

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**APLICACION DE LA TEORIA "Z"
(MODELO JAPONES) EN MEXICO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

JOSE ALEJANDRO CRUZ ALVAREZ

EDUARDO SERVIN CONTRERAS

Director de Seminario: L.A.E. Jorge Barajas Medina

México, D. F.

1984



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	I
METODOLOGIA BASICA	1
 <u>CAPITULO I</u>	
<u>GENERALIDADES SOBRE EL JAPON</u>	9
<u>A</u> Breve Historia del Japon	10
<u>B</u> A qué se debe el éxito económico del Japon?.....	21
<u>C</u> El Individuo Japonés	31
<u>D</u> Teoría "Z" Modelo Japonés	41
 <u>CAPITULO II</u>	
<u>EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN</u>	55
<u>A</u> Comportamiento Humano en la Organización	56
<u>B</u> Comunicación en la Organización	65
<u>C</u> Grupos de Trabajo	81
<u>D</u> El Individuo Mexicano	89

	Pág.
<u>CAPITULO III</u>	
<u>INVESTIGACION DE CAMPO</u>	95
<u>A</u> Objetivo	96
<u>B</u> Hipótesis	97
<u>C</u> Determinación del Universo	98
<u>D</u> Determinación de la Muestra	99
<u>E</u> Elaboración de Cuestionarios	100
<u>F</u> Recolección de la Información	101
<u>G</u> Procesamiento de la Información	102
<u>H</u> Conclusiones	103
 <u>CAPITULO IV</u>	
<u>ADAPTACION DE LA TEORIA "Z" EN LA ORGANIZACION MEXI- CANA Y EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ...</u>	149
<u>A</u> Pasos a seguir en la Adaptación de la Teoría "Z"	150
<u>B</u> Rol del Licenciado en Administración en la Adaptación de la Teoría "Z"	161
 <u>CAPITULO V</u>	
<u>CONCLUSIONES</u>	164
 <u>BIBLIOGRAFIA</u>	170

INTRODUCCION

Existe una gran variedad de teorías motivacionales para elevar la productividad de las empresas y mejorar el trato hacia el elemento humano. No obstante, en la presente Investigación no daremos a conocer una nueva teoría, sino una ya existente. Además destacaremos el porqué del surgimiento de una potencia a nivel mundial.

Japón, el país más proclamado en los últimos años es una de las potencias que menos problemas sociales tiene, debido en gran parte a una disciplina férrea que brinda la teoría "Z" en la que se basa la comunidad japonesa para tener el país que tiene.

Por lo tanto, nuestro objetivo es ambicioso, dar a conocer las características de la teoría "Z" con más posibilidades de aplicación o adaptación en las organizaciones mexicanas, tomando en cuenta la idiosincrasia del mexicano, su cultura, y actitud hacia el trabajo. La aplicación o adaptación será motivo de discusión pues mediante la investigación de campo nos daremos cuenta de que rumbo tomar.

Iniciaremos nuestra investigación con un capítulo que nos hable de las generalidades del Japón, como: Dar a conocer una breve crónica de la historia del Japón, resaltando los hechos más importantes y relevantes que dieron origen a esa potencia mundial. Se hablará de sus períodos de gobierno más importantes, de sus guerras y de aspectos que caracterizaron al Japón antiguo, inmediatamente después hablaremos de el éxito económico del Japón, de cómo era un país olvidado sin ser tomado en cuenta, más sin embargo fue necesario hacerlo, pues ya era imposible pasarlo por desapercibido.

Nos daremos cuenta del lugar que ocupa en el mundo, económicamente hablando y el lugar que ocupa en el mundo no comunista. Se resaltarán los siete secretos del Imperio Japonés, de como poco a poco ha entrado a todos los países del mundo por medio de sus mercancías.

Respecto al individuo japonés, nos adentraremos a su cultura, costumbres, modo de ver las cosas y la participación de la mujer en la sociedad japonesa, sus principales características como trabajadores o como directores de empresas y sus rasgos personales que los distinguen de los demás seres del mundo. - Al momento de tratar el tema de la teoría "2" nos daremos cuenta de las razones del porqué las empresas japonesas, ocu-

pan los primeros lugares del mundo.

Se conocerán sus características -fundamentos- resaltando los hechos más importantes del porqué nos atrevemos a decir que - Japón ha tenido tanto éxito.

En nuestro segundo capítulo, el individuo en la organización, se tratarán temas como el de el comportamiento humano en la - organización, la comunicación, los grupos de trabajo y los mo dos de ser del individuo mexicano. Este capítulo nos llevará a conocer los primeros tratados del comportamiento humano, a conocer las teorías "X" y "Y", dando sus principales características. Conoceremos las teorías de necesidades de Maslow y McClelland, dando nuestros puntos de vista con respecto a dichas teorías.

Una vez concluido el comportamiento del individuo en las orga nizaciones definiremos la comunicación, se darán a conocer -- los elementos de la misma, como son emisor, mensaje, canal, re ceptor, y las barreras de la comunicación. También se trata rán los temas: La comunicación y la administración y los ti- pos de comunicación empresarial, como mejorar las comunicacio nes y sus clasificaciones más comunes, todo esto en una conju

gación empresa-trabajador.

Hemos considerado este tema como uno de los más importantes - puesto que es imprescindible la comunicación en todo momento - de nuestra vida.

Los grupos de trabajo nos enseñarán a laborar en equipo, nos darán a conocer sus propiedades para sobrevivir, sus características, además de ciertos factores que influyen en su desarrollo como grupo.

Se analizará al individuo mexicano, tratando de hacer un prototipo del hombre con respecto a sus respuestas hacia el trabajo, sus temores y su manera de comportarse en diferentes situaciones. Cómo es su ambiente en el que se desenvuelve ya sea laboral, social o familiar. Cuál es su comportamiento para con los demás, etc. Todo el comportamiento del individuo mexicano lo trataremos de conjuntar con los principios de la teoría "Z" modelo japonés mediante una investigación de campo a nivel ejecutivo y a nivel obrero, la que nos dará los parámetros para poder complementar nuestra investigación.

El capítulo IV contiene el perfil del Licenciado en Administración como principal actor en la adaptación de la teoría -- "Z", se dará a conocer la mejor manera de adaptar dicha teoría a las empresas nacionales y finalmente dentro del capítulo de conclusiones se darán los puntos más sobresalientes de toda nuestra investigación.

Se ha escrito mucho del Japón a nivel documental, en revistas, folletos, boletines, etc. pero no a nivel Seminario de Investigación, nosotros tenemos la oportunidad de iniciar una investigación aún no tratada, esperamos cumplir con nuestro objetivo.

M E T O D O L O G I A B A S I C A

CRUZ ALVAREZ JOSE ALEJANDRO

SERVIN CONTRERAS EDUARDO

Presentan el siguiente proceso de su investigación; Aplicación de la teoría "Z" (modelo japonés) en México, que contempla siete etapas:

PRIMERA:	Diseño de la Investigación.
SEGUNDA:	Recopilación de la Información.
TERCERA:	Clasificación y ordenamiento de la información.
CUARTA:	Análisis e interpretación de la información.
QUINTA:	Redacción de la obra.
SEXTA:	Revisión y crítica del mecanuscrito.
SEPTIMA:	Presentación final de la obra.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

A) Razones que nos llevaron a la elección del tema.

1. Es de gran interés debido a que se necesita aumentar la productividad en las empresas.

2. Es un tema aún no tratado.
3. Los investigadores tienen ciertos conocimientos sobre el tema.
4. Porque el éxito de la empresa japonesa se debe en gran parte a la implantación de la teoría "Z".

B) Tipo de Investigación.

1. Será una investigación mixta: investigación documental complementada con investigación de campo.
2. Se recurrirá a fuentes, tanto directas como indirectas. Las fuentes directas son las originales (libros, revistas, periódicos, folletos, etc.) y las fuentes indirectas como cuestionarios y entrevistas.
3. Se pretende poder aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera a aspectos reales en México.

C) Objetivos.

1. Poder adaptar la teoría "Z" en las empresas nacionales, para aumentar su productividad y mejorar el trato hacia el trabajador mexicano.
2. Sensibilizar a la empresa nacional en la necesidad del interés colectivo.

- 3. Dejar la semilla en aspectos de esta naturaleza, pues to que no existe bibliografía específica sobre el tema.

D) Hipótesis .

- 1. Adaptando la teoría "Z" (modelo japonés) en las empresas nacionales, se logrará aumentar la productividad en las mismas.
- 2. Al adoptar las empresas, la teoría "Z" nacerá la confianza entre empresario y trabajador en sus relaciones laborales.
- 3. Al conocer la teoría "Z" el individuo supeditará su interés individual al interés colectivo.

E) Límites y Advertencias.

- 1. No se profundizará en la historia del Japón, sólo se destacarán los aspectos más relevantes.
- 2. La investigación de campo se llevará a cabo en el Distrito Federal, en empresas mexicanas con participación de capital japonés y en empresas nacionales.
- 3. En la aplicación de la teoría "Z" en México, se hará una adaptación a la cultura, costumbres y mentalidad del mexicano, debido a la gran diferencia entre ambas culturas (occidental y oriental).

F) *Tiempos y Lugares de Trabajo.*

1. *De enero a octubre de 1984 con la asesoría del L.A.E. Jorge Barajas Medina en la Facultad de Contaduría y Administración.*
2. *Los lugares de trabajo serán variables de acuerdo las necesidades de la Investigación.*

RECOPIACION DE LA INFORMACION

- A) *La recolección de datos se hará por medio de libros, revistas, folletos y periódicos.*
- B) *La pesquisa se hará en audiovisuales, Embajada Japonesa, Centro Cultural Japonés, Japan External Trade Organization (JETRO), Cámara Nacional de Comercio del Japón, Biblioteca Nacional México del Centro Cultural Universitario, la Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra).*
- C) *La investigación de campo se llevará a cabo mediante cuestionarios y entrevistas.*

D) Se elaborarán fichas de trabajo.

CLASIFICACION U ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION

- A) El material informativo se clasificará en una carpeta y se ordenará conforme al Índice de trabajo.
- B) Se clasificará la información obtenida de la investigación de campo, de acuerdo a técnicas estadísticas.

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

- A) La información obtenida se analizará e interpretará de acuerdo a los objetivos de la investigación.
- B) El proceso de la información se realizará en el Centro de Informática de la Facultad de Contaduría y Administración.

REDACCION DE LA OBRA

- A) *En la redacción de la obra se presentará un compendio ordenado de la investigación realizada, incluyendo una introducción y un capítulo de conclusiones.*

REVISION Y CRITICA DEL MECANUSCRITO

- A) *Los investigadores revisarán detenidamente el mecanuscrito, para evitar faltas de ortografía y errores mecanográficos.*
- B) *Se le presentará al Asesor el Seminario de Investigación el cual lo juzgará y sugerirá modificaciones o ampliaciones.*

PRESENTACION FINAL DE LA OBRA

- A) *El Seminario de Investigación será redactado y mecanografiado en su versión definitiva.*

- B) Se eligirá el tipo de impresión de fotocopiado, se reproducirán 35 ejemplares y se empastarán en forma rústica.
- C) Los investigadores entregarán en el Departamento de Exámenes Profesionales, los ejemplares requeridos y quedarán en espera de la prueba oral de su examen profesional.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES SOBRE EL JAPON

- BREVE HISTORIA DEL JAPON.
- ¿A QUE SE DEBE EL EXITO ECONOMICO DEL JAPON?
- EL INDIVIDUO JAPONES.
- TEORIA "Z" MODELO JAPONES.

BREVE HISTORIA DEL JAPON

La leyenda cuenta que el Japón fue creado por la Diosa del -- Sol, Amateratsu y su hermano Susanu, cuya descendencia reinó en la Isla.

La historia y la mitología japonesa se confunden y realmente es poco lo que se sabe con seguridad sobre los primeros tiempos de las islas del Japón.

Las únicas referencias escritas que se tienen sobre aquellos días lejanos, son las crónicas Kojik o informes sobre cosas - antiguas, escritas en el año 712 y Nihongi o crónicas japonesas escritas en el año 720.

El primer pueblo que vivió en las islas japonesas lo constituían individuos extraños y velludos llamados los Ainus. - - Mientras que el primer ser humano que reinó en Japón fue, según cuentan las crónicas, el emperador Jimmu (espíritu del valor) vencedor de los Ainus en el siglo VII a de C.

