por su minuciosidad, exigencia y férrea disciplina, también es verdad que son sumamente flexibles. Su esencia no podría diferir más de los métodos de control administrativo que aplican las organizaciones occidentales como las nuestras.

Todas las dependencias gubernamentales y compañías mexicanas más importantes dedican gran parte de su tiempo a establecer objetivos destinados a evaluar el desempeño que los individuos tienen en el trabajo.

Las escuelas de administración en México enseñan a sus estudiantes a concretar un objetivo general y ambiguo a fin de que sirva para evaluar la actuación personal. La administración por objetivos, la evaluación y la planeación de programas y el análisis de costo-beneficio son algunas de las herramientas básicas de control con que cuenta la administración moderna en México y el occidente en general.

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

Aquellos que logran captar la esencia de esta filosofía de valores y creencias (o fines y medios) pueden inferir de su concepción general un número casi ilimitado de reglas o metas específicas que se adapten a las condiciones cambiantes. Más aún, estas reglas o metas específicas serán consistentes entre los individuos. Las ideas de esa filosofía se transmiten a través de una cultura común compartida por los directivos más importantes y, hasta cierto punto, por todos los empleados.

f) Proceso individual de toma de decisiones vs

Proceso colectivo de toma de decisiones

Quizá la característica más conocida de las organizaciones japonesas sea la importancia que dan a la participación dentro del proceso de toma de decisiones.

Por lo general, en la típica empresa mexicana el jefe de departamento, el gerente de división y el presidente de la compañía consideran que

la responsabilidad les toca a ellos únicamente, que ellos solos deben asumir esa responsabilidad que implica *tomar decisiones* y en mi opinión esto se debe a la falta de confianza y poca fe que existe en torno al equipo, es decir, no creen en las capacidades de sus miembros. Recientemente, algunas organizaciones han adoptado los modelos que propician una mayor participación en el proceso a fin de que todos los miembros de un departamento se pongan de acuerdo sobre la decisión más acertada en una situación dada. La toma de decisiones por consenso han sido motivo de exhaustivas investigaciones en Europa y en Estados Unidos en los últimos 20 años y, la evidencia sugiere de un modo contundente que un enfoque multilateral da lugar a decisiones más creativas y resultados más positivos que una posición unilateral.

Cuando se necesita tomar una resolución importante en una empresa japonesa típica, todos aquellos que de algún modo pudieran verse afectados por sus consecuencias entran en el proceso. En el caso de un asunto muy delicado, como el lugar idóneo para ubicar una planta o la posibilidad de modificar un sistema de producción, habrá que considerar que entre 60 y 80 personas estarán directamente implicadas en la determinación. Un equipo integrado por tres individuos se encargará de hablar con todas ellas y de comunicarles cualquier cambio importante. Dicho equipo estará en contacto con esta gente hasta que se haya logrado un verdadero consenso. Para poder tomar una decisión siguiendo este procedimiento se necesita mucho tiempo, pero una vez acordada, habrá mayores posibilidades de que todos los afectados la apoyen plenamente. La comprensión y el respaldo pueden anular el verdadero contenido de la resolución, ya que es factible que las cinco o seis alternativas restantes sean igualmente acertadas o incorrectas. Lo importante en este caso no es la determinación en sí, sino el interés que demuestre la gente y la información que posea a este respecto. En ocasiones, las *mejores* decisiones pueden fallar y las *peores* pueden funcionar.

g) Responsabilidad individual vs Responsabilidad colectiva

Otra característica clave de los procedimientos japoneses es la ambigüedad intencional que existe en cuanto a la definición de responsabilidades en el área de las decisiones. En México hay negociaciones entre los empleados para dejar claramente establecidos los límites de su autoridad al igual que los de su responsabilidad. Un mexicano esperará que otra persona se comporte del mismo modo que él y sumado a esto también observamos que la responsabilidad asumida jamás formará parte de una responsabilidad de equipo, lo que nos da la pauta del porqué los miembros de las compañías mexicanas aceptan su responsabilidad hasta que el compañero de junto acepta la suya.

En el Japón, en cambio, nadie tiene la responsabilidad individual de un área particular, sino que un grupo o equipo de empleados asumen la responsabilidad conjunta de una serie de tareas. Aún cuando pudiera parecernos que ignorar en quien recaer determinada responsabilidad es una actitud muy cómoda, la verdad es que ellos saben perfectamente bien que, en una labor conjunta como la suya cada uno es totalmente responsable de todos los trabajos. Obviamente, habrá cosas que fallarán en ocasiones ya que todos piensan que los demás tienen una tarea bajo su control. Sin embargo, cuando este enfoque funciona bien, la participación en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones resulta totalmente natural.

Al igual que todas las otras características del sistema administrativo japonés, el proceso de toma de decisiones forma parte de una complejidad de elementos que dependen de la confianza y la sutileza que se desarrollan en un ambiente de intimidad.

h) Interés segmentado vs Interés integralista

La mayoría de las organizaciones de nuestro país adoptan una actitud de inclusión parcial, un acuerdo entre empleados y patrón, en el cual se establece que la relación que los unirá se refiere exclusivamente a las activida-

des vinculadas directamente con la ejecución de un trabajo específico. Muchos sociólogos occidentales han argumentado que la inclusión parcial propicia la salud emocional del individuo. Estar incluido parcialmente en diversas organizaciones facilita ir de un terreno social a otro y, de este modo, las tensiones que se han acumulado en un ambiente, pueden ser liberadas en el otro, sin embargo, si dejamos de lado lo emocional y lo analizamos desde el punto de vista de la empresa, es aquí donde se generan muchos de los problemas entre jefe y subordinado o patrón y empleado, ya que cada uno tratará de satisfacer sus intereses, los cuales por lo general distan mucho y por lo tanto el resultado será lo que comúnmente escuchamos como *cada quien jala para su santo*.

En contraste, la empresa japonesa forma relaciones inclusivas. Una serie de mecanismos proporcionan el respaldo social y el desfogue necesario para lograr un equilibrio emocional. Uno de estos mecanismos es la capacidad que tienen los miembros del grupo para intercambiar papeles y alterar la naturaleza de sus relaciones durante un breve período a fin de dar cabida a este desahogo y equilibrio social.

La intimidad, la confianza y la comprensión se cultivan en un ambiente en que los individuos están unidos por múltiples vínculos dentro de una relación holista o integralista. Los japoneses son un claro ejemplo de que el holismo es posible en la vida industrial.

4.2 Ventajas y desventajas de las compañías mexicanas vs las compañías japonesas

Ventajas

El mexicano le da la importancia a la vida fuera de la empresa, familiar, social, descanso, etc., mientras que el japonés tiene como primera prioridad el hacer su trabajo, sin importar los sacrificios que tenga que hacer.

El mexicano tiene la oportunidad de decidir si continúa en su empleo o si en cierto momento acepta una mejor oferta, cosa que es muy diferente para los japoneses ya que ellos tienen empleos vitalicios por lo que en raras ocasiones piensan o se dan la oportunidad de alguna otra opción.

La actitud del equipo mexicano de trabajo es amistosa y abierta cuando algún extranjero se integra al mismo, sin embargo, los equipos japoneses son

Desventajas

Al mexicano no le interesa ni le gusta trabajar en equipo lo que se ve reflejado en los resultados de la compañía, en tanto que el japonés sólo trabaja en beneficio de su compañía en equipo, dando resultados probados a lo largo del tiempo, como se puede apreciar al ver que en décadas pasadas sus productos eran de baja calidad, en cambio en la actualidad desarrollan tecnología de punta de la más alta calidad.

Al haber un proceso rápido de evaluación y promoción, las promociones no se dan siempre a las personas que por sus méritos y capacidad lo merecen, sino se dan a aquellos que tienen mejores relaciones interpersonales o que saben vender mejor su trabajo, sin importar la calidad que este tenga. El proceso de evaluación sin prisas, permite que las promociones sean dadas de una forma más justa.

Las carreras no especializadas que predominan en el contexto de la cultura mexicana hacen que las personas sepan de todo un poco, pero sin ser

Ventajas

claramente herméticos ante este hecho, es decir, no tienen cabida.

Una de las ventajas del mexicano sobre el japonés es su carácter cálido y afectivo.

Desventajas

expertos en una materia en específico, en cambio, el buscar la especialización de las personas, sin encerrarlas simplemente en su campo, hace que tengan un mayor criterio y sus opiniones y decisiones estén mejor sustentadas, al igual que le dan un mejor conocimiento del funcionar de la empresa, por lo que la labor de equipo se ve reforzada en este punto.

El liderazgo mexicano se ve afectado por la falta de confianza que existe hacia el equipo, lo que trae como consecuencia una mala delegación de funciones, mientras que el japonés confía plenamente en sus colaboradores.

El hecho de que las decisiones sean tomadas de forma individual implica que no siempre se tomen en cuenta los intereses y/o beneficios de los demás, sino tan solo del tomador de decisiones. Cuando las decisiones son tomadas de manera colectiva, la decisión es tomada con un criterio más amplio, tomando en cuenta varios puntos de vista y sin olvidar a nadie de los involucrados con las consecuencias de la decisión tomada.