En el siglo V D. de C. cuando en occidente caía el Imperio Romano ante el empuje de los bárbaros, la historia japonesa dejó de ser leyenda y se convirtió, por lo menos, parcialmente en hechos.

Los emperadores se sucedieron: Algunos eran buenos gobernantes, como el noble de Ninotoku; pero habla entre ellos demasiados monstruos de crueldad y opresión, como Yuriaku (456- -471) y Beretsu (498-506).

Del año 400 a 500 D. de C. las relaciones con Corea se hicieron más estrechas. Un rey de Pakche (1) recomendó al emperador del Japón la religión budista y este fue el principio de la introducción de la civilización china en el país del sol naciente.

La religión tradicional del Japón era el Sintoísmo, palabra que significa "camino de los dioses".

Del año 593 a 628 reinó el Príncipe Chotoku, quién es una de las figuras más conocidas de la historia japonesa. Durante su reinado apareció la pintura japonesa y se hicieron reformas administrativas y penales inspiradas en el confucionismo.

EL PERIODO NARA

Los años transcurrieron entre 709 y 794 son llamados el período Nara, debido a que Nara era la primera capital fija que ha ya tenido el Japón. Durante esa época florecieron el arte, la literatura, el budismo y la influencia china; fue también entonces cuando la poesía japonesa creó severas reglas, que en gran parte aún subsisten.

(1) Pakche.- Ciudad de China.

El poder de los sacerdotes budistas y de los monjes llegó a ser casi tan grande como el de la Iglesia Católica en Europa durante el mismo período llamado Edad Media.

Al mismo tiempo, algunas grandes familias y jefes militares, como los príncipes, barones y caballeros, crearon un sistema feudal, que debía gobernar al país casi hasta la actualidad.

Los grandes barones o jefes de clanes se llamaban "Daimios", palabra que significa "gran hombre" de menor jerarquía eran los nobles, los Bushi o caballeros, los campesinos, artesanos y mercaderes, quienes se llamaban "Heimin" y finalmente en la base de la pirámide estaban los Etas, que eran los obreros manuales, prácticamente esclavos.

Los Bushi tuvieron gran importancia en aquellos siglos de constantes guerras. Elaboraron para su uso un conjunto de reglas de conducta llamado el "Bushido" o cómo debe comportarse el soldado, que vino a ser algo así como el código de caballería en Europa. El bushido exigía de los caballeros extraordinario valor, riguroso concepto del honor y lealtad sin límites hacia el Daimio.

La historia del Japón medieval es simplemente, una sucesión de grandes familias que riñen por el poder, gobiernan durante algún tiempo y son finalmente derrotados y sustituidos en el mando. A veces era necesario sacrificar a algún príncipe sin importarles mucho.

Casi no se libraron guerras con otras naciones, sin embargo, tampoco hubo paz en las islas del Japón.

EL PERIODO KAMAKURA

En este periodo, el Japón tuvo un sistema de gobierno militar el Kamakura, el cual duró mas de setecientos años (1156-1868). Los militares manejaban la administración y vida social, teniendo al frente a Yoritomo, quien murió poco después sin dejar descendencia.

Después toma el poder la familia "Hojo", quienes tenían las riendas del gobierno en representación de los Shogunes (1) y así durante más de un siglo (1100-1333), el Japón fue gobernado por un poder que estaba a su vez detrás del Mikado. (2)

En el año de 1281 los chinos intentaron invadir el país nipón siendo derrotados en Kiusán. (3)

En el año de 1333 fueron derrocados los "Hojo", quienes no fueron otra cosa que tiranos. El pueblo era desdichado y pasaban hambre, pero a pesar de eso, las cosas bellas no se olvidaron, se desarrolló el teatro japonés, sobre todo la solemne pieza trágica llamada "Noh", la cual se convirtió en la distracción favorita de los guerreros y aristócratas.

-
- (1) Shogunes.- Excelentísimo.
 (2) Mikado.- Poder Supremo.
 (3) Kiusán.- Isla del Japón.

En 1573, concluyó la dinastía de los Shogunes de la familia - Ashikoga, en medio del odio de todos. Después hubo unos pocos y memorables años durante los cuales Japón fue gobernado sucesivamente por tres grandes dictadores militares, quienes lograron salvar al país de la confusión en que había caído. Ellos fueron Nobunaga (1534-1582), Hideyoshi (1585-1598) e Iyeyasu, quien inició el Shogunado de los Tokugawa en el año de 1600 hasta 1616.

En 1549, desembarcó en Hakushima el misionero Francisco Javier -convertido en santo por la iglesia-, propagándose desde entonces el cristianismo. El asombroso éxito del cristianismo en Japón, se debió a que el pueblo estaba agotado y sufría mucho después de las constantes guerras y presiones pasadas. También influyó en la propagación del cristianismo, el hecho de que los Daimios se dieran cuenta que el ser cristianos los ayudaba en su comercio tanto con los portugueses como con los otros extranjeros, que llegaron poco a poco, principalmente - españoles, holandeses, ingleses y rusos para 1582 había en el Japón unos 200,000 cristianos.

Al principio nadie dificultó la labor de los misioneros, pero una imprudente frase del capitán de un buque español (1) provocó la justa cólera de Hideyoshi, quien en 1596 decretó que se hiciera desaparecer aquel peligro siendo expulsados del país los jesuitas y demás extranjeros.

(1) Los españoles una vez impuesta la religión católica se dedicaban a invadir el país que la adoptaba...

EL PERIODO TAKUGAWA

Se habla llegado, entre tanto al año 1600 y a la época de -- Iyeyasu, quien fundó la estirpe de Shogunes del Clan Tokugawa, que estaba predestinada a regir el país hasta la segunda mitad del siglo XIX.

En 1605, Iyeyasu permitió a los holandeses comerciar con el -- Japón y en 1609 se estableció en la pequeña isla de Deshima, cerca de Hagasaki una factoría de la compañía holandesa de -- las indias orientales. Los ingleses también trataron de instalarse en el Japón, pero con poco éxito.

Por lo que se refiere a los extranjeros, y a su nueva reli--- gión, Iyeyasu desconfiaba cada vez más, debido a que veía que la religión del país, el Budismo, se debilitaba y temía que -- los extraños acabaran dominando también políticamente al Ja-- pón. Esto le llevó a promulgar una ley que prohibía a los -- que vivían en el Japón ser cristianos, bajo pena de muerte.

En 1622 sobrevino lo que se ha llamado "El gran martirio" que fue la persecución de los cristianos más sistemática y comple-- ta de la historia, la cual culminó en 1637, cuando 37,000 per-- sonas fueron reunidas en un castillo del Distrito de Shimabara y degollados sin compasión.

Al período Tokugawa se le conoce también como la época del --
aislamiento debido a que en este período, se hablan expulsado
a todos los extranjeros, que solo causaban dificultades.

Sin embargo, las clases sociales estaban señaladas con más --
claridad que nunca, no obstante, la mayor parte de sus dos si
glos y medio de aislamiento, los japoneses gozaron de relati-
va paz, asimismo, progresaron en el cultivo de la seda y del
algodón, la industria de la porcelana, la agricultura, las ar
tes, y las ciencias, se fomentó la industria del azúcar, y se
introdujo el cultivo de la patata.

Ese aislamiento no podía ser eterno, muchos japoneses sentían
curiosidad con respecto a Europa y América, se interesaban --
por sus idiomas, sus ideas y sus descubrimientos científicos.

Los gobiernos de diversos países extranjeros, hicieron múlti-
pleas tentativas para inducir al Japón a abrir sus puertas, -
porque esa nación podía resultar muy importante para el comer
cio en el Pacífico, pero los Shogunes se mostraron inconvini-
bles.

Por fin, los norteamericanos lograron entrar en el Archipiélago
por conducto de el Comodoro Perry y su agente, en 1854, -
en una de las reuniones presentaron sus regalos, muy hábilmen
te elegidos para inspirar la curiosidad de los japoneses por
las costumbres de occidente. Los norteamericanos lograron un

tratado provisional mediante el cual Japón abrió a los barcos norteamericanos sus puertos y les permitió cierto comercio. - Otras naciones -Inglaterra, Francia, Unión Soviética y Holanda- mandaron inmediatamente sus barcos de guerra para exigir un trato igual al conseguido por los Estados Unidos... y lo obtuvieron.

Los nipones suelen llamar a sus siglos de aislamiento "un largo sueño", pero si habían estado dormidos, despertaron en forma repentina y total en 1868. Pusieron toda su energía en recuperar el tiempo perdido, y en menos de veinte años el Japón se transformó de reino feudal del medioevo con su dictador militar y un rey nominal, a un estado moderno regido por una Monarquía Constitucional.

El mikado se convirtió en el verdadero gobernante, que en esa época era Mutsu-hito, a quien le dieron el nombre de Meiji, -por su reinado, la palabra Meiji, quiere decir "Gran Rectitud" de esa manera concluyó el período de los Tokugawa y se inició el de los Meiji.

EL PERIODO MEIJI

Para 1871, ya había grandes reformas en el Japón, hasta las clases más modestas fueron admitidas a la ciudadanía. Los japoneses pudieron salir del país, y el cristianismo fue aceptado. En 1889, se promulgó la primera constitución y de acuerdo

con ella se eligió el primer parlamento.

El Japón procedió a formar uno de los ejércitos más poderosos y armar una de las flotas más fuertes del mundo, y libró algunas guerras en el extranjero: venció a China, en 1894-1895, luego derrotaron a Rusia en 1904-1905, e intervino en la primera guerra mundial en 1914-1918.

En 1931, dió un paso militar que significó un grave peligro - para la paz mundial, sin previa declaración de guerra invadió la Manchuria, que había sido territorio chino durante siglos y estableció allí un estado supuestamente independiente que - llamó Manchukúo y en 1937 una vez más, sin declarar la guerra, mandó a sus ejércitos a China, pero fracasó al tratar de obtener la victoria total que necesitaba para superar sus graves dificultades económicas internas.

En 1941, el Japón agredió de una manera sorpresiva a los Estados Unidos, donde inutilizaron gran parte de la flota norteamericana del Pacífico.

Después de fulminantes guerras iniciales, acabó por rendirse incondicionalmente en agosto de 1945, ante el poderío norteamericano, que culminó con la utilización de la boma atómica, y comenzó un período de ocupación militar teniendo al frente al General Douglas Mc. Arthur, con los siguientes objetivos: Asegurarse de que el Japón nunca volvería a perturbar la paz

del mundo y dar al país un gobierno democrático y pacifista.

La ocupación duró seis años y en 1952, Japón y las demás naciones firmaron un tratado de paz en San Francisco, en el cual, Japón perdía todo su imperio (Corea, Manchuria, Formosa y las Islas del Pacífico) quedando reducido al archipiélago de la metrópoli -actual territorio japonés- compuesto por sus tres islas principales.

El Japón derrotado, había quedado desecho al final de la guerra, sus fábricas estaban destruidas, casi toda su marina mercante hundida, y no se podían conseguir materias primas. Todo su sistema comercial era desorden y la inflación incontenible.

Sin embargo, con la guerra de Corea en 1950, la situación empezó a mejorar. Estados Unidos y las naciones no comunistas de Asia necesitaban toda clase de equipos y dada la situación geográfica del Japón, era la fuente más conveniente de abastecimiento.

El pueblo nipón, trabajador, ahorrativo y disciplinado, aprovechó al máximo esta oportunidad y hoy, el país se ha recuperado de una manera impresionante.

El 2 de noviembre de 1946 se promulgó una nueva constitución

que daba al sistema de gobierno una estructura democrática y por primera vez en la historia del Japón, se otorgó a las mujeres igualdad con los hombres e idénticas oportunidades ante la Ley.

En 1959 adoptó el sistema métrico decimal, hay libertad de cultos: Un 60% de la población práctica el budismo, un 20% el Sintoísmo, y el 20% restante el cristianismo y otras religiones. La instrucción primaria es obligatoria y el índice de analfabetismo es de un 10%.

¿ A QUE SE DEBE EL EXITO ECONOMICO DEL JAPON ?

Japón ha olvidado casi completamente su antigua mentalidad de pueblo pobre y austero, donde el ciudadano no tenía derecho a pensar en su bienestar. Hoy en día se apasiona por el resurgir de su nivel de vida, descubriendo la posibilidad de poder alcanzar una meta que antes le habría parecido milagrosa: Tener una sociedad de abundancia a base de consumo de comodidad y de descanso; sin embargo, no se encuentra frenado en su deseo de trabajo sino al contrario, sabe que se trata de una empresa que exige un constante y largo esfuerzo.