La responsabilidad para el mexicano posee un concepto muy diferente al

| Ventajas | Desventajas |
|----------|---|
| | <p>de la responsabilidad japonesa, ya que para nosotros implica que mientras estemos bien entonces está bien lo que se hace.</p> <hr/> |
| | <p>El valor del mexicano está basado en su título o posición laboral y no en sus cualidades y capacidades.</p> <hr/> |
| | <p>A diferencia del japonés que es muy realista y práctico, el mexicano tiende a ser muy soñador y pocas veces pone manos a la obra.</p> <hr/> |
| | <p>El mexicano busca ser empleado a diferencia del japonés que pelea por ser empresario.</p> <hr/> |
| | <p>El mexicano no se siente parte de nada, es decir, no entiende su origen, razón suficiente para no ponerle corazón a todo lo que hace, a diferencia del japonés que se siente y sabe japonés.</p> <hr/> |
| | <p>Una gran desventaja del mexicano ante el japonés es el factor creer que lo que se hace debe hacerse bien, sino mejor no hacerlo y es aquí en donde encontramos el concepto japonés de cero defectos.</p> <hr/> |
| | <p>Una empresa mexicana tiende a tomar decisiones que la lleven a obtener dinero de una manera rápida y en pocas ocasiones es invertido en la mis-</p> |

| Ventajas | Desventajas |
|----------|---|
| | <p>ma, mientras que la empresa japonesa planea la manera en que irá generando recursos y la gran mayoría de las veces será reinvertido en ella.</p> |

Fuente: Icaza de Medina; *Motivación del mexicano frente al trabajo*, Serralde Alejandro; *El estilo mexicano de dirigir*, Lafayette; *Behind the Japanese Bow*

4.3 Resistencia al cambio

Actualmente el mundo se caracteriza por un ambiente extremadamente cambiante. Debido a esta condición dinámica del entorno mundial, las organizaciones se encuentran en un estado de complejidad e incertidumbre ante los cambios generados tan rápidamente. Las empresas y organizaciones mexicanas no son una excepción ante tal situación, por lo que es necesario que se adapten a su entorno. Dicha adaptación es la condición primordial para sobrevivir. Las empresas mexicanas necesitan urgentemente evolucionar, ya que con la apertura de las fronteras y el rápido establecimiento de empresas extranjeras, es necesario que compitan para llegar a ser más eficientes y proporcionar servicios y/o productos con calidad y excelencia altamente competitiva. Una alternativa para ir a la par de dichos cambios es implementar un cambio planeado en la organización, es decir, aplicar el desarrollo organizacional.

Me gustaría comenzar definiendo lo que es un cambio. Para French y Bell (1996), significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. De Faria Mello (1995), define cambio como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

En el contenido de los cambios se habla acerca de paradigmas. Castañeda y Morales (1998), definen paradigma como la forma en que percibimos las cosas, como creemos y hemos aprendido que deben ser. De

acuerdo con esto podemos entonces entender que los paradigmas son las ideas, creencias y forma de ver las cosas, los cuales están fuertemente arraigados y estos se van definiendo a lo largo de nuestra vida, de acuerdo a la cultura dentro de la cual nos formamos.

La resistencia al cambio es la reacción típica de los individuos ante un cambio. De acuerdo con Castañeda y Morales (1996), la resistencia al cambio se da debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad y siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares. Para Lewick (1993) la resistencia al cambio, se expresa en forma de quejas, renunciadas, paros laborales, hostilidad abierta hacia la gerencia. En otros casos la resistencia puede observarse en formas indirectas como restricción de la producción, desperdicio, mano de obra baja en calidad, ausentismo, etc. Chain (1998), opina al respecto, que la resistencia al cambio es la dificultad de transformar las acciones y las ideas, los paradigmas y las filosofías, los métodos y los procedimientos.

Según Chiavenato (1992), el proceso del cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de fuera o de algunas partes de la organización. Estas fuerzas son las llamadas exógenas, las cuales provienen del ambiente externo y crean la necesidad de un cambio interno, y las fuerzas endógenas, las cuales crean la necesidad de cambio estructural y de comportamiento, proveniente de la tensión organizacional interna. El cambio debe de ser planeado y para ser eficaz, debe de satisfacer ciertos requisitos. De Faria Mello (1996) menciona siete requisitos fundamentales. Los tres primeros son inherentes al aspecto de contacto consciente con la realidad y los cuatro últimos son inherentes a las condiciones para asegurar de hecho el cambio.

a) Requisitos de contacto con la realidad

- **Identidad:** esto es, hasta que punto la empresa se conoce a sí misma, ya que debe de estar bien identificada con el cambio que se pretende implementar en la organización.

- **Orientación:** saber o determinar los objetivos, rumbos y direcciones del cambio, basándolos en la misión y visión de la empresa.
- **Sensibilidad Realista:** capacidad de percibir modificaciones en la realidad interna y externa.

b) Requisitos de Cambio

- **Creatividad:** condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo de buscar nuevos caminos y nuevas ideas.
- **Flexibilidad:** requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.
- **Integración:** estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos.
- **Recursos:** condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, instalaciones, equipos, etc.

Después de dicho lo anterior, es muy importante resaltar el hecho de que todo cambio traerá siempre consigo algunas reacciones o efectos como el cinismo, como por ejemplo: disposición negativa, bajo compromiso organizacional, baja satisfacción laboral, baja motivación para trabajar duro, baja voluntad para engancharse en esfuerzos de cambio organizacional, baja credibilidad de los líderes de la organización, efectividad reducida del sistema de compensación como motivador.

El cambio tiene diferentes facetas, para French y Bell (1996), el cambio puede ser deliberado o como comúnmente lo conocemos, *planeado*, o *accidental*, es decir, no planeado. La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña. Desde el punto de vista de su alcance, puede afectar

a muchos elementos de la organización o sólo a algunos cuantos. Puede ser rápido (revolucionario) o lento (evolutivo). Cada una de estas facetas es importante, porque todas requieren de diferentes acciones por parte de los líderes.

De acuerdo a Vargas (1999), el nuevo ambiente competitivo en cual se desenvuelven las organizaciones, está conformado por dos grandes variables. La primera es la revolución tecnológica, la cual está incrementándose velozmente y la segunda variable es la globalización, la cual debe ser un instrumento de crecimiento y progreso.

Anteriormente los cambios que se generaban en nuestro entorno eran demasiado lentos, de manera que no era tan fácil percibirlos. Se creía que las cosas siempre serían iguales. Sin embargo, en la actualidad el cambio se presenta en forma acelerada. El ambiente externo que envuelve a las organizaciones es excesivamente dinámico y nos exige una alta capacidad de adaptación, ya que la única opción para sobrevivir es: abrirnos al cambio y transformarnos para poder ser competitivos.

Actualmente nuestras organizaciones mexicanas necesitan adaptarse urgentemente a los cambios generados en el exterior, ya que como mencioné anteriormente con la apertura de las fronteras y el establecimiento de empresas extranjeras, es necesario que se adapten a las modificaciones del ambiente si es que quieren conservar su permanencia. La clave de esto radica entonces en aprovechar las oportunidades que todo cambio trae consigo y la mejor manera en que las organizaciones pueden competir para llegar a ser más eficientes es utilizar mejor sus recursos. Dentro de esta lucha para aceptar el cambio que las llevará a conservar su permanencia, las compañías no pueden olvidar en ningún momento que el factor humano es el principal recurso con que se cuenta, ya que en éste mejor conocido como *cliente interno* de las organizaciones está el poder del cambio. Cualquier tipo de cambio que se tenga planeado no va a surtir efecto si el elemento humano no está de acuerdo y no colabora para que se de.

Debido a lo anteriormente mencionado, las organizaciones deben de reciclarse día con día y no dejar pasar el tiempo sin renovarse, sin cambiar sus hábitos, su estructura, sus procesos, ya que en muy poco tiempo quedarían obsoletas y serían rebasadas por el cambio y la modernidad.

Es muy interesante cuando leemos lo anterior, ya que si lo comparamos con la realidad de nuestras empresas, nos damos cuenta que en México nos enfrentamos a esta gran barrera de la *resistencia al cambio* la cual es muy común y frecuentemente observada cada vez que alguna intenta aplicar un programa de cambio. Quizá ahora la pregunta sea, ¿por qué?, y bueno, la respuesta entonces sería, de acuerdo a lo todas las características que tenemos como pueblo y que por lo tanto se reflejan en la cultura organizacional de cada una de las compañías, la falta de confianza en nosotros mismos que trae evidentemente como consecuencia la falta de confianza hacia los demás (he aquí la falta de delegación de funciones por ejemplo) lo que obviamente no nos permite trabajar en equipo (recordemos que en un cambio todos somos participantes y por lo tanto responsables en alguna etapa del mismo y en nuestro país la responsabilidad jamás se presentará de forma colectiva) y, al no trabajar en equipo no podemos seguir el camino indicado para cumplir con nuestros objetivos personales los cuales siempre deben de ir ligados a los objetivos de la compañía (la superación personal nunca va de la mano con la superación de alguien más o de la propia empresa).

Para lograr estos cambios es importante resaltar el hecho de que es muy importante que todos los integrantes de la compañía sigan los patrones que sean establecidos para este fin, sin embargo, de acuerdo a nuestra cultura para que estos sean seguidos será necesario e importante para cualquier miembro de la empresa ver que comience primero el de junto.

Resumiendo lo anterior podemos decir entonces que esta resistencia es muy común ya que el mexicano tiende a ser muy tradicionalista y guardar fielmente las tradiciones que ha llevada a lo largo de su vida y al momento de tratar de cambiar sus hábitos, sus costumbres y su manera de trabajar, se ve amenazado o ve amenazada su fuente de trabajo. Esto no es otra cosa que

un cambio de paradigmas; cuando estos paradigmas están fuertemente arraigados, pueden inmovilizarnos e impedirnos hacer o realizar cosas que creemos que están más allá de nuestros límites o de nuestras habilidades. Para nuestra cultura es muy difícil comprender que el cambio lo único que trata es simplemente modificar actitudes, hábitos y ser más flexibles y con esto buscar alternativas las cuales deberán traer beneficios para todos.