Se podría decir, que el máximo interés de los japoneses es, hacer, construir y producir, así que, hacer girar la máquina económica es la tarea que alimenta a toda la sociedad del país del lejano oriente, ya que cada uno de ellos ha comprendido y hecho suya la regla de oro del nuevo Japón: "Todo por la Economía".

A pesar de que el Japón fue descubierto hace más de 1,200 años, no se le había considerado como peligroso competidor económico, sino hasta que se dieron cuenta de que cada vez era mayor el número de automóviles japoneses en las carreteras mundiales, y cuando en el año de 1968, al celebrarse el primer centenario de su entrada a la comunidad internacional, su Producto Nacional Bruto ocupaba el segundo lugar del mundo no comunista y el tercero en el mundo, después de la Unión Soviética.

El producto nacional bruto japonés alcanzó en el año de 1968 133 mil millones de dólares, contra 132 de Alemania Federal, y los 120 de Inglaterra, los 118 de Francia y los 71.5 de -- Italia.

Desde los inicios de 1950 su índice de crecimiento fue ligeramente inferior a 12%, de 1955 a 1963 fue superior al 10%, de 1963 a 1965 se mantuvo a más de 8% y del 65 al 68, se mantuvo en un 12%.

Si comparamos al Japón, industria por industria con otros -- países se descubre que ocupa el primer puesto del mundo en -- varias actividades importantes, como también en muchos sectores donde ocupa terceros y segundos lugares. Por ejemplo, -- su marca más conocida es en la construcción de navlos mercantes desde hace 26 años y año con año no ha cesado de mante-- nerse en el liderato, habiendo superado ampliamente antiguos líderes como Inglaterra y Suecia.

Otra de las actividades que sobresalen en el Japón es la producción de acero, teniendo clientes como los Estados Unidos y los países Asiáticos incluyendo a Australia. Para poder -- abastecer la siderurgia mundial, Japón tiene que exportar el 14 de su producción.

Los países Europeos se alarman por el excedente anual de la producción nipóna, y temen sufrir algún día un Dumping del -- acero japonés en los mercados europeos.

Además creen que los excedentes se deben en gran parte a la excesiva competencia que se hacen en el Japón las grandes empresas siderúrgicas, entre las cuales ha habido constantes enfrentamientos para una mayor modernización y ampliación. Finalmente indican que los autos, las máquinas, los navíos, etc. que el Japón vende en el mercado, son también de acero transformado y si la siderurgia nipóna ve tan amplio, es el anuncio claro de un fuerte incremento de esos productos japoneses en los mercados exteriores para los años futuros.

La clave del éxito de la siderurgia japonesa, son las grandes fábricas marítimas y enormes navíos, que se encuentran en la bahía de Tokio y en la nueva zona industrial donde se ha establecido el complejo Kimitsu, desplazando así a Alemania, Bélgica y Holanda.

Una causa del éxito económico del Japón es su integración racional, es decir, integra en un mismo espacio fábricas distintas, asegurando así la serie completa de las operaciones, reduce al mínimo el paso de una fábrica a otra, al igual que los transportes y manutenciones, asegurando una perfecta coordinación de las fábricas entre sí. Así mismo el flujo de materiales que pasan de una fábrica a otra.

Existe un caso que ejemplifica la integración del japonés: --
 ... "Cuando los directores de la Nippon Kokan (NKK) concibieron el proyecto de construir altos hornos en la bahía de Tokio pidieron a los ingenieros, hicieran los planos de

complejo racional y eficiente, éstos le contestaron que si tenían terreno disponible, la respuesta de los directores fue: No se preocupen por ello, no tiene importancia. Los ingenieros encargados del proyecto hicieron - conforme se les ordenó y presentaron el plano de una fábrica, la más lógica y organizada posible, fue entonces cuando sencillamente, los japoneses hicieron brotar del agua el terreno necesario, de 728 hectáreas, arrancado al mar interior y exactamente cortado en las dimensiones y forma requeridos"... (1)

Muchos habitantes del mundo se preguntan ¿cómo hacen los japoneses para tener esa economía?, unos opinan que se debe a la explotación abusiva de la mano de obra abundante, algunos otros afirman: "La planificación es más detallada no tan sólo en un sistema sino en todo un programa", algunos otros dicen, los japoneses han hecho innovaciones en base a las técnicas conocidas, han mejorado toda su planta productiva, todo su potencial económico se debe en gran parte a la coordinación de todos los elementos materiales, técnicos y humanos.

En el Japón, al contrario de otros países, el gobierno no impone limitaciones administrativas y con el constante aumento de inversión, obtienen beneficios importantes como por ejemplo: La presión que ejercen sobre el nivel de precios, mejores productos y puestos de trabajo seguros a largo plazo. - Eso ha hecho que la construcción naval, en la fotografía, en la relojería, la industria del acero, el de la televisión y textil, los japoneses se sitúen rápidamente a la cabeza de sus respectivos grupos y desplazar de los mercados a los fabricantes tradicionales.

(1) Robert Guillain, "El Japón, tercer grande" Pág. 154, 155.

Además también ofrecen productos tales como cosméticos y empiezan a ocupar un buen lugar entre modistas y confeccionistas de artículos de vestir.

Richard Gaul, en su libro "El Milagro Japonés", nos dice: existen siete factores que influyen, para que haya sido posible el milagro económico japonés, el ascenso hasta ahora único - de una nación poblada por seres de origen no europeo hasta convertirse en un gran país industrial.

Dichos factores son :

1. EL ALMA DE LOS JAPONESES: Esto es, poseen una mentalidad marcada por una historia, una cultura, y un ambiente muy distinto al de occidente, al grado de que los extranjeros que llevan mucho tiempo conviviendo con ellos comentan: "No puedo comprender a esa gente".

La diferencia que más llama la atención entre occidentales y japoneses es su mayor inclinación a vivir y trabajar en grupo y el subordinar su individualidad - al servicio del mismo. Las decisiones que toman, son en conjunto y nadie quiere sobresalir en el grupo.

Por consiguiente, los métodos empleados por los directivos japoneses son los más adecuados para esos hombres subordinados a una convivencia de grupo tanto so

cial como emocional.

- II. **UN PUEBLO SIN LIMITACIONES CLASISTAS:** Es otro factor clave en el éxito económico del Japón, el que sea una sociedad homogénea, sin una diferencia de clases que los separe y sin complejos de envidia. Si bien es -- cierto que aceptan una severa jerarquización, ofrece a casi todos la posibilidad de llegar a ocupar los -- puestos más altos sin que se tenga en cuenta su ori-- gen o nacimiento. Todos los japoneses hablan el mis-- mo idioma, los usos y costumbres se diferencia muy po-- co de una isla a otra.
- III. **EL DESEO DE APRENDER:** Esta es una característica muy importante, la gran disposición de los japoneses a -- aprender y la voluntad de aceptar todas las ideas y - procedimientos extranjeros que puedan resultar útiles, sin perder por ello su propia identidad.

Después de la segunda guerra mundial, los japoneses - se pusieron en acción con renovado entusiasmo y con - mayor aplicación que nunca, comenzaron a informarse - técnica y científicamente con todo lo que estaba a su alcance, estudiaron todos los aspectos de la vida oc-- cidental y examinaron cada uno de los detalles para - comprobar si podía ser útil para sus propósitos. Ad- quirieron la maquinaria más moderna, la desarmaban y es- tudiaban a fondo, con el propósito de encontrar fa--- llas o defectos, trabajaban con ellas el tiempo nece- sario hasta que descubrieron y superaron hasta el úl- timo de sus defectos.

Así lo que en occidente había sido diseñado de manera genial fue perfeccionado por los japoneses, hasta -- transformarlo en una instalación sin defectos, que -- ellos podían producir y vender a precio aún más barato.

Después de un siglo de aprender con entusiasmo, de copiar y mejorar, el japonés va ganando autoconfianza y la tranquilidad de que los años de aprendizaje quedaron atrás, puede desenvolverse por su propia cuenta y avanzar confiado hacia el futuro. De esta manera, la época del Japón con su tendencia a la imitación, a la copia, ha terminado para dar paso a una nueva era de cultura, creatividad y dirección.

IV. LA EMPRESA ES "MI CASA": Algo muy importante que han logrado las empresas japonesas es que todos los trabajadores consideren a la empresa como su casa. Eso se logra teniéndoles confianza a los trabajadores, preocuparse por sus problemas, tratar de ayudarlos y que todos tengan una relación amistosa, durante y después de las horas de trabajo. Todo lo anterior conduce a una gran lealtad y disposición al trabajo por parte -- de los empleados.

V. ESTRUCTURA DUALISTA Y CONCENTRACION: Esto es tener -- una organización industrial que ofrezca un gran apoyo nacional a las empresas más exportadoras para la lu--

cha por la conquista de los mercados mundiales.

La estructura dualista quiere decir: La división de los trabajadores en privilegiados y postergados. Esto ofrece grandes ventajas de costo a las principales empresas niponas.

Los trabajadores postergados, son los que la empresa contrata en forma temporal, con contratos más o menos cortos. Entre estos trabajadores se cuentan muchas - mujeres, debido a que la mayoría de ellas deja el trabajo para casarse al cabo de pocos años.

En esta estructura dualista también se incluyen las - pequeñas empresas auxiliares que suministran materias primas o piezas terminadas.

La concentración se refiere a la unión de grandes grupos empresariales, los cuales se ayudan mutuamente para el logro de sus actividades, sin embargo, existe - una dura competencia entre ellas, lo que les ayuda en la conquista de los mercados mundiales.

VI. EL PACTO ENTRE EL ESTADO Y LA ECONOMIA PRIVADA: La - colaboración entre el Estado y la empresa privada tiene tanto éxito en Japón por dos razones principales:

- a) La administración ha venido considerando como tarea propia, hacer avanzar la industria en lugar de ponerle trabas legales que la paralicen y reducir al mínimo sus obligaciones.

Entre los altos funcionarios y los directores de empresas no existe la desconfianza y resentimiento, como tampoco las hay entre la dirección empresarial y los sindicatos.

- b) El Ministerio de Comercio Exterior e Industria -- del Japón, así como el de Finanzas, pueden elegir a sus funcionarios entre los individuos mejor formados del país. Ingresan en ellos los Licenciados, Maestros y Doctores de las mejores Universidades.

Desde hace muchos años el gobierno y la economía privada vienen colaborando estrechamente. Por ejemplo: La Japan, S. A. una superempresa semiestatal, organizada como tal, dirigida conjuntamente por funcionarios y directivos, con una rigida organización, es a los ojos del mundo, el símbolo de un estado que sólo tiene un objetivo: "El crecimiento económico y la conquista de los mercados mundiales".

VII. UN PUEBLO QUE QUIERE SUBIR: Lo más importante del Japón es su gente, trabajadora, constante, leal y aho--

rrativa. Además, es una población que hasta ahora se siente obligada a servir al objetivo nacional de lograr un gran proceso económico y está dispuesta a trabajar duramente para ello.

En el siguiente inciso hablaremos más sobre esas gentes, principalmente de las que han hecho posible el éxito económico del Japón, los trabajadores.

Sea lo que fuere, el éxito económico del Japón no se produciría sin una potencia de trabajo y una habilidad excepcionales que merecen ser reconocidas y apreciadas tanto entre los obreros como entre los patrones mismos.

Con todo lo anterior, nos damos cuenta de que el Japón nos reteta, nos obliga, ya hoy en día a prepararnos y armarnos adecuadamente para la competición industrial del futuro, que sin duda será mucho más penetrante.

EL INDIVIDUO JAPONES

La población japonesa llegó a las islas, (Hondo, Honshu o nipón; Hokkaido o Yeso; Sikoku y Kiusan y más de 500 islas secundarias), provenientes del continente Asiático y ocupó la mayorla del archipiélago, dejando solamente en las islas de yeso y Hokkaido a los Ainues, descendientes de la población primitiva.

En general, los japoneses son de estatura media, predominando los individuos de cráneo redondo (Mesocéfalos), aunque -- también abundan los de cráneo alargado, la oblicuidad de los ojos no es muy acentuada. Su cabello es negro, lacio y grueso, sus ojos son de color oscuro.

En lo que respecta al carácter, el Japón es un pueblo que se significa por su laboriosidad, honrades, valentía. Poseen un gran amor a la naturaleza y a su patria, así como un gran apego a la familia y a la vida hogareña.

Una esmerada educación es algo muy apreciado; el japonés posee gran serenidad y casi siempre conserva el dominio de sí mismo. Están muy desarrollados en el sentido de la disciplina, del trabajo, de la lealtad y del gusto artístico.

Una característica de la vida japonesa es la barrera que forman en su vida íntima, el interés por los demás, el apoyo y la generosidad disciplinada. Estos son elementos que hacen posible su existencia, lo cual se traduce en relaciones sociales más estrechas. Sin embargo, en las empresas japonesas todos son integrantes, no discuten ante una decisión tomada en forma colectiva, todos tienen la razón en un momento dado, el grupo lo es todo.

Cuando el director de una empresa espera una respuesta proveniente de un trabajador japonés, en cuanto si está de acuerdo con la sugerencia u orden dada, ésta no será afirmativa ni negativa, sino que sólo se limitará a contestar "si", "si" lo que significa que pensarán en ello, que lo tomarán en cuenta, pero en ningún momento dirán: Si estoy de acuerdo con usted, tampoco dirán no estoy de acuerdo con la decisión tomada, por lo tanto, harán todo lo posible por realizar bien dicha tarea si encuentran que beneficiarán a la empresa y por lo consiguiente a ellos mismos.

El Japón no cuenta con Instituciones de Seguridad Social, eso se logra en el momento que alguien necesite atención de cualquier tipo, todos los integrantes del grupo se cooperan para ayudarlo, es por eso que la seguridad social a diferencia de nuestro país, tiene una menor importancia.

El pueblo japonés no queda exento de grupos comunistas, sin embargo su ideología sigue siendo extraña, se dice que Marx no ha nacido para el pueblo japonés.

La empresa japonesa no tiene los graves problemas que ocurren en nuestro país con respecto al personal sindicalizado, éste se encuentra unido a los objetivos de la empresa, tiene conciencia de que para poder pedir, primero se tiene que dar, la empresa ofrece las condiciones ideales para desarrollar la vida en grupo. El objetivo primordial del sindicato es defender los intereses a largo plazo de los obreros y empleados de la empresa, es por eso que no están en constante pugna.

Los empleados que recurren al derecho de huelga no detienen la producción, pues saben que eso les perjudica a ellos y a la empresa, la cual, como se preocupa por sus empleados, de inmediato se da cuenta del descontento de estos y entra en tratos con el sindicato dejando que expongan sus sugerencias o quejas, y por igual, la empresa revela su situación económica. Ninguna de las dos partes trata de sacar provecho de la otra, saben que juntos saldrán adelante.

En la mayoría de las empresas japonesas, cualquier miembro de ellas puede acudir al departamento financiero y ver las cifras por sí mismo, esto es lealtad y confianza mutua.

Para una empresa japonesa es muy difícil borrar de la nómina a algún empleado en caso de crisis, lo que hace es enviar a algunos de ellos de "vacaciones", pagándoles su sueldo íntegro. El individuo japonés también coopera con la empresa en beneficio de ella cuando surgen esos problemas.

En el Japón no existen las profesiones como en México, al finalizar los estudios y entrar a trabajar, sus actividades -- son completamente distintas, la especialización no se conoce, pues todos trabajan en todo y para todos. Esto es, no pueden saber que carrera elegir, pues la empresa se encarga de ello, los prepara para todo, los manda a estudiar al extranjero obviamente con los gastos por cuenta de la empresa.

El trabajador japonés carece casi por completo de enfermedades profesionales o ausentismo, debido al trabajo en equipo, pues ningún miembro del grupo quiere que sus compañeros trabajen por él.

El Japón es un país democrata, claro que a su manera, existen votaciones, elecciones, partidos políticos, decisiones -- mayoritarias, etc., pero se piensa que usa un sistema democrático como camuflaje, ya que las decisiones siempre se toman, entre los empresarios de las industrias más importantes del Japón y el Gobierno.

El jefe de Gobierno japonés es un hombre sereno, nunca tiene prisa. Los individuos japoneses son constantes lectores de libros, revistas y cualquier tipo de publicaciones. Hoy en día son miles de libros en idioma japonés que ya han sido -- traducidos a idiomas occidentales.

Personas que han visitado y convivido con los japoneses, como por ejemplo Robert Guillain, comentó lo siguiente: "Cuando se ha tenido la oportunidad de contemplarle de cerca y de conocerles adecuadamente, una convicción se impone: Las gentes pobres y el pueblo pobre, esos artesanos corteses e industriosos, esos obreros serviciales, disciplinados, diligentes, esos campesinos hospitalarios e infatigables, ese pueblo de buen carácter, ahorrador pero no avaro, valiente, civilizado; Ésto es lo mejor que posee el Japón".

LA MUJER JAPONESA

También la mujer japonesa tiene un gran desempeño dentro del desarrollo japonés, cuenta con una gran fuerza tanto espiritual como física para hacer frente a los problemas que le atañen.

Lamentablemente, aunque la mujer japonesa ya adquirió la igualdad con el hombre japonés, ésta, en caso de ser la hija mayor se tiene que supeditar al varón. Por lo general la familia japonesa tiene un promedio de dos hijos. Se encuentra constituida por el padre, la madre, los hijos, y la madre -- del papá. Todos ellos cohabitan el hogar japonés, como ya se dijo anteriormente, son celosos de su vida íntima y se sabe poco de sus relaciones familiares.

La vida de la mujer japonesa es cada día más dinámica, sale de su casa a buscar trabajo, encontrándose siempre con empleos de poca importancia comparados con los de el varón. Sin embargo, es hasta cierto punto natural, debido a que sólo permanecen a lo sumo tres o cuatro años en sus puestos de trabajo para después casarse. La única profesión que ofrece a las mujeres un trabajo estable y permanente es la de maestra de escuela.

La mujer japonesa por lo regular se casa a los 25 años. Con frecuencia los propios empresarios buscan a los futuros esposos de sus trabajadores, lo que hacen mediante contactos con alguna empresa filial o en la misma empresa. Un aspecto curioso es tener un departamento o sección de personal que se dedica a buscar novio o novia y este mismo se encarga de preparar todo para la boda.

Las mujeres profesionales tienen una cosa en común: Los sábados y domingos se quitan sus ropas occidentales y se visten con la típica vestimenta del kimono, se peinan al estilo clásico japonés, toman el té y acuden a sus templos para hacer sacrificios a sus dioses.

EL DIRECTOR JAPONES

Son los grandes estrategas del país más dinámico del planeta. El gran dirigente es un hombre que no tiene prisa, es mucho menos atropellado que los directores occidentales, no es prisionero de sus tareas diarias y guarda las distancias frente a sus colaboradores.

Los delega además la responsabilidad de las decisiones corrientes. Con el fin de mantener mejor el papel de sus trabajadores y ejercer su autoridad.

Se procura distracciones, juega al golf, lee, estudia, reflexiona y viaja fuera del país. Razón por la cual lo que él emprende no ha sido pensado en abarcar sólo las dimensiones del Japón, sino en las dimensiones del mercado mundial.

En las asambleas que se llevan a cabo entre el personal directivo japonés, nadie, como en nuestro país, busca reconocimiento personal, consideran una falta de respeto el hecho de tratar de sobresalir o de inmiscuirse en un tema poco conocido o con poca experiencia. No es necesario el estar horas discutiendo, todos están de acuerdo con la opción más viable, pero, ¿cómo saber cuál es esa opción?, sencillamente bas

ta que todos, sin excepción alguna, estén de acuerdo para -- llevarla a cabo.

Una de las características del director japonés consiste en tener una mentalidad de estrategia, esto es, tener ideal del mejor camino que pueda llevar a lograr algo. Esto se desarrolla a través de la experiencia adquirida durante sus años de trabajo, que como sabemos es de por vida, así aprenden -- a conocer todos los rincones de la empresa, ayudan a sus empleados, los motivan, alientan y tienen bien organizadas sus empresas. Todo siempre con un espíritu económico y de grupo, saben que si ellos fracasan, también fracasa su empresa -su familia-, es por eso que el director japonés se siente a gusto y seguro del papel que le toca desempeñar.

Despierta el orgullo y la satisfacción de sus empleados, los hace participar de la sensación de que están haciendo algo -de gran importancia para la sociedad.

El tiempo, uno de los elementos más envidiados de accidente, al japonés parece que le sobra, pues nunca se encuentra sometido a la tiranía del reloj o calendario.

Los factores más importantes para comprender la estructura -de las empresas japonesas y las funciones de cada uno dentro

de ellas, entre los que se cuenta el papel del alto directivo son:

- A) La tendencia del japonés de integrarse en grupos y aprovechar esto para conseguir las metas de la empresa.
- B) La toma de decisiones grupal, tomando en cuenta que el japonés es apto para tener controversias o decisiones vanas que podrían resultar agobiantes o discriminatorias para cualquier armonía. Sólo los que sean afectados por la decisión participarán en ella.
- C) El principio de la edad: Para determinar los ascensos y los salarios se toma en cuenta los años que llevan laborando en la empresa, otorgándoles seguridad económica y social, además de un prestigio personal.

Considerando los puntos anteriores, tanto los empleados inferiores como los ejecutivos se encuentran satisfechos. Esto enfatiza aún más el concepto de "empresa familiar" que se tiene en el Japón. Por ejemplo, cuando le preguntan a un japonés que cual es su profesión, este responde "soy mitsubishi" y mitsubishi es el nombre de la empresa donde trabaja.

Para nosotros, la imagen de que los japoneses sean trabajadores, es el esmero de cada uno de ellos en ejecutar sus tareas. Sin embargo, la calidad de los trabajadores japoneses no reside únicamente en su ardor por el trabajo, sino también en su afán por instruirse y cultivarse. Es una nueva demostración de que una de las claves del éxito japonés es la calidad de sus hombres.

TEORIA "Z" MODELO JAPONES

Una de las razones del porqué las empresas japonesas se mantienen en los primeros lugares de la economía mundial con -- una productividad muy alta, es la manera de tratar al elemento humano, sus sistemas de organización y la sutileza de sus estrategias y dirigentes para planear sus actividades.

A este modelo japonés, o sea, a sus ideas técnicas y administrativas, lo constituyen los fundamentos de lo que William Ouchi llama teoría "Z" sobre la administración.

El enfoque de dicha teoría, sugiere que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso. En comprender mejor cómo se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo, también ofrece algunos - modos de dirigir a las personas de tal manera que puedan trabajar juntas, más eficazmente.

Lo primero que nos enseña la teoría "Z" es a crear un ambiente de confianza; de dirigentes a empleados y viceversa y hacia el exterior. O sea, tener confianza en lo que las otras personas realicen. La productividad y la confianza van de - la mano.

Otra lección importante que la teoría "2" toma de la práctica japonesa es la sutileza; esto es agudeza, ingeniosidad, - perspicacia. Por ejemplo: Un supervisor que conozca bien a sus subordinados, puede describir los rasgos de sus diferentes personalidades, para así, poder decidir quién se acopla bien con quién y organizar equipos de trabajo que funcionen eficientemente.

Ahora bien, la productividad, la confianza y la sutileza no son elementos aislados, están vinculados entre sí. De esta manera, la confianza y la sutileza pueden lograr que el índice de productividad se eleve a través de su interrelación.

Para entender mejor lo que es la teoría "2" veamos las características de la organización japonesa que son la base de la misma.

A) EMPLEO DE POR VIDA

Es una de las características más importantes de la organización japonesa. Una empresa importante contrata a su personal una vez al año, principalmente en la primavera, que es cuando los jóvenes se gradúan de secundaria, preparatoria y la Universidad. Una vez empleado, el nuevo elemento conser-

va su trabajo hasta que llegue su retiro obligatorio, a los 55 años de edad.

No todas las empresas del Japón pueden implantar el sistema de empleo de por vida, sólo las grandes corporaciones.

Una de las características de este sistema es que ninguno de los empleados será despedido a no ser que incurra en un grave delito. Otra es que los empleados se deben retirar o jubilar al cumplir los 55 años de edad, pagándoles la empresa a cada uno, una cantidad que normalmente asciende a cinco o seis años del valor de su salario. No existe pensión ni seguro social.

Para comprender mejor este sistema, mencionaremos algunos aspectos de como están estructuradas las industrias en el Japón.