4.4 Características del modelo cultural japonés

El modelo cultural japonés se ve fortalecido debido al periodo de la posguerra. Los japoneses tuvieron que adaptarse al entorno que encontraron después de la segunda guerra mundial, proporcionando a la demanda de su mercado una oferta que fuera reducida, debido a las limitantes económicas que encontraba el pueblo japonés, dando como resultado técnicas como el JIT (justo a tiempo).

Debido a la adaptación del JIT, los oferentes del Japón necesitaron hacer la planeación necesaria para poder lograr una producción de volúmenes limitados de productos variados, dando como resultado una mayor diversidad en las líneas de producción, necesitando un mayor control administrativo de procesos, mediante herramientas estadísticas.

Al multiplicarse las variantes a controlar, el modelo japonés exigió el desarrollar una de sus mayores virtudes, la organización en el trabajo. Esta, es una fuerza innovadora que ayuda a que los procesos necesarios para la operación de una planta productiva, o inclusive, de la misma organización, se vean totalmente coordinados, para evitar los excesos tanto de personal como de equipo.

Y todo este esfuerzo sería vano sin el factor humano. El desarrollo del factor humano que el japonés tiene es realmente asombroso, ya que el recurso humano japonés es tomado en cuenta y considerado como una parte valiosa de la empresa (muy al contrario de la empresa mexicana promedio), ya sea para controlar la calidad o como fuerza innovadora para mejorar los procedimientos en la misma organización del trabajo, es

importante señalar que esto se da a través de la capacitación constante). Al recurso humano japonés se le escucha y se le atienden sus inquietudes, ya que es el motor de los procedimientos de mejora continua que toda empresa de esta nacionalidad oriental posee. Además de este motor motivacional, el empleado japonés tiene una remuneración adecuada, que le hace preocuparse de la calidad de su trabajo y no de factores ajenos a sus responsabilidades.

En el tema referente a la remuneración podemos decir que es un sistema basado en la productividad colectiva, rompiendo con el individualismo, lo que propicia el compromiso del grupo para garantizar el volumen y la calidad. Una remuneración de retiro que garantiza la reproducción material del trabajador después de su *vida productiva*, promoviendo así un mayor compromiso con los objetivos de la empresa, es decir, con el tiempo efectivo de trabajo.

Para demostrar como la cultura organizacional de una empresa bien orientada y aplicada puede ser el factor que determine el éxito en los negocios, a continuación se presenta el caso práctico realizado y sus respectivos resultados, los cuales a su vez nos permitirán conocer las ventajas y desventajas entre las culturas organizacionales tratadas a lo largo de esta investigación.

4.5 Técnicas administrativas

Como se mencionó anteriormente, la cultura organizacional japonesa está basada en la manera de trabajar, jugando un rol central. Dicho de otra forma, ésta engloba la ética japonesa de trabajo, grupo y armonía para la mejora continua de procesos y como apoyo para esta mejora, los japoneses a lo largo del tiempo, han creado y adoptado y mejorado, técnicas administrativas que le facilita al grupo o equipo de trabajo lograr un mejor desempeño y por lo tanto alcanzar los objetivos propuestos, tanto individuales como los de la compañía.

Dentro de estas técnicas administrativas se encuentran, el control total de calidad, la teoría Z, el justo a tiempo, las 5's, etc.

4.5.1 Control total de calidad

La implantación de un modelo de control de calidad total, responde a la necesidad de las organizaciones por mantener su permanencia en el mercado, a través del logro de la satisfacción de la sociedad.

Es por esta razón, que puede decirse que el control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de la gerencia, es decir, es el transmitir e inculcar la idea de que practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

En pocas palabras, calidad de un producto significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas, calidad del sistema, calidad de los objetivos y por lo tanto la calidad de la empresa.

Dicho lo anterior, se puede decir entonces, que el control de calidad se caracteriza por:

- Control de calidad en toda la empresa.
- Educación y capacitación en control de calidad.
- Actividades de círculos de control de calidad.
- Auditoría de control de calidad.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

Para concluir se puede decir que el control total de calidad es un compromiso total y para siempre, el cual empieza con educación y termina con educación, es decir, con la participación de todos los miembros de la empresa, lo que permitirá aprovechar lo mejor de cada persona y por lo tanto, simple y sencillamente hacer lo que se debe hacer.

4.5.2 Teoría Z

La teoría Z simplemente sugiere que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso. Pero, ¿por qué en-

focarse en mejorar o incrementar la productividad? Si nos remontamos un poco en el tiempo, se puede observar claramente, que la historia de las compañías siempre se ha caracterizado por buscar el éxito, es decir, lograr ser más competitivas, punto importante para asegurar su existencia y permanencia.

Es aquí donde entra la productividad, ya que sin ésta, la competitividad y por lo tanto el éxito sencillamente no podrían suceder.

Pero, ¿qué es la productividad? La productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento, es decir, es el mejoramiento de la capacidad productiva y del entorno general, buscando la eficiencia, o sea, mejorando el producto, la eficacia, sin desmejorar algún otro indicador.

La productividad es el problema que toda empresa busca resolver y sólo se conseguirá coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles.

Para lograr esta cooperación, la teoría Z propone:

- **Confianza:** se reduce a creer en los miembros de la compañía, así como en la compañía en sí.
- **Sutileza:** conocer los rasgos y personalidades de cada uno de los miembros para así poder decidir como se acoplarán y organizarán los equipos de trabajo para lograr la máxima efectividad.
- **Intimidación:** interés por los demás, apoyo y generosidad disciplinada, elementos que hacen posible la existencia y se traducen en relaciones sociales más estrechas.

Resumiendo, la confianza, sutileza e intimidad son los elementos que propiciarán un cambio de actitud en el empleado y por ende, su participación en la toma de decisiones y en el compartir responsabilidades e intereses, lo que dará como resultado un notable incremento en la productividad.

4.5.3 Justo a tiempo (JIT)

Justo a tiempo o JIT (por sus siglas en inglés, just in time) es un sistema creado en resumidas palabras para evitar el despilfarro, es decir, evitar cualquier actividad que no le da valor agregado al producto o servicio que se vende.

El sistema JIT tiene cuatro objetivos esenciales:

- **Atacar los problemas fundamentales:** se refiere exclusivamente a enfrentar los problemas y resolverlos.
- **Eliminar despilfarros:** significa deshacerse de todo aquello que no añade valor agregado al producto o servicio.
- **Buscar la simplicidad:** se basa en el principio de que enfoques simples conducirán hacia una gestión más eficaz.
- **Diseñar sistemas para identificar problemas:** es decir, establecer mecanismos para identificar problemas y estar dispuesto a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a corto plazo.

Los objetivos del justo a tiempo se resumen con la *Teoría de los cinco ceros*:

- Cero tiempo al mercado
- Cero defectos en los productos
- Cero pérdidas de tiempo
- Cero papel de trabajo
- Cero stock

4.5.4 Las 5's

Es importante reconocer que la mayor parte del éxito que pueda tener una organización se debe gracias al esfuerzo que realiza el personal de la misma, razón por la cual, los líderes y cabezas de las empresas deben demandar lo mejor de la gente que trabaja en ellas. Sin embargo, para ello

es necesario proveer el ambiente de trabajo ideal para un buen desempeño, con el fin de motivar a cada individuo hacia la eficiencia y así lograr buenos resultados.

Hace algún tiempo ya, para alcanzar estos buenos resultados, los japoneses desarrollaron una metodología denominada *las 5's*, a través de la cual enfatizaron los aspectos claves para obtener un ambiente de calidad en el trabajo.

Esta metodología consiste en la realización de esfuerzos relativamente simples a aplicar tanto en el área física de trabajo, como en la persona y en la empresa misma, sin olvidar que para que ésta sea completamente exitosa, se requiere del compromiso pleno tanto de la alta dirección como el de cada uno de los integrantes de la organización.

Las 5's ofrecen como principal reto, el promover un cambio de mentalidad hacia la creación de una cultura de autodisciplina, orden y economía, no sólo en la vida laboral sino también personal.

Ahora bien, las 5's son cinco conceptos japoneses que comienzan por la letra "s", pero, ¿cuáles son y qué significan?:

- ***Seiri (clasificación)***: se refiere a distinguir lo innecesario de lo necesario para trabajar productivamente.
- ***Seiton (organización)***: consiste en ordenar los diversos artículos que se poseen, de modo que estén disponibles para su uso en cualquier momento.
- ***Seiso (limpieza)***: significa quitar la suciedad de todo lo que conforme la estación de trabajo.
- ***Seiketsu (bienestar personal)***: responde al estado en el que la persona puede desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones.
- ***Shitsuke (disciplina)***: es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen a una comunidad, empresa o a nuestra propia vida. Orden y control personal.

Después de lo anterior, podemos decir que, la buena aplicación de esta metodología dará como resultado un valor agregado al producto o

servicio que la empresa ofrece, lo que marcará una ventaja para ésta al responder a cada demanda que se presente con mayor rapidez, eficiencia y bajo costo, logrando así, satisfacer los requerimientos de los consumidores, lo que la puede convertir en una empresa líder en el mercado y garantizar su permanencia en el mismo.



CAPÍTULO V

Caso práctico

El tema objeto de estudio que ha sido tratado a lo largo de esta investigación es la cultura organizacional, razón por la cual, a través de una investigación de campo se pretende demostrar que una cultura organizacional bien definida, planteada y aplicada es el factor determinante para obtener éxito en los negocios.

Para el desarrollo de dicha investigación se realizaron 3 entrevistas de profundidad y se aplicaron cuestionarios a 15 empresas japonesas de renombre internacional establecidas en México, tales como: Sony, Panasonic, Epson, Pioneer, Canon, Toshiba, Brother, Honda, Toyota, Nissan, Yamaha, Nissin Food, Yakult, Casio y Citizen. Dichas entrevistas y cuestionarios fueron aplicados a personal de la alta gerencia y dirección para así asegurar que conocen la forma en que opera la empresa. Así mismo, más adelante se presentarán las conclusiones y recomendaciones generales.

5.1 Objetivo

Obtener información acerca de la cultura organizacional japonesa y un estado comparativo en relación a la cultura organizacional mexicana, con

la finalidad de demostrar como la cultura organizacional correctamente enfocada incrementa la competitividad de una empresa y por lo tanto determina su éxito en los negocios.

5.2 Tamaño de la muestra

Se llevó a cabo un estudio cuantitativo y uno cualitativo. El primero fue aplicado a una muestra de:

- 15 empresas japonesas.
- Método no probabilística (ya que no fueron utilizadas fórmulas debido a que los cuestionarios fueron aplicados directamente a las empresas y no a consumidores finales).
- Grupo objetivo: empresas japonesas operando en México.

5.3 Instrumentos de medición

- Cuestionario directo estructurado.

5.4 Diseño del cuestionario

CUESTIONARIO

Agradecemos su colaboración para el llenado de este cuestionario, el cual será utilizado únicamente para fines académicos.

Empresa: _____

Puesto: _____

1. ¿Conoce la filosofía de la empresa?

Sí

NO

2. Si su respuesta fue si, ¿qué elementos la integran?

3. ¿Quién determina la filosofía de la empresa?

4. ¿Cuáles son los valores de la empresa? (como parte de su filosofía)

5. Usted ha trabajado:

- En empresas mexicanas y japonesas
- Únicamente japonesas

6. ¿Cómo se transmite la filosofía de la empresa?

7. El tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa es:

- Totalmente autocrático
- Totalmente democrático
- Más autocrático que democrático
- Mas democrático que autocrático

Variable, en base a _____

8. ¿Considera que los empleados están comprometidos con los objetivos de la empresa?

- SÍ
- NO

¿Por qué?

9. ¿Qué importancia tiene la participación del líder?

10. ¿Qué características debe tener el líder?

11. ¿Qué técnicas administrativas se aplican en la empresa?

12. ¿Cómo ha sido la respuesta de los empleados al respecto?

13. ¿Cómo definiría a la cultura organizacional mexicana?

14. ¿Cómo definiría a la cultura organizacional japonesa?

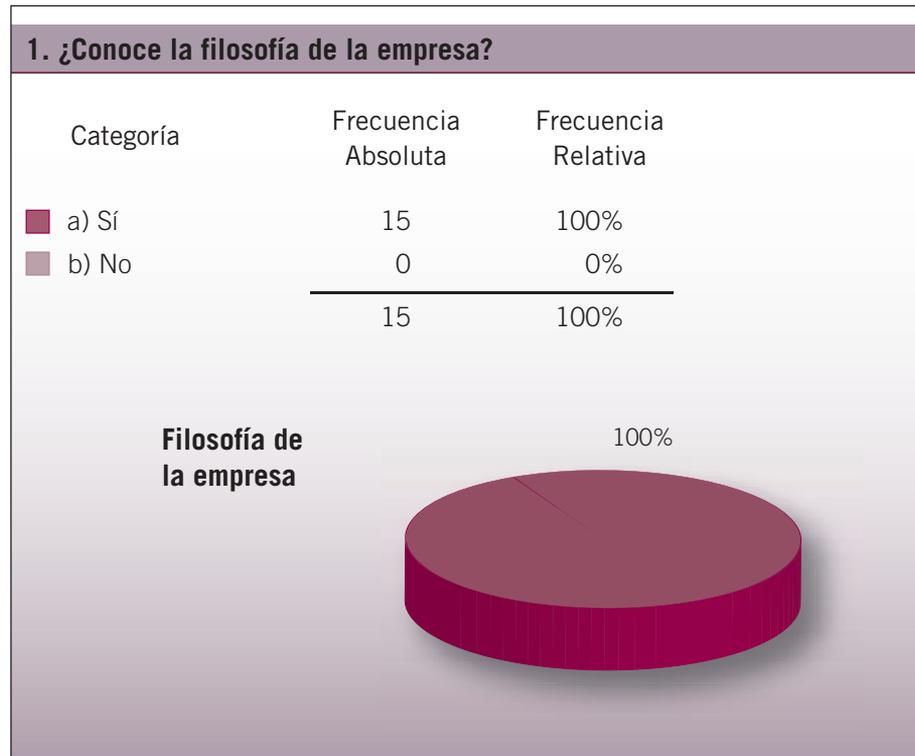
15. ¿Qué fuerzas y debilidades podría mencionar en ambas culturas organizacionales?

16. ¿Cuáles han sido los principales problemas al intentar aplicar la cultura organizacional japonesa en una empresa mexicana?

17. ¿Qué propondría para una mejor integración de ambas culturas en el plano empresarial?

5.5 Resultados

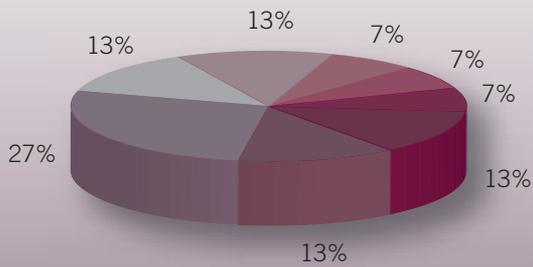
A continuación se presenta el análisis cuantitativo que se llevó a cabo de los datos, los cuales permitieron obtener los resultados que definieron las conclusiones que se presentarán más adelante.



2. Si su respuesta fue si, ¿qué elementos la integran?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| a) Respeto, satisfacción, principios y políticas. | 2 | 13% |
| b) Motivación (Ji-hatsu), autogestionarse (Ji-chi), concientizarse (Ji-kaku). | 1 | 7% |
| c) Sonido, Visión, Alma. | 1 | 7% |
| d) Misión, visión y valores orientados a la salud. | 1 | 7% |
| e) Motivación, trabajo en equipo, satisfacción. | 2 | 13% |
| f) Calidad, trabajo en equipo, entrega. | 2 | 13% |
| g) Misión, visión y valores. | 4 | 27% |
| h) No contestó. | 2 | 13% |
| Total | 15 | 100% |

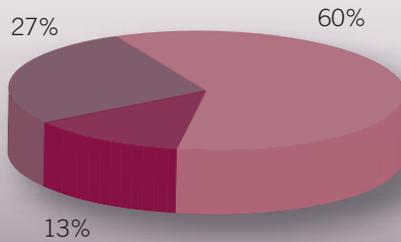
Elementos de la filosofía



3. ¿Quién determina la filosofía de la empresa?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--|---------------------|---------------------|
| ■ a) Corporativo en Japón. | 9 | 60% |
| ■ b) Corporativo en Japón y recursos humanos. | 2 | 13% |
| ■ c) El consejo consultivo y dirigentes (dentro de propuestas varias de los mismos empleados). | 4 | 27% |
| Total | 15 | 100% |

Quién determina la filosofía

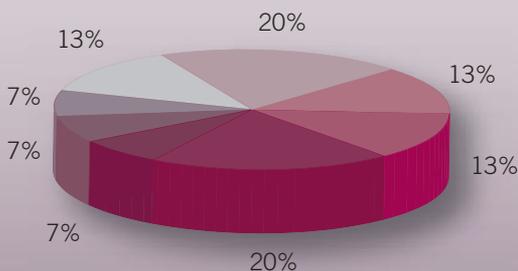


4. ¿Cuáles son los valores de la empresa? (como parte de su filosofía)

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| a) Iniciativa de igualdad, confianza y satisfacción. | 3 | 20% |
| b) Ambición, vigor juvenil, desarrollo de ideas frescas, disfrutar del trabajo y comunicación abierta, esfuerzo, por conseguir un flujo armonioso de trabajo, consciencia del valor de la investigación y del esfuerzo. | 2 | 13% |
| c) Satisfacción, cooperación, comunicación, lealtad, profesionalismo, legalidad, creatividad, respeto, oportunidad. | 2 | 13% |
| d) Trabajo en equipo, responsabilidad, servicio, calidad y compromiso. | 3 | 20% |
| e) Conocimiento a fondo, versatilidad de la fuerza de trabajo, camadería, poder de decisión. | 1 | 7% |
| f) Diversión, satisfacción, salud. | 1 | 7% |
| g) Mover el corazón, tocar el alma. | 1 | 7% |
| h) Cliente interno (prioridad contexto 100%), cliente externo, autodesarrollo y justicia. | 2 | 13% |

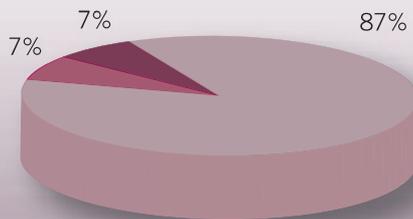
Total 15 100%

Valores de la empresa



5. Usted ha trabajado:

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--|---------------------|---------------------|
| ■ a) Empresas mexicanas y japonesas. | 13 | 87% |
| ■ b) Únicamente empresas japonesas. | 1 | 7% |
| ■ c) Otro (suiza, japonesa, mexicana). | 1 | 7% |
| Total | 15 | 100% |