Durante la segunda guerra mundial, las empresas más importantes del Japón estaban organizadas en unos pequeños grupos -- llamados "Zaibatsu" donde cada grupo estaba integrado por 20 ó 30 de las compañías más destacadas, agrupadas alrededor de un banco muy poderoso.

Cada grupo incluía empresas de los sectores más importantes de la economía, como por ejemplo: Una siderúrgica, una aseguradora, una comercial, etc.

Alrededor de cada una de estas empresas, se reunía un conjunto de compañías "satélites", quienes fabricaban productos, mercancías o prestaban servicios que vendían solamente a su cliente principal.

La relación que existe entre empresas satélites y grandes empresas en el Japón, forman un monopolio bilateral, en el - - cual las primeras tienen sólo un cliente para su producto y las segundas un único proveedor para cada uno de sus insumos. Para que se dé esta relación, debe existir entre ambas la -- confianza y una total cooperación. Logrando así una mayor - productividad, debido a que con el tiempo, cada una de las partes aprende a coordinarse con la otra.

Los Zaibatsu fueron disueltos legalmente después de la segunda guerra mundial, sin embargo, sus relaciones aún persisten.

El Zaibatsu y el sistema de empleo de por vida, están vinculados estrechamente debido a que, cuando un empleado de las grandes empresas cumple los 55 años de edad, la empresa no - se limita a darle su compensación y decirle "muchas gracias",

sino que los traslada a la empresa "satélite" donde trabajará otros 10 años.

Los empleados de las empresas satélites no tienen la misma suerte, al llegar su retiro, no tienen a donde irse, sólo les queda poner un negocio o irse a vivir con un familiar.

Por eso todos los japoneses quieren trabajar en una empresa importante, en donde puedan tener más opciones llegado el momento de su retiro, y además buscar prestigio.

Estas empresas contratan a su personal de las escuelas más destacadas del Japón. Por consiguiente los padres de familia hacen todo lo posible para que sus hijos ingresen a las mejores instituciones del país, desde la primaria hasta la Universidad.

B) EVALUACION Y PROMOCION

La evaluación y promoción de los empleados en las organizaciones japonesas, son muy lentas, no obstante favorece a que los empleados tengan una actitud muy abierta hacia la coope-

ración, el rendimiento y la evaluación, ya que dicho sistema crea la posibilidad de que salga a la luz el nivel real del desempeño de los trabajadores. A los ambiciosos gerentes jóvenes del Japón este proceso les parece a veces demasiado -- lento.

Un factor importante para que la evaluación del desempeño -- sea realmente efectivo es la distribución de los espacios de la típica oficina japonesa; "El área de trabajo está instalada dentro de un salón gigantesco, sin muros ni cancelas divisorios de ningún tipo, hileras de largas mesas llenan la -- enorme oficina, el personal de ventas de la América del Sur ocupa una de ellas, el de Europa otra, etc. El jefe de la -- sección se sienta a la cabecera de cada una de las mesas y -- el gerente general de división tiene un escritorio al frente del salón, prácticamente como un maestro de escuela. Alrededor de cada mesa se sientan, lado a lado, los empleados y -- sus secretarías; los teléfonos y los libros de pedidos se -- encuentran apilados en el centro de la mesa. A veces, en un tono solemne y en otros e uno festivo, por todos lados se es -- cucha un constante murmullo de voces que permite darse cuenta de lo que todos hacen y son capaces de hacer". (1)

Los empleados desde los niveles más altos hasta los más bajos, llegan a pertenecer hasta a 22 grupos de trabajo a la vez, cada uno con una labor diferente, todo esto, mientras son -- promovidos.

(1) William Ouchi, Teoría "Z" pág. 38

Creemos que más que el salario, o los ascensos, es formar -- parte de un grupo lo que refleja el comportamiento de los -- trabajadores japoneses. Donde lo verdaderamente importante es esa complicada e íntima impresión que el individuo deja - en sus compañeros; gente a la cual no se puede engañar y que desea no hacerlos trabajar de más por culpa de ellos mismos.

C) CAMINOS PROFESIONALES NO ESPECIALIZADOS

Por el hecho de tener una lenta promoción, el personal es -- promovido en el mismo nivel, desarrollando diferentes tareas. De esta manera va conociendo todas las áreas de la empresa, sin estancarse en una sola, como sucede en México.

Esto es, no se especializan en una sola tarea, sino que conocen y participan en todas las áreas de la compañía. Para -- que esto suceda tiene mucho que ver el que los empleados no tengan temor y la presión de ser despedidos, gracias al sistema de empleo vitalicio.

Así todos los departamentos contarán con gente que conozca a las personas, los problemas y los procedimientos de cualquier otra área de la organización.

Los japoneses no se especializan en un campo técnico, sino - que se especializan en una organización entera, en aprender cómo se debe hacer para que un negocio único y específico -- funcione lo mejor posible.

La organización japonesa, comprometida con las políticas que dictan el empleo de por vida, hará todo lo posible por sembrar en su personal un sentimiento de lealtad, asegurándose de que sus empleados reciban un trato más humano y justo.

D) EL PROCESO 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.

Cuando se necesita tomar una resolución importante en una empresa japonesa, todos aquellos que de algún modo pudieran -- verse afectados por sus consecuencias toman parte en el proceso para tomar la decisión. Un equipo integrado por tres personas se encargará de hablar con todas ellas y comunicarles cualquier cambio importante y estará en contacto con esta gente hasta que se haya logrado una aprobación.

Para poder tomar una decisión siguiendo este procedimiento - se necesita mucho tiempo, pero una vez acordada, habrá mayores posibilidades de cooperación de los empleados.

Este proceso de toma de decisiones, aparentemente tan molesto y complicado, se desarrolla dentro de un marco formado -- por una filosofía, unas creencias y unos valores compartidos, nadie tiene la responsabilidad individual de un área en particular, sino que un grupo o equipo de empleados asume la -- responsabilidad conjunta de una serie de tareas.

Ahora bien, al igual que todas las otras características del sistema japonés, el proceso de toma de decisiones forma parte de variados elementos que dependen de la confianza y la sutileza que se desarrollen en un ambiente de intimidad.

E) VALORES COLECTIVOS

Esta característica del modelo japonés indica que la responsabilidad de las decisiones o de las tareas, es colectiva. - El grupo se responsabiliza de las actividades individuales, por tal motivo las empresas japonesas no hacen uso de incentivos individuales.

No es que a los japoneses se les imponga esta actitud, o que tengan como objetivo individual actuar en grupo, no, sino -- que ya lo traen en su cultura, su historia, saben que ellos por sí solos no podrán sobresalir, que para eso necesitan de las demás personas, por ejemplo: ... "En el área de ensamblaje final de una nueva planta japonesa, se encontraban largas filas de jóvenes japonesas conectando con alambre productos electrónicos, dentro de un sistema de trabajo a destajo; -- mientras más piezas alambRARAN, mayor pago recibían, Aproximadamente dos meses después de su iniciación: "honorable gerente", le dijeron humildemente las supervisoras mientras inclinaban la cabeza, nos apena venir a importunarlo, pero tenemos que decirle que todas las chicas han amenazado con dejar el trabajo el viernes, desean saber porqué nuestra planta no puede tener el mismo sistema de compensaciones que las otras compañías japonesas. Cuando ustedes contratan a una empleada nueva, deberían fijarle su sueldo inicial de acuerdo a su edad, una muchacha de 18 años debería ganar más que una de 16 y cada año recibir un aumento el día de su cumpleaños. La idea de que alguna de nosotras pudiera ser más productiva que las demás, debe ser errónea, ninguna podría hacer nada en la sección de ensamblaje final a menos que el -- resto del personal hubiera hecho primero un buen trabajo. -- Decir que una empleada es más productiva es falso y en lo -- personal humillante para nosotras. La compañía desechó su sistema de compensaciones y adoptó el modelo japonés..." (1)

En el ejemplo anterior vemos que el colectivismo japonés es eficaz desde un punto de vista económico y humano. Hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre sí para brindar su mejor esfuerzo.

(1) William Ouchi, Teoría "Z" pág. 61 - 62

F) INTERES HOLISTA POR EL INDIVIDUO

El holismo es un término filosófico, el cual contempla que - un todo integrado (en este caso la sociedad y la industria - japonesa) poseen una verdad independiente, mayor que la suma de sus partes.

Para ilustrarlo, tenemos el ejemplo del Antropólogo Thomas - Rohlen quien describe en detalle el proceso de incorporación de los jóvenes a los bancos japoneses:

..." La capacitación culmina con una ceremonia formal que se celebra en el auditorio de la Institución. El Presidente -- del Banco se halla sentado en el podio y a su lado, el Direc-- tor del programa de adiestramiento. Los jóvenes se sientan en las filas de adelante y sus padres y hermanos detrás de ellos. El Presidente da la bienvenida a los nuevos miembros que ingresan a la comunidad bancaria y los insta a hacer el mayor esfuerzo a fin de no defraudar la confianza que sus -- maestros y orientadores han depositado en ellos. Más tarde, se dirige a los padres y les habla de el reto que para la -- Institución significa proporcionar a sus hijos no sólo un -- trabajo honrado sino también un desarrollo íntegro desde el punto de vista físico, intelectual y moral. Un representante de los progenitores toma después la palabra y agradece al banco la oportunidad concedida a sus hijos y recuerda a los jóvenes la lealtad que deben a su nueva familia. Por último

uno de los jóvenes en representación de los recién ingresados se pone de pie y agradece a sus padres y a la Institución todo el apoyo brindado y se comprometen a trabajar con denuedo para dar todo lo que se espera de ellos..." (1)

La orientación holista de la organización japonesa se podría decir que es producto de un accidente histórico y de fuerzas sociales y culturales muy poderosas.

El accidente histórico es el industrialismo que se volcó materialmente sobre el Japón después de que un sistema político feudal le había impedido la entrada durante décadas. Las compañías construyeron sus plantas cerca de las poblaciones donde pudieran reclutar trabajadores, así de pronto el Japón se encontró con una población rural desigualmente distribuida que se enfrentaba a la acometida de la industrialización. Las empresas enviaban gentes a los hogares pidiéndoles a los padres que enviaran a sus hijos a trabajar en la fábrica, a 30 ó 40 kilómetros de distancia. Los padres no se decidían a dejarlos ir a vivir y trabajar en un lugar extraño.

Las compañías se vieron en la necesidad de construir dormitorios, ofrecer una comida sana y asegurarles a los padres que sus hijos recibirán una educación física, intelectual y moral, además de una capacitación técnica que los prepararía para enfrentarse a la vida.

(1) William Ouchi, Teoría "2" pág. 65

En estas circunstancias, no era posible contratar al personal por corto tiempo, como sucede en México, más bien se tenía que entablar una relación íntima y plena entre empleado y patrón.

De esta manera, cuando la vida social y económica están integradas en un todo único, la relación entre los individuos se vuelve más íntima. Así, vemos que la intimidad, la confianza y la comprensión se cultivan en un ambiente donde las personas están unidas por múltiples vínculos dentro de una relación holista.

Amitai Etzioni, de la Universidad de Columbia, asegura que - "una red holista" constituye un medio eficaz de control social, medio en el cual los individuos pueden ser libres pero también capaces de coexistir pacíficamente. [1]

Sin embargo, Etzioni, al igual que otros autores, ha sostenido que esta forma de control social no se puede llevar a cabo, debido a que no van de acuerdo con la moderna sociedad industrial. La cual conduce inevitablemente a una especialización en la mano de obra, cambios frecuentes en los niveles directivos y en consecuencia, a una gran rotación de personal.

[1] William Ouchi, Teoría "2" Pág. 68

*Los japoneses son un claro ejemplo de que el holismo es posi
ble en la vida industrial.*

C A P I T U L O 11

EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION

- COMPROTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION.
- COMUNICACION EN LA ORGANIZACION
- GRUPOS DE TRABAJO.
- EL INDIVIDUO MEXICANO.

A COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION

El comportamiento humano no es sino otro de los muchos fenómenos que ocurren en el mundo. El hombre se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma - por ejemplo algunas personas prefieren comprar un producto de la marca F en lugar de la marca G: algunas otras son cumplidas en su trabajo y otras no, etc. Y tratan de conocer las causas de las diversas conductas que observan, con el fin de propiciar aquellas que consideren positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa.