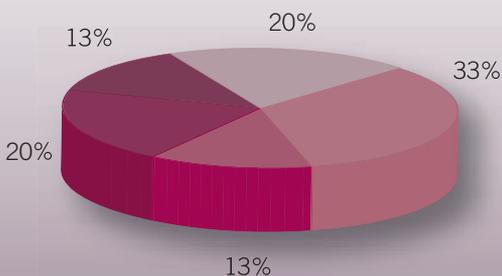
Origen de la empresa

6. ¿Cómo se transmite la filosofía de la empresa?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| a) A través de manuales. | 3 | 20% |
| b) Cursos de inducción, boletines, círculos de calidad, mensajes en lugares visibles comunes. | 5 | 33% |
| c) De forma empírica (observando al personal con mayor tiempo) y a través de cursos de inducción. | 2 | 13% |
| d) Memos y juntas especiales. | 3 | 20% |
| e) De viva voz, en juntas, cursos de inducción y por retroalimentación. | 2 | 13% |

Total 15 100%

Transmisión de la filosofía

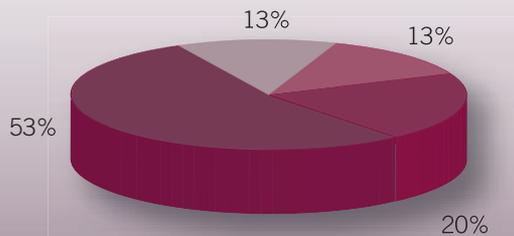


7. El tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa es:

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| a) Totalmente autocrático. | 2 | 13% |
| b) Totalmente democrático. | 0 | 0% |
| c) Más autocrático que democrático | 2 | 13% |
| d) Más democrático que autocrático. | 3 | 20% |
| e) Variable (situacional, madurez y responsabilidad). | 8 | 53% |

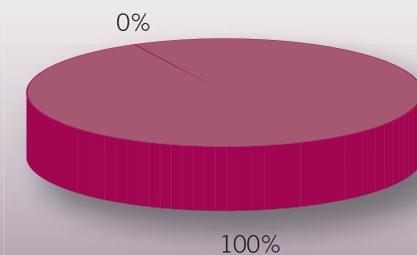
Total 15 100%

Tipo de liderazgo



8. ¿Considera que los empleados están comprometidos con los objetivos de la empresa?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| ■ a) Sí. | 15 | 100% |
| ■ b) No. | 0 | 0% |
| Total | 15 | 100% |

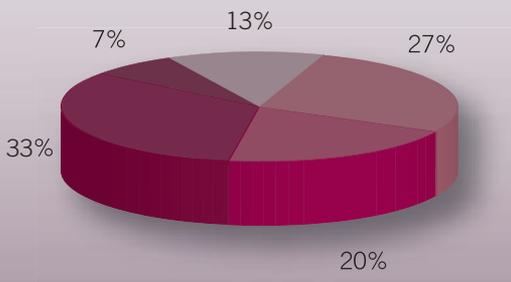
Empleados comprometidos

9. ¿Qué importancia tiene la participación del líder?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| ■ a) Muy importante por que se realizan de procesos de entrenamiento. | 2 | 13% |
| ■ b) Básica, ya que si el líder no mueve a su equipo no funciona nada. Ayuda a mantener la motivación para el logro de objetivos y un clima adecuado de trabajo. Proporciona las herramientas necesarias. | 4 | 27% |
| ■ c) Muy importante, ya que dicta los lineamientos a seguir. | 3 | 20% |
| ■ d) La más importante, ya que es el encargado de la no motivación y la dirección de la empresa. | 5 | 33% |
| ■ e) Definitiva, ya que debe ser un conciliador, facilitador y proporcionar las herramientas necesarias. | 1 | 7% |

Total 15 100%

Importancia del líder

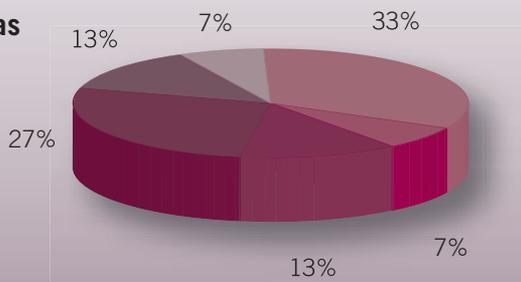


10. ¿Qué características debe tener el líder?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| a) Asesor y líder de negocios. | 1 | 7% |
| b) Debe ser empático, saber escuchar, planear, comunicar y conseguir los objetivos establecidos. | 5 | 33% |
| c) Cumplir y sentir los valores y filosofía de la empresa. | 1 | 7% |
| d) Analítico, multitareas, visión, trabajo en equipo, conocimiento del mercado. | 2 | 13% |
| e) Empático, con personalidad, conocer las necesidades así como fortalezas y debilidades de su gente. | 4 | 27% |
| f) Debe ser mediador, no tajante en la toma de decisiones y tomar en cuenta la opinión del grupo que liderea. | 2 | 13% |

Total 15 100%

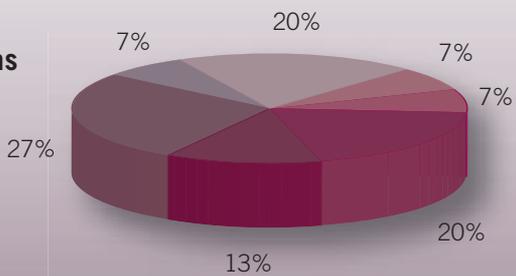
Características del líder



11. ¿Qué técnicas administrativas se aplican en la empresa?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| a) Estructura plana. | 3 | 20% |
| b) Base sistémica, green belt, kaisen, círculos de calidad, JIT. | 1 | 7% |
| c) ISO9000, Administración por calidad total. | 1 | 7% |
| d) Justo a tiempo, círculos de calidad, kanban, 5's. | 3 | 20% |
| e) Six sigma, 5's, Administración por calidad total. | 2 | 13% |
| f) Administración rígida, 5's, círculos de control de calidad, horenzo, (juntas de información previas a la jornada laboral). | 4 | 27% |
| g) No contestó. | 1 | 7% |
| Total | 15 | 100% |

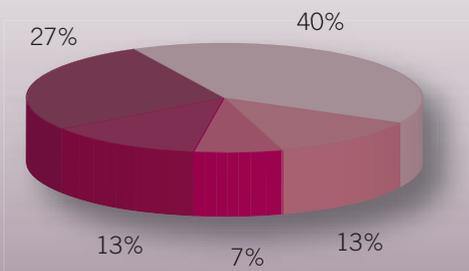
Técnicas administrativas



12. ¿Cómo ha sido la respuesta de los empleados al respecto?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| ■ a) Adecuada ya que desde el inicio se les da inducción sobre la empresa. | 6 | 40% |
| ■ b) Buena, ya que estos controles ayudan a incrementar la confianza hacia la empresa. | 2 | 13% |
| ■ c) En principio fue difícil por la resistencia al cambio, pero en cuanto se comprendieron los beneficios ha sido buena. | 1 | 7% |
| ■ d) Positiva, ya que el personal es muy joven y por lo tanto hay facilidad de adaptación. | 2 | 13% |
| ■ e) Buena, ya que se fomenta el trabajo en equipo y las tareas múltiples. | 4 | 27% |
| Total | 15 | 100% |

Respuesta de los empleados

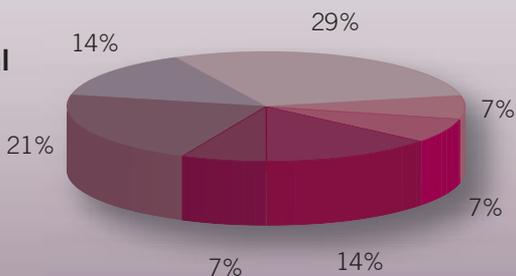


13. ¿Cómo definiría a la cultura organizacional mexicana?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| a) No desarrolla la parte humana del empleado, sino lo ven como una herramienta más de trabajo. | 4 | 29% |
| b) Predomina la inteligencia emocional y la improvisación. | 1 | 7% |
| c) Trabajadores y alegres pero lentos. | 1 | 7% |
| d) Convenenciera, desorganizada y poco proactiva. | 2 | 14% |
| e) Demasiado piramidal. | 1 | 7% |
| f) Desordenada, irresponsable, todo se hace en el último momento, personalista, ingeniosa, empática, amigable, social. | 3 | 21% |
| g) Falta trabajo en equipo, compromiso, fomentar responsabilidades, honestidad, rescatar valores como la humildad y el conformismo. | 2 | 14% |

Total 14 100%

Cultura organizacional mexicana

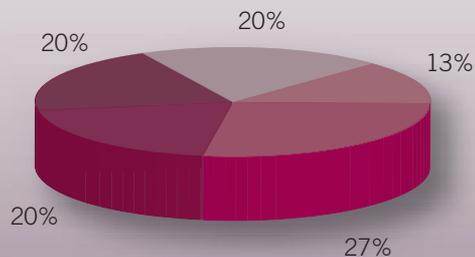


14. ¿Cómo definiría a la cultura organizacional japonesa?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| ■ a) Filosofía de ser siempre ordenados y estructurados para desarrollar las actividades sin dejar de ver la parte humana. Proporciona al personal calidad de vida. | 3 | 20% |
| ■ b) Cultura racional y planeada, rígida y sistemática. | 2 | 13% |
| ■ c) Planeada, definida, capacidad de decisión, cooperativos y saben trabajar en equipo. | 4 | 27% |
| ■ d) Se basa en el respeto por la persona, el medio ambiente y su entorno en general. | 3 | 20% |
| ■ e) Tiene mucho orden, demasiada exigencia, rigidez, excelente organización, muy educados en su forma de trabajar. | 3 | 20% |

Total 15 100%

Cultura organizacional japonesa

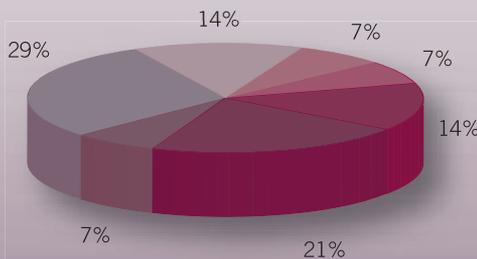


15. ¿Qué fuerzas y debilidades podría mencionar en ambas culturas organizacionales?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--|---------------------|---------------------|
| a) El mexicano tiende a trabajar lo menos posible (comodinos), pero ingeniosos, mientras que el japonés trabaja más, tanto para su empresa como para su desarrollo individual. | 2 | 14% |
| b) Los japoneses son fríos y poco sociables (cortan la comunicación), mientras que los mexicanos son cálidos y bastante sociables. | 1 | 7% |
| c) Los mexicanos son creativos y saben dar más de si cuando se lo proponen, sin embargo, falta compromiso y cumplimiento oportuno. | 1 | 7% |
| d) El mexicano es cálido pero sumiso, mientras que el japonés es frío pero líder. | 2 | 14% |
| e) El japonés respeta todo lo que le rodea y posee un alto nivel de compromiso. | 3 | 21% |
| f) El mexicano es de buen corazón, es eficaz y tiene mucho coraje pero no lo sabe explotar. | 1 | 7% |
| g) El japonés es paciente, constante, meticoloso y eficiente, en cambio el mexicano es desesperado y por lo tanto poco constante. | 4 | 29% |

Total 14 100%

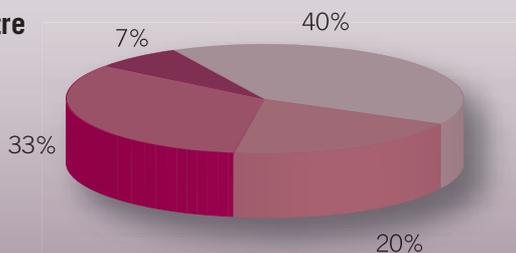
Fuerzas y debilidades de ambas culturas



16. ¿Cuáles han sido los principales problemas al intentar aplicar la cultura organizacional japonesa en una empresa japonesa en México?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| ■ a) Choque de culturas en la adopción del sistema de trabajo japonés, resistencia al cambio (miedo a perder lo que se tiene). | 6 | 40% |
| ■ b) Falta de formalidad y compromiso por parte del mexicano ya que es poco serio. | 3 | 20% |
| ■ c) La cultura mexicana tiene arraigado el machismo, no les gusta escuchar que se equivocaron, predomina la resistencia al cambio y se prefiere renunciar antes de aceptar el error. | 5 | 33% |
| ■ d) No contestó. | 1 | 7% |
| Total | 15 | 100% |

Problemas entre culturas

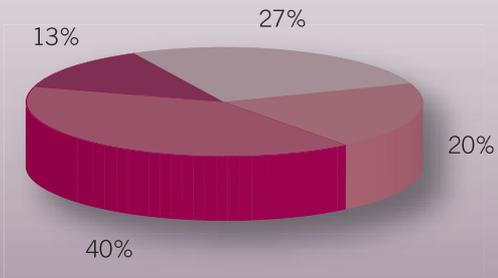


17. ¿Qué propondría para una mejor integración de ambas culturas en el plano empresarial?

| Categoría | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|---|---------------------|---------------------|
| <p>■ a) Proporcionar a ambas culturas la identidad de cada país para que haya un entendimiento del como trabaja cada una.</p> | 4 | 27% |
| <p>■ b) Terminar con las diferencias entre el personal de las dos culturas, como condiciones de trabajo (lugares) idénticas. Participación y cooperación del staff japonés en los eventos para el personal.</p> | 3 | 20% |
| <p>■ c) Obtener lo mejor de ambas culturas, es decir, lo trabajador del mexicano y la responsabilidad y compromiso del japonés.</p> | 6 | 40% |
| <p>■ d) Flexibilidad y realismo para que el cambio se de en el mexicano ya que el japonés está abierto a compartir su cultura.</p> | 2 | 13% |

Total 15 100%

Integración de ambas culturas



Estos fueron los resultados obtenidos mediante el estudio cuantitativo, a continuación se presentará el estudio cualitativo y finalmente se establecerán las conclusiones generales considerando ambos estudios.

El estudio cualitativo tuvo como instrumento de medición la entrevista de profundidad, aplicándose 3 de ellas a 2 gerentes (Honda y Yakult) y 1 director (Sony).

La entrevista tuvo como tópicos:

1. Filosofía de la empresa.
2. Elementos que integran la filosofía.
3. Valores de la empresa.
4. Forma de transmisión de la filosofía.
5. Tipo de liderazgo que se ejerce y su importancia.
6. Compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.
7. Técnicas administrativas empleadas dentro de la compañía.
8. Respuesta de los empleados ante la forma de trabajo.
9. Opinión acerca de la cultura organizacional mexicana y japonesa.
10. Fuerzas y debilidades de ambas culturas.
11. Problemas que se han enfrentado al integrar ambas culturas.
12. Acciones tomadas para una mejor integración de culturas.

Los resultados obtenidos de las entrevistas de profundidad fueron los siguientes:

Alta gerencia y directores, conocen la forma de operar de sus compañías y la importancia de que ésta esté basada en una filosofía definida y conocida por todo el personal que integra la compañía. Creen firmemente en que no se puede pasar por alto, el tener procesos establecidos que permitan transmitir a cada individuo, el sentido que estos elementos posee y el impacto que tienen en los resultados de la empresa.

Como miembros de la organización a la que pertenecen, consideran de suma importancia la presencia del líder, ya que reconocen que son las

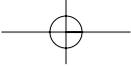
personas indicadas para dirigir, guiar y enseñar a cada miembro, la mejor manera de hacer las cosas, así como también, fomentar la responsabilidad y compromiso, lo que traerá como resultado el alcanzar los objetivos establecidos. También serán los responsables de formar futuros líderes.

Consideran, que las técnicas administrativas empleadas, son la base del éxito de sus empresas, ya que les ayudan a definir y simplificar procesos que a su vez les permiten ser más productivos y eficientes. Esta forma de trabajo aunada a sus resultados, han ayudado a mantener e incrementar la respuesta positiva de los empleados, lo que les garantiza el poder seguir contando con un buen desempeño.

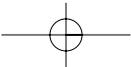
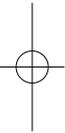
Por otro lado, reconocen que el integrar ambas culturas no ha sido un trabajo fácil, ya que al ser culturas tan opuestas y diferentes, complica su transmisión y por lo tanto su aceptación. Sin embargo, al pasar de los años y con la aplicación de varias estrategias, éstas han logrado ser adaptadas por las compañías y adoptadas por sus miembros. Como ejemplo de lo dicho anteriormente, los directivos comentaron que dentro de las grandes diferencias con las que se ha tenido que trabajar encontraron, trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad (hacer lo que se debe en el momento y tiempo acordado), compromiso (dar para recibir), formalidad (respeto a las reglas y políticas establecidas) y por su puesto, la resistencia al cambio.

A pesar de estas grandes diferencias, han logrado crear soluciones las cuales han tenido resultados bastante satisfactorios, como por ejemplo: cambio de oficinas por lugares abiertos de trabajo, eventos familiares de integración con la colaboración del staff japonés, conferencias sobre ambas culturas para las dos partes integrantes, programas a través de los cuales se invita a jóvenes a participar en la realización de proyectos que consideren pudieran ser útiles a la empresa, contratación de gente joven ya que no presentan resistencia al cambio, etc.

Para terminar, estos grandes ejecutivos, coincidieron en el hecho de que a pesar de que ambas culturas son muy diferentes y su integración puede



ser un proceso largo y complicado, si se explota lo mejor de cada una y con una buena planeación es posible lograr que funcionen en pro de la organización.



一般的な結論を出す

Conclusiones generales

Como se observa en los resultados presentados anteriormente, tenemos que los valores más arraigados y difundidos dentro de este tipo de compañías son la igualdad, confianza, satisfacción, trabajo en equipo, responsabilidad, servicio, calidad y compromiso, los cuales nos permiten ver por completo el estilo japonés.

Comparando el concepto que existe entre los integrantes de las diferentes empresas en cuanto a la cultura organizacional mexicana y la japonesa, tenemos interesantes resultados, ya que todos ellos han experimentado el vivir día a día las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Dentro de esta forma de percibir cada cultura, tenemos una muy contrastante definición que nos muestra que la organización, trabajo en equipo, decisión, cooperación, orden, calidad de vida y respeto entre otras, detallan la manera en que el japonés se desarrolla en el trabajo, mientras que el mexicano es percibido como simplemente una herramienta de trabajo, desordenado, irresponsable, personalista y todo lo hace hasta último momento.