Unas de las ciencias que estudian el comportamiento humano son la psicología, la sociología, y la antropología, Al igual que diferentes autores como Maslow, Argyris, McGregor, Herzberg - etc.

Así, con el propósito de mostrar un marco elemental de referencia que permita al administrador analizar, atender y predecir la conducta del individuo, en lugar de hacer referencia a todas las ciencias de la conducta humana, hablaremos primordialmente de varias teorías respecto al comportamiento.

del individuo como trabajador, Específicamente de la teoría " X ", teoría " Y " y de la teoría motivacional.

TEORIAS "X" "Y" Y MOTIVACIONAL

Douglas Magregor es uno de los autores que estudiaron la conducta humana. Realizó un estudio donde presenta dos modelos - sobre la actitud de los emplados en su trabajo, conocidos -- como teoría "X" y teoría "Y".

Las principales características de la teoría "X" son:

- 1.- La mayoría de los empleados de una empresa trabajan tan poco como sea posible y por naturaleza, son - resistentes.
- 2.- Básicamente, el trabajador hará sólo lo que tiene que hacer; el trabajo le disgusta y en consecuencia es común encontrar dificultades para alcanzar los - objetivos.
- 3.- La mayoría de los empleados deben ser persuadidos, recompensados, castigados y controlados para que - modifiquen su comportamiento y se ajusten a las - necesidades de la organización.

- 4.- La mayoría de los empleados quieren ser dirigidos por un gerente formal y quieren evitarse dificultades en el trabajo siempre que sea posible.

Muchos directivos creen que sus trabajadores, debido a su naturaleza humana, quieren trabajar lo menos posible, y así ser indiferentes a los errores y a las pérdidas, pedir siempre más sueldos y beneficios, resistirse al cambio y mostrar mayor lealtad al sindicato que a la organización. Sin considerar que la organización formal, al liderazgo y los controles administrativos son causa de dichas características negativas del individuo.

Recordando algunas ideas de la motivación nos damos cuenta de las exageraciones de la teoría "X" ya que el hombre se puede considerar como un animal insatisfecho. Es decir, una vez que satisfase una necesidad surge de inmediato otra, por consiguiente, el hombre tendrá que trabajar más cada día para poder satisfacer sus crecientes necesidades.

Ahora, en contraste de la teoría "X", la teoría "Y" nos indica que:

- 1.- La mayoría de los empleados de una empresa no rechazan el trabajo.

- 2.) La mayoría de los empleados tienen capacidad para asumir responsabilidades y potencial para desarrollo. Sin embargo, la Gerencia por medio de sus actos debe hacerlos conscientes de estas características.
- 3.- El empleado desea utilizar su potencial intelectual, su imaginación y su criterio para desempeñar el trabajo en la mejor forma, quieren satisfacer sus necesidades sociales, de estima y autorrealización.

La gerencia debe crear un ambiente en el cual los empleados puedan alcanzar mejor sus metas, dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la compañía.

Ahora bien, la conducta del individuo también está determinada por la motivación. El concepto de motivación está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Varios autores como Abraham Maslow, Chris Argyris, F. Herzberg, McClellan, etc. dieron a conocer sus teorías sobre la motivación.

Por ejemplo: McClellan, en su teoría sobre la motivación dice que para él las personas están motivadas principalmente por tres factores : a) de logro, b) de afiliación y c) de poder, la persona motivada por el logro desea por encima de

todo alcanzar sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

Los motivos por la afiliación están más interesados en establecer contactos personales cálidos, pertenecer y ser aceptados - por un grupo.

Y las personas motivadas por el poder tratan siempre de influir sobre las demás.

Dicha teoría se basa en que la cultura (1) influye sobre el ser humano, aumentando el deseo de superarse, Hacer del factor - - "logro" el centro del desarrollo económico de un país. Dicho - factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

Por su parte, el Doctor Abraham Maslow reconoce cinco necesidades humanas básicas que forman una jerarquía, son:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Son básicas y constituyen el punto - de partida para la mayoría de las necesidades; Su satisfacción es necesaria para la conservación de la vida. Una vez satisfechas, dejan de funcionar como principales motivadores del comportamiento. Como el hambre, la sed, el sexo, etc.

(1) Entiendo por cultura, todo lo creado por el hombre: herramientas, costumbres, ritos, valores, etc.

NECESIDADES DE SEGURIDAD: Constituyen el segundo nivel de necesidades. Son las necesidad de ropa, refugio, la seguridad - en el trabajo, la pensión y el seguro ect.

NECESIDADES DE PERTENENCIA Y AMOR: El hombre quiere ser un miembro necesitado de un grupo, no sólo de una familia sino también de un grupo de trabajo.

NECESIDADES DE ESTIMA: Estan representados por las necesidades de autorrespeto, de logro y de ser reconocido por otros. - Representan el cuarto nivel de las necesidades humanas básicas.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION: Representan el coronamiento de la jerarquía de necesidades, Estan integradas por la auto-satisfacción y por un hombre que hace lo que debe y quiere hacer.

COMENTARIOS SOBRE LA TEORIA "X"

De acuerdo a la jerarquía de necesidades de Maslow nos damos cuenta de que una vez satisfecha una necesidad, surge de inmediato otra, de una manera interminable.

Un individuo con el estómago vacío no cumple con la homeostasis de su cuerpo, por lo tanto, para satisfacer esa necesidad

es indispensable el dinero y éste se obtiene trabajando, luego entonces tendrá que trabajar para obtenerlo. No se le tendrá que obligar ni castigar, ya que sabe muy bien que el trabajar podrá comer.

En ocasiones el hombre necesitará de un jefe que lo dirija, y que lo guíe, pero al momento de saber como elaborar su trabajo necesitará que lo dirijan y guíen constantemente. Se dedicará a buscar más retos, nuevas formas de trabajar, etc. Sin embargo se ve interrumpido por la teoría "X".

En esta época es inaplicable dicha teoría, consideramos que para ser productivos y eficaces, son mínimas las personas que necesitan ser dirigidas mediante la teoría "X". La vida cambia las personas cambian y es necesario ajustarse al ritmo de la vida.

COMENTARIO SOBRE LA TEORÍA "Y"

Dentro del marco de la teoría "Y" podemos afirmar que sólo toma en cuenta los recursos que tiene el individuo más no al obrero como trabajador, pues esto se tiene que someter a las limitaciones de la empresa, en caso contrario, no encontrará la manera de desarrollar su potencialidades.

Uno de los principios de la teoría "Y" - principio de integración.

nos dice que la organización alcanzará sus objetivos económicos en una forma más eficaz, si realiza una serie de ajustes a las necesidades y aspiraciones de sus miembros. Nos indica cierta colectividad en el trabajo. Tomando en cuenta que el individuo no rechaza la autoridad y ejerce una dirección y autocontrol en sí mismo, nos damos cuenta del rechazo a la teoría "Y", puesto que el dinero y el castigo, no son siempre la mejor manera de hacer el trabajo.

Ahora bien, si la teoría "Y" no se encamina a la participación de la empresa y el trabajador, no rendirá los frutos que presupone, debido a que el trabajador lo considera como una explotación o un abuso a su situación, y la empresa como una falta de cooperación a irresponsabilidad del trabajador.

COMENTARIOS SOBRE LA TEORIA MOTIVACIONAL

Existen discrepancias respecto a la jerarquía de necesidades motivacionales de Maslow, debido al surgimiento de conceptos tales como el de homeostasis, apetito, primacía, frustración, etc. No obstante tratamos a la motivación sólo como base de las teorías "X" y "Y", para así saber sus aplicaciones positivas dentro de la teoría "Z".

Literalmente Maslow nos indica que al momento de surgir la última necesidad - autorrealización - y satisfacerla, el individuo

ya no contará con más necesidades, Sin embargo, el hombre - es un ser cambiante, dinámico, que constantemente vive un - nuevo día y una nueva era, por tanto, le surgirán más nece- sidades.

Por lo anterior, damos por hecho que las necesidades en cual- quier persona nunca se acabarán, ya que quiérase o no, siem- pre tendremos alguna necesidad o deseo por satisfacer.

B COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

DEFINICION:

Duhalt Krauss define a la comunicación administrativa como "el proceso de doble sentido por el que se intercambia información "con un propósito", las personas que trabajan en una institución, o que tienen contacto con ella," (1)

Entiendo por información, "el cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimiento útiles," (2). Podemos decir que no es posible el desarrollo humano individualmente, si permanecemos mental, social o físicamente aislados, La comunicación es esencial para el progreso de la naciones.

Desde el punto de vista administrativo, la buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, ya que la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos.

(1) "Técnicas de comunicación administrativa". Miguel F. Duhalt Krauss. pag. 21

(2) Idem.

que los mueven como tales

CLASIFICACION DE LA COMUNICACION

Tomando en cuenta varias características o razones de la comunicación. El maestro Agustín Reyes Ponce [1] da la siguiente clasificación de la misma:

- 1.- En razón el canal que sigue y a su contenido.
 - a) FORMAL.- Es aquella que sigue los lineamientos fijados por la empresa, por lo tanto su procedimiento y texto está controlado e identificado, pudiendo recurrir a la fuente en el momento deseado.
 - b) INFORMAL.- En este tipo de comunicación no puede ser controlado su contenido y los canales no están identificados, permitiendo por consecuencia su rápida difusión.

- 2.- En razón del receptor.
 - a) Individual.
 - b) Colectiva.

- 3.- En razón a su obligatoriedad.
 - a) IMPERATIVA.- Es la que exige una respuesta precisa, -- una omisión o una acción.

[1] Agustín Reyes Ponce, "Administración de empresas".
Pág. 19.

- b) EXHORTATIVA.- Es la que espera una acción u omisión -- sin imponerla.
- c) INFORMATIVA.- Es la que transmite una idea sin esperar acción u omisión inmediata.

4.- En razón a su forma (medios) generalmente pueden ser:

- a) ORAL.- La que expresamos a través de la palabra, puede ser "cara a cara" como por ejemplo las entrevistas, -- charlas, reuniones etc., o por medio de un aparato mecánico, eléctrico, etc., como los magnavoces, el teléfono, las grabadoras, etc.
- b) ESCRITA.- Es la que representa el lenguaje en símbolos gráficos, las más usuales son los boletines, las cartas, los manuales, los carteles, los memorandos los periódicos o revistas de la empresa, los folletos, los tableros de información, etc.
- c) GRAFICAS.- Cualquiera representación con líneas o figuras que no sea el lenguaje.

5.- Por su sentido.

- a) VERTICAL.- Es la que se da entre jefes y subordinados, siendo descendente cuando tiene su origen en el jefe y ascendentes cuando tienen su origen en los subordinados.
- b) HORIZONTAL.- Es la que se establece entre individuos que ocupan puestos con el mismo nivel jerárquico.

El señalar la clasificación anterior tiene el propósito de -- identificar algunas características de cada una de sus divi-- siones con el fin de que los gerentes las tomen en cuenta en la selección de los medios o canales de comunicación más ade-- cuados.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son-- los siguientes:

A) EL EMISOR.

Es quien transmite el mensaje, se podrá decir que el emisor es la fuente de información. Se debe tomar en cuenta los si-- guientes detalles para ser buen emisor: Según Martha M. Fer-- nández R. y Tomás Lima Delgado [1]

- Presentar el contenido informativo lo más apegado a la -- realidad.
- Poseer habilidad, recursos culturales, escolares, etc., y calidad de las personas receptoras.
- El mensaje debe ser transmitido con la mayor exactitud -- claridad y sencillez, de tal manera que la reacción produ-- cida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda --

[1] "Administración de Recursos Humanos" Fernando Arias G. -- Cap. 16.

posible resistencia al cambio, o cualquiera otro mecanismo de defensa del receptor.

B| EL MENSAJE

Es la idea que se va a transmitir, o sea lo que se va a decir al respecto, para esto hay que conocer la idea a fondo, tan completamente que estamos en la posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras, a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se quiere transmitir, el mensaje debe obtener los siguientes requisitos:

- Credibilidad; que el mensaje sea veraz y real, de manera que el receptor descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.
- Utilidad: la finalidad de nuestra comunicación será dar información útil que sirva a quien va dirigida.
- Claridad: Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.
- Continuidad y Consistencia: No deberá ser falseado el contenido del mensaje.
- Adecuación: En el medio será necesario aceptar y emplear los canales establecidos oficialmente.

Disposición del auditorio: Es válido el siguiente principio "la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar.