Como se observa, los resultados arrojados enfatizan el hecho de que es necesario impulsar y pugnar por un cambio de actitud en el empleado mexicano, transmitiéndole el sentimiento y la idea de que está en donde

está y es necesario ahí, no sólo para hacer su trabajo sino para formar en realidad, parte de la organización.

Esto nos permite darnos cuenta de que es primordial, inculcar en cada individuo conceptos como constancia y compromiso para lograr con trabajo y dedicación, cambiar la percepción que se tiene de ellos en el ámbito laboral.

Así mismo, en las entrevistas realizadas, un punto interesante comentado por los entrevistados fue la vida personal, es decir, en las compañías japonesas se apoya mucho el que los empleados cumplan con sus responsabilidades laborales pero también con las que tienen fuera de la compañía, ya que como se ha comentado, existe la conciencia de que cada individuo debe tener tiempo para si mismo.

En conclusión, la conjunción de todos estos factores más un líder a la cabeza de cada grupo de trabajo y consciente de dichos factores, permite que la organización cuente con personal altamente identificado y comprometido, lo que da como resultado empleados haciendo su trabajo lo mejor que pueden y por lo tanto una organización apta para alcanzar los objetivos propuestos.

勧告

Recomendaciones

Como se presentó a lo largo de esta investigación, las empresas mexicanas tienen mucho que aprender y sobre todo, que modificar para alcanzar algún día el éxito y reconocimiento, para alcanzar así su permanencia.

Pero, ¿cómo lograr este cambio en cada miembro de la organización?, porque no podemos olvidar que al final serán éstos los que determinen la dirección y por lo tanto los resultados del negocio.

A continuación presento las propuestas o recomendaciones que podrían ayudar a que las empresas mexicanas se conviertan en organizaciones competitivas y por ende exitosas.

La educación es un punto importante a tomar en cuenta, ya que en México ésta se da de manera *instructiva* y no *formativa*, es decir, se da mucho valor a que calificación se obtenga sin importar como se llegó a ella y se presta poca atención y se practica muy poco el inculcar valores como la honestidad, la puntualidad, la limpieza, la constancia, etc., factores que posteriormente serán claves en un empresario o empleado exitoso. Por lo tanto, es vital dar a conocer a los empleados los beneficios que su trabajo les traerá, ya que sólo así comprenderán el sentido de éste. De esta manera lograremos que el *trabajo se convierta en esfuerzo*.

Las personalidades exitosas o mejor conocidas como líderes o cabezas de las organizaciones, son las que nos hacen falta como verdaderos guías en nuestras empresas. Hoy en día encontramos que en las empresas mexicanas los líderes son aquellos que por el simple hecho de ser dueños, conocidos o por conveniencia de alguien más, asumen cargos que no conocen o no pueden desempeñar de la forma correcta, razón por la cual, nuestro país no cuenta con muchas empresas sobresalientes.

Para poder terminar con esta mala práctica y ser un líder de excelencia es importante que se sigan cuatro pasos indispensables:

- **El bien ser:** que comprende características como la honestidad, la puntualidad y la disciplina. Un claro ejemplo de este paso es el llegar tarde a una cita, ya que se está jugando con el tiempo y sobre todo con el tiempo de los demás. También me refiero al principio fundamental del respeto, el cual nos dice que si algo no es de nosotros debe ser de alguien más.
- **El bien hacer:** simple y sencillamente se refiere al *haz las cosas bien*, no importa que se haga, sino mejor no hacerlas.
- **El bien estar:** en este paso encontraremos a aquellas personas que son un *bien ser* y son aquellas que dan a su familia, amigos, trabajo y todo aquello que forma parte de su vida más de lo que han recibido.
- **El bien tener:** es el dar un buen uso a aquellos bienes materiales que se han obtenido como resultado del esfuerzo del *bien ser* y del *bien hacer*.

Si logramos juntar o identificar estas cuatro características en una persona, tendremos entonces no sólo líderes, sino *estrategas* que entenderán y sabrán como hacer las cosas y por lo tanto, podrán dirigir y aún mejor, ser un verdadero *coach* para los demás.

Algo que nunca debe faltar, es el *amor por lo que hacemos*. El que se asuma la responsabilidad de aquello que se realiza, es el camino para poder amar nuestras actividades. El hacer algo y no tomar responsabilidad por

ello, logra que éstas sean realizadas sin cuidado y generalmente mal. El amar lo que hacemos, es el apropiarnos de los deberes, para poder así, acercarnos al *bien hacer*, logrando estar orgullosos y defendernos de las críticas, de otra manera, nuestra actitud sería de inconformidad, inclusive llegando a la degradación del autoestima.

Se debe transmitir a cada uno de los miembros de la compañía que *el hacer las cosas por hacerlas*, nunca traerá buenos resultados y, una forma de hacerlo, es dejándole saber a cada uno, la importancia que sus tareas tienen y el impacto que tienen sobre la operación general de la empresa.

Otro aspecto que debemos comenzar a cambiar en cada organización y que llevará entonces, a una transformación de actitud, es la idea que el mexicano tiene de pedir sin ofrecer nada a cambio, es decir, para el empleado mexicano no existe *la negociación*, simple y sencillamente espera obtener lo que él cree que merece.

De manera coloquial, se podría decir que la cultura mexicana esta basada en *que me das*, sin nunca existir el *que te doy*. Esto se debe a que no se sienten comprometidos con la empresa, lo que los lleva a trabajar en pocas palabras, por conveniencia.

Ahora bien, es muy importante recalcar el hecho de que los líderes de una organización, tienen la responsabilidad de promover una actitud más cooperativa entre los miembros de la misma, *mostrando con el ejemplo*, que es necesario dar algo *a cambio* para recibir lo que se busca, ya que debemos recordar que la esencia de todo tipo de relación social se fundamenta en un *intercambio* entre las partes, de esta forma no sólo se compartirán valores, sino también una cultura.

Desafortunadamente en México la actitud se basa en hacer sólo lo esencial, no se disfruta lo que se hace y tiene, lo que trae como consecuencia el no ser feliz, por lo tanto, el resultado de esto es la creación de fracasados. Nuestra actitud es muy negativa ya que no creemos en nosotros mismos.

La base de esta actitud ante la vida tan diferente, se debe a la educación que se recibe. En México, al tener la actitud del mínimo esfuerzo, los po-

cos que toman las oportunidades que se les presentan son los que destacan. Esta es una de las razones por las que México esta lleno de pequeñas y medianas empresas, empresarios que están acostumbrados a trabajar para obtener lo necesario para vivir. Para terminar con esta actitud es indispensable fortalecer la confianza en los empleados y para ello sólo se necesita que se sientan parte del equipo, involucrándolos en la toma de decisiones y delegándoles responsabilidades, lo que al mismo tiempo les dará la oportunidad de ser *proactivos*.

Para poder contar con empresas de gran calidad y de gran competitividad es necesario el desarrollar la capacidad de innovación, ¿cómo?, a través de la capacitación constante de nuestros empleados y verlo como una inversión, la cual traerá como consecuencia resultados de ganancia y ahorro para la compañía y no como un gasto innecesario, ¿por qué?, porque no podemos perder de vista que la peculiaridad de este fin de siglo es que el potencial tecnológico que determinará la jerarquía de las naciones gira en torno a la capacidad de cada economía para impulsar dichas tecnologías.

Es aquí en donde las compañías deben enfatizar la relación producción-educación y como consecuencia la investigación que requiere el impulso de nuevas condiciones del proceso de trabajo.

En este punto quisiera destacar la importancia de contar con programas de capacitación, los cuales abarquen temas que vayan de acuerdo a las labores diarias y a las necesidades de la empresa, pero también que estén enfocados al desarrollo personal.

El status de una empresa trae consigo el ámbito de grupo y el individual, factores de suma importancia para el desarrollo de ésta, ya que no es posible separar el objetivo que la compañía desea alcanzar de los objetivos de cada uno de sus miembros, cuando no logramos esta sinergia, no alcanzamos los resultados esperados. Los directivos y el consejo administrativo de una organización, tienen como tarea primaria el percibir como un todo a cada una de las partes que la conforman, dando un enfoque

prioritario a su personal, ya que sin este, la organización se vendría abajo y además es quien se encarga de lograr los objetivos y metas que la alta dirección ha propuesto y establecido. Lo anterior, sin perder de vista que la alta dirección debe de tomar en cuenta de una forma *seria*, las metas personales que su equipo de trabajo posee.

Debemos terminar con la cultura despótica que sufre nuestro empresariado mexicano urgentemente, ya que la manera en que actualmente se resuelven los graves problemas de la empresa mexicana, es a través del recorte de personal, el cual siendo objetivos no soluciona nada, luego entonces lo que debemos hacer es conocer, revisar y analizar cada uno de los procesos que forman parte del proceso general de la compañía, para que de manera más sencilla se pueda identificar oportunamente el error, lo que de paso, nos llevará a conseguir procesos de calidad total (cero defectos y el hacer las cosas justo a tiempo). Todo esto será de gran ayuda, ya que las decisiones de las compañías dejarán de ser correctivas y temporales y se convertirán en decisiones preventivas y de largo plazo. La empresa mexicana debe poner demasiada atención en esto, ya que no está acostumbrada a identificar áreas de oportunidad para la mejora continua. Así mismo, otro factor a considerar dentro de esta cultura arbitraria, es el trato que se da a los empleados, el cual debemos corregir prontamente, ya que si ofrecemos un trato digno y cordial, obtendremos mejores y más rápidos resultados, ya que estaremos impactando directamente en la actitud de cada individuo frente a todo lo que los rodea.