C) CANAL

Es el vehículo o medio que transporta los mensajes, como las cartas, memorandos, teléfono, radio, prensa, revista, películas conferencias, juntas, etc., también se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Los canales de comunicación se dividen en formales e informales, son informales cuando surgen espontáneamente en la organización. No son planeadas y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización, pasan de una persona a otra se forman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc. Las formales se deben planear y estructurar adecuadamente. Se dividen por su dirección en:

a.- "Canales Verticales Ascendentes: se basan en la doble-urgencia que todo humano siente de expresarse y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado, por medio de cartas, memorandas, reportes, quejas, sistemas de sugerencias,

publicaciones, etc.

- b.- *Canales Verticales Descendentes*: se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no hacer, siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados.
- c.- *Canales Horizontales o de Coordinación*: se basan en la necesidad de transferir o intercambiar dentro de un -- mismo nivel de jerarquía, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, -- etc., como las cartas y memorandas entre jefes de departamentos".

D) EL RECEPTOR

Es la persona que recibe y capta la información transmitida, - si éste no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes - - transmitidos por el emisor, la cultura y situación en el sistema social del receptor, su status y su conducta afectan la recepción e interpretación de los mensajes.

Es muy importante la reacción o respuesta (o carencia de ella) del receptor ante la comunicación, ya que si no se efectúa en el sentido planeado pueden existir barreras o distorsiones. (1)

(1) Las barreras en la comunicación se tratará más adelante.

Para determinar si la respuesta es o no la deseada es indispensable observar la conducta del receptor, es necesario que el emisor obtenga cierta retroalimentación.

BARRERAS EN LA COMUNICACION

Entendemos por barreras en la comunicación el conjunto de hechos, circunstancias, o fenómenos que impiden la correcta interrelación del emisor con el receptor.

El Maestro Dunalt Krauss (3) señala las siguientes barreras:

- a) Barrera semánticas, se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos el sentido de la palabra, éstas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende, no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.
- b) Físicas, las distancias y el exceso de ruido dificultan la comunicación así como las interferencias en el radio o en el teléfono, las cuales debemos de tener en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas lo más posible.
- c) Fisiológicas, son básicamente los defectos fisiológicos -- del emisor o del receptor, que pueden afectar cualesquiera

(2) Término usado para designar la comprensión de un mensaje, se puede considerar como la respuesta a una pregunta.

(3) M. Dunalt Krauss, "Técnicas de Comunicación Administrativa". 1970. Pág. 34.

de los sentidos, un ciego, un tartamudo, un mudo, pueden ser los ejemplos más claros, pero también debemos considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen alguna falla y no ven, escuchar o hablar muy bien debido a algún defecto orgánico.

- d) Psicológicas, son factores mentales, por ejemplo. No tener en cuenta el punto de vista de los demás. Preocupación o emociones ajenas al trabajo. Timidez, explicaciones insuficientes, etc.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas.

- e) Administrativas, son aquellas causas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operativo de los canales. De la solución para este tipo de barreras se ocupan diversas ciencias, por ejemplo la semántica, medicina, psicología, cibernética, etc.

Enunciaremos en seguida una serie de recomendaciones que podrán ayudar al administrador a salvar algunos de los tipos de barreras antes mencionadas.

- Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- Interés en la retroalimentación, esto es verificar si el mensaje se recibió o no, o si la reacción del receptor es la deseada.

- Conocer el significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- Emplear varios canales de comunicación con el fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
- Utilizar un lenguaje sencillo y directo.
- Reforzar las palabras con hechos, etc.

Quando se pierde de vista todo lo anterior, la comunicación entra en crisis, o en otras palabras, la mayoría de las crisis en la empresa son generadas, por una mala comunicación.

do

TIPOS DE COMUNICACION EMPRESARIAL

En todo organismo social se conjugan una infinidad de intereses cuya conciliación se lleva a cabo mediante la comunicación estos intereses se originan por la intervención de personas físicas o morales, en las actividades de una empresa, por lo que podemos dividir las comunicaciones de acuerdo a los interesados en la misma quedando como sigue:

PERSONAL: Con esta denominación identificamos a las personas que laboraron en la empresa y que requieren información para poder desempeñar sus funciones, normar su conducta, conocer su situación individual dentro del organismo, además de la necesidad de mantener y manifestar sus aspiraciones, capacidad y actuación.

SINDICATO: Organismos en que se agrupan los trabajadores a fin de manifestar sus intereses comunes y que éstos sean satisfechos.

ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS, SOCIOS, Y CAPITALISTAS: Grupo que de una y otra forma aporta los recursos necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

CONSUMIDORES: Son aquellos que compran los bienes y servicios que producen o presta la empresa y por lo tanto requiere información de las características del mismo bien o servicio, a su vez, proporcionan información en lo que se refiere a sus preferencias, gustos y demanda, sin olvidar que esta última es básica en la administración ya que con ella se desarrollan los programas y presupuestos.

GOBIERNO: es un grupo de órganos que legalmente ejercen el poder público, establecen normas que deben ser respetadas por la empresa, como parte activa del sistema económico de un país.

DIVERSOS: Bajo este rubro englobamos a personas instituciones con las que establezca comunicación una empresa, Pudiendo ser Instituciones Bancarias, Financieras, Educativas, proveedores, Distribuidores, Competencia, Cámaras, Asociaciones, etc.

Pueden decirse que los primeros cinco tipos de comunicación se dan en toda empresa, siendo el último muy relativo ya que depende del giro, necesidades y características de la misma.

LA COMUNICACION Y ADMINISTRACION

Uno de los facilitadores de más importancia de la actividad -- des administrativas es la comunicación porque se requiere que un gerente intercambie ideas, hechos y experiencias con otros. Hay momentos en que cada gerente necesita saber lo que ha hecho, está haciendo o planea hacer otros gerentes, Por ejemplo los planes que va a seguir el gerente de finanzas pueden influir en las acciones que emprenda el gerente de ventas.

La comunicación capacita al gerente a obtener datos para la toma de decisiones y así ayudarse a identificar los problemas, saber las acciones que probablemente sean necesarias para lograr ciertos objetivos y para saber si los logros dentro y fuera de la compañía son aceptables, la información debe ser conocida por los gerentes en el lugar y momento adecuados

La comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, Ayuda para que la planeación y organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control gerencial.

La buena comunicación es el resultado de una administración - competente, no la causa de ella, por lo tanto, un buen gerente es siempre un buen comunicador. Nunca debe juzgarse a la comunicación como una actividad independiente, debido a que - constituye un ingrediente esencial de casi todo lo que hace - el gerente.

Además es esencial un sistema de comunicación para mantener - información a los empleados, ya que manteniendo informados a - los empleados, la gerencia crea armonía e influencia sobre -- las acciones producidas, un empleado que atiende su puesto, - conoce, a su empleado y tiene sentido de lealtad respecto a - lo que está tratando de lograr, contribuirá en forma efectiva y será un miembro valioso del grupo de la compañía.

Por consiguiente la efectividad de la administración se incrementa una buena comunicación tanto para los empleados como entre los dirigentes de la compañía.

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIONES

Mencionaremos algunas para el mejoramiento de las comunicaciones. La American Management Association se refiere a las si-guientes reglas como los diez mandamientos de la buena comunicación.

(1) Terry George R. "Principios de Administración", 1962.

1.) *Trate de aclarar sus ideas antes de comunicar:*

Cuanto más sistemáticamente analicemos el problema o -- idea a ser comunicada, más clara se tornará ésta.

2.- *Exámíne el verdadero propósito de cada comunicación:*

Antes de comunicar, debemos preguntarnos qué queremos -- lograr con el mensaje, ya sea obtener información, iniciar acción, cambiar la actitud de otra persona, etc. -- Identifique su meta más importante y entonces adopte su lenguaje, tono y enfoque total al servicio de ese objetivo específico.

3.- *Considere la totalidad del marco físico y humano cada vez que comunique:*

Deben de tomarse en cuenta las circunstancias bajo las cuales se comunica, ya que, como todas las cosas vivientes, la comunicación debe ser capaz de adaptarse a su ambiente.

4.- *Consulte a otros, cuando sea apropiado al planear las -- comunicaciones:*

Tal consulta, ayuda con una visión interior y objetividad adicional al mensaje.

- 5.- Tenga cuidado, cuando comunique, con los sobretonos, -- así como con el contenido básico de su mensaje:

Su tono de voz, su expresión, su aparente receptividad a las respuestas de los demás, tienen tremendo impacto en aquellos a quienes quiere llegar.

- 6.- Aproveche la oportunidad, cuando se presente, para llevar algo de valor o de ayuda al receptor:

Hay que tratar de ver las cosas desde el punto de vista del receptor, así las personas responderán más en su -- trabajo al saber que se le toma en cuenta.

- 7.- Dé seguimiento a su comunicación:

Debe asegurarse de que toda comunicación importante tenga retroalimentación, de manera que se obtenga una comprensión completa y una acción apropiada. Esto se puede lograr haciendo preguntas o animando al receptor a expresar sus reacciones.

- 8.- Comunique para mañana así como para hoy:

Las comunicaciones deben ser planeadas y consistentes -- con los intereses y metas de largo alcance. Por ejemplo, no es fácil comunicar francamente sobre temas tales como el pobre desempeño o las deficiencias de un -- leal subordinado, pero sin embargo, posponer comunica--

ciones desagradables a la larga, las hace más difíciles y realmente no es justo ni para los subordinados ni para la empresa.

- 9.- Asegúrese de que sus acciones apoyan sus comunicaciones:

Esto quiere decir que una buena práctica de supervisión tal como una clara asignación de autoridad y responsabilidad, compensaciones justas a los esfuerzos, una firme y sana aplicación de las políticas, sirven para comunicar más que todos los dones de la oratoria.

- 10.- Trate no solamente de ser comprendido sino también de comprender:

Escuchar es una de las más importantes, más difíciles y más descuidadas habilidades en las comunicaciones. Exige que nos concentremos no solamente en los significados claros o explícitos de lo que otra persona está expresando sino también en los significados implícitos o que se sobreentienden y en las palabras no habladas que pueden ser mucho más significativas. Así es que tenemos que aprender a escuchar con el oído interior si queremos de conocer el interior del individuo.

C. GRUPOS DE TRABAJO

CONCEPTO DE GRUPO: Grupo es un conjunto de personas cuyos miembros tienen un fin u objetivo común, comparten normas, valores y creencias comunes, mantienen una relación de interdependencia y desempeñan papeles o roles bien definidos.

Los grupos pueden originarse en forma voluntaria o espontánea, pero en ambos casos la razón fundamental para su existencia es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás.

PROPIEDADES DE LOS GRUPOS: En términos generales podemos decir que los grupos y sus miembros deben tener las siguientes cualidades o propiedades:

- A) Sus integrantes interactúen frecuentemente.
- B) Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- C) Que otras personas ajenas al grupo, también los reconozcan como miembros de éste.
- D) Acepten las mismas normas y creencias.

- E) Se inclinen por temas de interés comun.
- F) Constituyan una red de papeles entrelazados.
- G) Se identifiquen como un mismo modelo que rija sus conductas y que exprese sus ideas.
- H) El grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
- I) Las metas que buscan alcanzar sean interdependientes.
- J) Todos perciban al grupo como una unidad.
- H) Actúen en forma similar respecto al ambiente.

Los grupos existen con el objetivo de satisfacer básicamente dos clases de necesidades de sus integrantes: aprender de -- los demás y actuar con los demás.

Los grupos pueden ser PRIMARIOS, cuando sus miembros se encuentran ligados unos a otros por lazos emocionales, cuando son espontáneos en su conducta interpersonal y cuando están orientados hacia fines comunes. Por ejemplo: los grupos informales de trabajo, los grupos de amigos, la familia, etc. y SECUNDARIOS, cuando las relaciones entre sus miembros son -- frías, impersonales, contractuales y formales, sus miembros participan no como personalidades totales sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas. Por ejemplo en

una organización, los grupos derivados del orden jerárquico oficial que consta en el organigrama.

Encontramos varias diferencias entre el grupo primario y el secundario, por ejemplo, el grupo secundario tiende a organizarse con un propósito formal, se estructura, se proyecta racionalmente de acuerdo con ese fin, y no todos sus miembros se conocen bien entre sí. Mientras que el grupo primario, - tiene a veces metas específicas prácticamente, pero su principal fundamento reside en las satisfacciones sociales, por encima de toda misión práctica, intenta conservar su unidad; en cambio, cuando el grupo secundario pierde su función práctica, tiende a desintegrarse, no obstante, para el grupo -- primario una meta suficiente es su propia existencia.