El cambio de actitud de cada uno de los miembros de la entidad es un paso esencial para la mejora de la compañía, sin embargo, no podemos perder de vista que es de suma importancia que este cambio se realice de arriba hacia abajo, es decir, comience por los directivos hasta llegar al miembro de más baja jerarquía. Debemos tener muy presente que este cambio se refiere al poder generar en el empleado un sentido de pertenencia, es decir, ese sentimiento que le recuerda que forma parte de algo y que le hace sentirse importante, sentimiento básico para que los traba-

jadores lleven a cabo su trabajo con *pasión* y no sólo bajo el concepto de hacerlas por hacerlas.

La *disciplina* es otro punto a mejorar o implantar en nuestra cultura laboral, pero para que funcione al 100 por ciento, es indispensable que tanto la alta gerencia, como el comité administrativo o el dueño de la empresa prediquen con el ejemplo, no se puede exigir si no se enseña y no se puede esperar algo si primero no se da. A lo que me refiero con esto, es que debemos transmitir e inculcar el *respeto* a través de conductas apropiadas hacia los demás, hacia lo que hacemos, hacia las reglas y hacia la organización.

Debemos enfocarnos también en el hecho de que no podemos esperar trabajo de calidad, si lo que pagamos por él no es suficiente, debemos aprender a ser justos y dejar a un lado la mentalidad de el *ser ventajosos*, por lo que es importante comprender, que una justa *remuneración* a los empleados no es un gasto, sino una inversión y una garantía de satisfacción. Las cabezas deben cambiar la manera de ver las compañías, es decir, que mientras los negocios sigan siendo vistos como eso, simplemente como un negocio o mina de oro, jamás recibirán la atención necesaria para llevarlas a ser lo que potencialmente pueden ser.

Por otro lado y seguramente uno de los aspectos más importantes a poner en práctica para lograr mejores empresas, es la *confianza*, la confianza en nosotros mismos y la confianza hacia los demás. Los empresarios no pueden seguir menospreciando las capacidades de su personal, deben tratar de recordar porqué los contrataron. Deben creer en su gente, en que son igual de buenos para hacer el trabajo que ellos mismos y esto se da a través de un buen liderazgo, ya que un buen líder conoce a su equipo, sabe a donde quieren llegar y está obligado a comunicar el cómo se llegará al objetivo final. Mientras no permitan participar al equipo en la toma de decisiones y en la propuesta de soluciones, jamás se tendrán verdaderos equipos de trabajo y si hacemos un poco de memoria, podremos recordar que sin equipos de trabajo sólidos y consistentes no tenemos empresa.

Aunado al tema de líderes y su razón de ser, me gustaría enfatizar un punto de gran importancia y que desafortunadamente han perdido de vista y sin éste la empresa no tiene sentido, ya que en términos reales es la diferencia entre los resultados y lo que se planeó y me refiero simplemente a la *ejecución*, es decir, al proceso mediante el cual el líder podrá responder todos los *cómo* y *qué*, que los llevarán a asegurar la rendición de cuentas. La ejecución se basa en tres procesos fundamentales, los cuales ya fueron descritos anteriormente: el proceso del personal, el proceso de la estrategia y el proceso de las operaciones. Es vital y urgente que estos tres procesos dejen de verse y aplicarse independientemente porque entonces el resultado es, líderes al frente de gente que no conocen y luego entonces, gente que no participa en la toma de decisiones; gente que no se compromete con los planes de acción ya que no observa beneficios tangibles.

La ejecución se logra cuando los líderes aceptan la realidad de sus compañías y son capaces de observar si cuentan con los recursos financieros, tecnológicos y de personal para alcanzar la meta propuesta y no sólo a corto plazo sino también a mediano y largo plazo. Y si todo esto es analizado a profundidad, veremos que el seguimiento por parte del líder debe darse todo el tiempo.

Para terminar con lo anterior, sólo me resta decir que la falta de ejecución lleva a la compañía al fracaso.

En pocas palabras, lo que requieren las empresas mexicanas es la constitución de un modelo de relaciones laborales leales que detallen y especifiquen nuestra cultura, es decir, relaciones laborales basadas en una cultura definida de acuerdo a los valores, visión y misión establecidos por la compañía y conocida por cada uno de sus miembros. Fundar un nuevo pacto basado en nuevos valores que garanticen el reconocimiento de todas las partes que integran a dichas compañías, de manera que el compromiso adquirido tanto por las cabezas como por los trabajadores permita avanzar en la construcción de organizaciones que den paso a la cimentación de una nación más sólida y esto sólo lo alcanzaremos si logramos *vender* la

idea de que necesitamos cambiar todos nuestra manera de pensar, de ver las cosas y actuar, a través de la *sensibilización* y énfasis de las *ventajas* que estos cambios traerán consigo y de la solución mutua de problemas. Sólo a través de la sensibilización lograremos obtener cambios en el comportamiento, en los hábitos, en las creencias y por lo tanto en la identidad.

Sólo trabajando en equipo, creando los valores bajo los cuales estos se desempeñarán, estableciendo las creencias, así como la línea de conducta, los hábitos y por lo tanto definiendo la misión que guiará el proceder de cada compañía y sin perder de vista la relación entre hoy y mañana, lograremos encaminar hacia un posible éxito a nuestras compañías a través del tiempo.

書誌事項

BIBLIOGRAFÍA

1. Abarbanel, Harry; *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*; Ed. Fondo Editorial; Bogotá; 1992
2. Andrade Horacio y Sánchez Salvador; *Cultura Organizacional: El diagnóstico cultural de la empresa*; México; 1986
3. Andrade Horacio, *El reto de los noventa para las organizaciones mexicanas*; Management Today en español; México; 1989
4. Andrade Horacio; *El Proceso de Cambio Cultural en la Organización*; Management Today en Español; México, 1992
5. Castañeda Salcedo, Cecilia y Morales Castro, Arturo M.F.; *El reto del cambio*; Revista adminístrate hoy; Camsam impresores; México D.F.; 1998
6. Chaín Palavicini, Magali; *El manejo del cambio estratégico en las organizaciones mexicanas*; Revista adminístrate hoy; Camsam Impresores; México D.F.; 1998
7. Chiavenato Idalberto; *Introducción a la teoría general de la administración*; Ed. McGraw Hill; México D.F.; 1992
8. De Faria Mello, Fernando Achilles; *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*, Ed. Limusa, México D.F.; 1995

9. De la Cerda Gastelum José y De la Peña Francisco; *La Administración en Desarrollo: Problemas y avances de la Administración en México*; Ed. Xache-Te; México; 1990
10. Deal y Kennedy; *Culturas Corporativas*; Ed. Prentice Hall; México; 1986
11. Diccionario Enciclopédico Espasa; Ed. Espasa-Calpe; España; 1979; Tomo 14, p.513
12. French L, Wendell y H. Bell, Cecil Jr.; *Desarrollo Organizacional*; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana; México D. F.; 1996
13. González; *Historia de la filosofía japonesa*; Ed. Tecnos; Madrid; 2000
14. Hickman Craig y Silva Michael; *El directivo excelente, estilo de trabajo, estrategia y creatividad para una nueva era*; Ed. Grijalbo; Barcelona; 1987
15. Hofstede; *Culture's consequences*; Sage Publications; California
16. Horton Paul y Hunt Chester; *Sociología*; Ed. McGraw Hill; México; 1989
17. Icaza de Medina; *Motivación del mexicano frente al trabajo*; Revista USEM; México
18. Internet; *El Desarrollo de una Cultura Organizacional de Compartición del Conocimiento* (www.computo2001.unam.mx)
19. Kast Freemont; *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*; Ed. McGraw Hill; México; 1989
20. Kluckhohn y Kelly; *The concept of culture*; Ed. Ralph Linton; Nueva York, EUA; 1945
21. Kras; *Cultura Gerencial*; Ed. Grupo Editorial Iberoamérica; México; 1991
22. Lafayette; *Behind the Japanese Bow*; Passport Books; USA; 1993
23. Lewick, Roy;. *D.O. Guía de capacitación*; Ed. Limusa; México D.F.; 1993
24. Munesuke Mita; *Psicología social del Japón moderno*; El Colegio de México; México; 1997

25. Napier y Gershenfeld; *Grupos: Teoría y experiencia*; México; 1980
26. Nieto; *Cultura Organizacional: marcando los puntos sobre las ies y las tildes sobre las tes*; México
27. Olivier, *Los hijos de Yocasta*; México; 1980; 169 – 172
28. Paz Octavio; *El laberinto de la Soledad*; Ed. Fondo de Cultura Económica; México; 1982
29. Pérez Martínez; Cuauhtémoc. *Vida y muerte de una cultura*; Ed. Leyenda; México
30. Peters Thomas y Waterman Robert; *En busca de la excelencia*; Ed. Lásser Press Mexicana; México; 1987
31. Ramírez Santiago; *El mexicano, psicología de sus motivaciones*; Ed. Grijalbo; México
32. Riding; *Vécinos distantes*; Ed. Planeta; México
33. Serralde Alejandro; *El estilo mexicano de dirigir*; Management Today en Español; México
34. Serralde; *El estado del arte del desarrollo organizacional en México*; Reporte Especial Management Today en español; 1985
35. Vargas Hernández, Guadalupe Dr.; *Seminario: Administración para el nuevo milenio*; Villa de Álvarez, Colima; 1999
36. Vázquez, *Dios mío hazme viuda por favor*; Ed. Panorama; México; 2004