Los valores y las reacciones de un individuo están relacionadas con el grupo al que pertenece. Por ejemplo, una persona afiliada a determinado grupo, se portará como miembro de él, o de otra manera se aleja o desvía de las normas aceptadas - por su grupo.

La cohesión y productividad de un grupo es más elevada cuando se les permite seleccionar a sus propios integrantes. - Bajo tales condiciones tiende a aumentar en cada miembro la satisfacción por el trabajo, los miembros del grupo se identifican y cada individuo trabaja con los compañeros que le - agradan y con los que prefiere trabajar.

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA: Existen diferentes tipos de grupos, los cuales se diferencian unos de otros por las características de las personas que los integran, por el objetivo principal que persiguen, por sus normas y las actividades que realizan.

El tipo de grupo de trabajo que ocupa nuestro estudio es el llamado "Grupo de Trabajo". Los grupos de trabajo se dan básicamente en las organizaciones, son todos los grupos que realizan una labor específica en las mismas.

La administración no solo debe interesarse en sus empleados como individuos, sino también debe reconocer la importancia de la influencia del grupo.

A continuación consideramos por separado varias características de los grupos de trabajo. Sin embargo, debemos observar que estas no se dan por separado o independientemente en el funcionamiento dinámico de un grupo.

LIDERAZGO: Si bien el supervisor es designado por la administración como líder formal del grupo, reconocemos que puede haber uno o más líderes informales en el grupo, a los cuales, los miembros del grupo los aceptan como tales.

POSICION RELATIVA: El ser un líder formal o informal de un grupo, distingue al individuo de las personas que no son líderes y le da cierta posición relativa entre los otros miembros.

La posición relativa también puede estar asociada con factores diferentes al liderato, tales como antigüedad, salarios, contar con equipo más moderno, y otros factores que diferencian a una persona de otra y a un puesto de otro.

CONFORMIDAD: La conformidad es otra característica de los grupos de trabajo, puede considerarse desde dos puntos de vista:

- a) Tal conformidad puede servir a los intereses de la administración, por ejemplo, un grupo puede sostener la tradición de adherirse cuidadosamente a las reglas de la compañía, y ejercer presión sobre un individuo que haya caído en el hábito de romper ciertas reglas.
- b) Tal conformidad puede ser, en ocasiones contrarias a los intereses de la administración, por ejemplo, que un empleado sea castigado por el grupo, por producir una cantidad significativamente mayor a la acordada informalmente por el grupo.

CAMARILLAS: Dentro de un grupo pueden existir agrupaciones de individuos más pequeñas, quienes comunmente se asocian entre sí, y a las que les llaman "camarillas".

COHESION: Otra característica de los grupos de trabajo, es su cohesión o sea, el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo.

La cohesión la estimamos en dos partes:

- a) Podemos medir mediante las declaraciones de cada empleado respecto a sus sentimientos hacia el grupo del cual forma parte. Se les hacen preguntas relativas a asuntos tales como si los trabajadores se llevan bien entre sí, les gusta permanecer en el grupo, les gusta mantenerse unidos, etc.
- b) La cohesión la juzgamos en términos de la actividad concertada del grupo. Los grupos de alta cohesión son aquellos en que los miembros actúan hacia una meta común. - Los de baja cohesión se caracterizan por su imposibilidad de alcanzar el grado de identificación que hace posible la acción del grupo.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO: Los grupos de trabajo, como los individuos, están sujetos a la influencia de muchos factores que afectan el fun-

cionamiento del mismo y determinan su cohesión; así como --- otras características.

Dichos factores pueden ser:

- a) Tipos de Trabajo.- La distribución del trabajo, la posición relativa de los diferentes grupos que necesitan interactuar entre sí y la forma en que inicia las órdenes, resultan factores importantes para determinar la naturaleza de las relaciones de las personas en su trabajo.
- b) Influencia del Grupo más amplio.- Cada miembro del grupo de trabajo es también miembro de otros grupos de la sociedad, tales como la familia, el club, la iglesia, y otros tipos de grupos fraternales o sociales. La influencia de éstos grupos, no solamente afecta al comportamiento del empleado como miembro del grupo, sino que también afecta sus actividades hacia su puesto y hacia otras áreas importantes de su vida.
- c) El Sindicato.- La introducción de un sindicato, con su énfasis sobre las necesidades y deseos del empleado y su afiliación con un grupo más grande, más poderoso, nacional o internacional, significa que existirán influencias externas sobre el grupo de trabajo así como sobre la administración y el departamento de personal.

- d) La comunidad: Las influencias de la comunidad, ya sean económicas, sociales o en otras formas, que el trabajador lleva con él hasta su puesto son muy importantes y significativas. Por ejemplo, los empleados que desempeñan un trabajo similar tendrán un status común, en una clase social de la comunidad. Este status tiende a influenciar en sus actividades, actitudes, valores y su comportamiento en el grupo de trabajo, y en todas las áreas de su vida.
- e) La Administración: El grupo de trabajo se ve también afectado por el grupo administrativo superior a él en la jerarquía organizacional, cada ejecutivo o administrador contribuye a la formación del medio más amplio dentro del cual necesita operar el grupo de trabajo.

El hecho de que existan muchos grupos de trabajo dentro de la organización y que estén bajo la dirección de diferentes ejecutivos y administradores, origina diferencias entre los grupos. Algunas de estas se originan de la forma en que se interpretan y se llevan a la práctica; las políticas y reglas. Otras resultan de diferencias de actitudes hacia las personas y en los métodos de supervisión que se han derivado de sus actitudes.

D. EL INDIVIDUO MEXICANO

Al igual que todos los hombres del mundo, el mexicano se encuentra sometido por diferentes factores que lo diferencian de los demás ya sean físicos, sociales, culturales, económicos o biológicos. Que moldean su personalidad y su forma de vida.

Tomando en cuenta estos factores y observando al individuo mexicano nos damos cuenta que ha tomado diferentes malinchismos ya sean falsos o solo para consolidar el momento, pero que estructuran su personalidad. Gasta todos sus ingresos o la mayor parte de ellos en tratar de demostrar su posición masculina, la cual demuestra por falta de seguridad en sí mismo debido a su medio ambiente externo.

Raúl Béjar Navarro, en su libro "El Mexicano", menciona que el individuo mexicano cuenta en ciertos momentos con características que a continuación señalamos:

- a) Esquivar o retardar las cosas poco agradables (dejar todo para mañana).

- b) Ser supersticioso, debido a la ignorancia y pobreza, a los deseos inconscientes insatisfechos y a la casualidad o el azar.

- c) Siempre que es posible escapa de la realidad buscando diversión constante, viéndose al exterior como el mexicano, alegre, divertido, soñador y optimista.

- d) El interés por la seguridad económica; siempre tenderá a ser el mejor en cuestiones económicas.

- e) El vivir siempre con sus múltiples problemas, ya que en ocasiones no es capaz de resolverlos, culpando a otros - de su surgimiento y solapándoles con una debilidad que - impera por su ignorancia.

- f) La envidia, el poder y la falta de valor civil, pues nadie se atreve a demandar la falta de planeación del sistema gobernante debido al poder con que éste cuenta.

En general se podría decir que al individuo mexicano no le gusta trabajar, pero no es el hecho de que no le atraiga el trabajo, sino el ambiente y su actividad que frenan su desa-

rollo dándole una vida monótona. Llegando al grado de que trabaja con amenazas, provocando un esfuerzo menor en el desempeño. Pudiendo hacer lo contrario si se le encauza debidamente, ya que su educación (siempre represiva) lo hace -- reaccionar en contra y si acepta su labor, su comportamiento será de mala influencia para la realización de sus actividades. Por eso rechaza la dirección represiva, la cual tenderá a que el trabajador mexicano evite más responsabilidades, no siendo el caso, si se le concientiza de el efecto que -- tiene su cooperación, que es una parte de él y les beneficia a ambos.

De la obtención de esa nueva responsabilidad aceptada por el trabajador, deseard más responsabilidades.

El mexicano puede aceptar responsabilidades siempre y cuando no se burlen de su posición, así tenderá a ser creativo y dará lo mejor de sí para llegar a un estado donde sólo él tenga el poder, el cual empleará para así satisfacer la inseguridad en sí mismo.

Algunos mexicanos invierten sus ingresos en el sostén de su casa, ropa y alimentos (1). No les alcanza para divertirse y distraerse sanamente de la monotonía de su trabajo, es por eso que los trabajadores mexicanos se vuelven apáticos. Y -- si le aunamos las condiciones ambientales, como pueden ser -- la dificultad para encontrar habitación, falta de higiene, --

servicios, transporte, ruido y humo, causan estragos en su salud, repercutiendo en un deficiente desempeño de sus labores.

Uno de los principales temores del mexicano es el cambio y se debe principalmente a la falta o deficiente comunicación de la empresa hacia el trabajador y viceversa. Todo esto en conjunto impide un desarrollo productivo.

El individuo mexicano, descarga sus tensiones en hacer deporte, bailar o ir al cine, pero en ocasiones las descarga en forma violenta.

Ahora bien, los dogmas sociales no evolucionados satisfactoriamente, hacen del mexicano un individuo pasivo y receptivo, pudiendose observar, cómo la educación tiene pasivo al alumno, sin generar dinamismo en él, la religión con su mundo de esperanza y de fe, la familia con sus síntomas y tabús, hacen del mexicano un ser humano que todo lo espera.

Como consecuencia surge, como lo dijimos anteriormente, una actitud de malinchismo, creyendo que todo lo que viene de fuera es mejor y por eso lo acepta. Ocasionando, entre otras cosas, la fuga de la realidad con expresiones distorcionadas y falsas, habiendo hipocrésias y una falta de comunicación.

Analicemos algunos aspectos psicológicos de los empleados: - El trabajador mediante el empleo manifiesta su temperamento, moldea su carácter y puede afirmar o cambiar su personalidad. Cuando el trabajo es agradable, tiene repercusiones psicológicas positivas en el individuo a diferencia de un trabajo molesto y no deseado que provoca frustraciones, malos hábitos, un ambiente de tensión y una rebeldía del trabajador para quienes supone lo castigan con el trabajo. Intentará integrarse por completo al ambiente de trabajo cuando - sienta una participación integral, si su trabajo le satisface, buscará más y mejores momentos para cumplir con sus tareas y compromisos ante la organización.

Un trabajador que se compromete con la empresa y da lo mejor de sí, espera de esta misma una relación recíproca y un trato más humano, provocando una disminución de ausentismo, enojos y frustraciones del personal. Todo esto en conjunto repercutirá en una mejor producción, evitando personal flojo, además de mejorar los niveles y estilos de vida del trabajador.

El individuo mexicano al estar integrado a una organización siempre estará involucrado dentro de ella, su comportamiento será de acuerdo al mismo proceder de sus compañeros, o sea - que siempre dependerá de ellos para actuar de una u otra manera, por lo que buscará siempre la unión del grupo, ya que si considera la idea individual no satisficará su necesidad de estimación y reconocimiento.

El hombre como trabajador es aquel que va a formar, crear y engrandecer a la empresa, por lo que es una idea absurda el tomar más en cuenta a la organización que al propio trabajador.

Esto nos dá la idea de armonizar los objetivos organizacionales con los de el trabajador, y así contar reciprocamente -- con un grupo y un compromiso total de ambos.

Los trabajadores de hoy buscan una empresa que les brinde seguridad (económica y familiar) y progreso personal, quieren que se les reditée de la mejor manera el desempeño de su trabajo, recibir más días de descanso, un ambiente sano y agradable, rodearse de gente que quiera sobresalir como ellos y sentir que su trabajo forma parte de la evolución de la empresa.

Finalmente, si bien es cierto que atender la actitud y potencialidades del mexicano como trabajador incrementa los gastos, también lo es que de esa manera aumentará la productividad y los gastos de recuperarán. El hombre siempre será el hombre y como tal debe ser tratado.

C A P I T U L O I I I

INVESTIGACION DE CAMPO

- OBJETIVO
- HIPOTESIS
- DETERMINACION DEL UNIVERSO
- DETERMINACION DE LA MUESTRA
- ELABORACION DE CUESTIONARIOS
- RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION
- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION
- CONCLUSIONES

O B J E T I V O

En base a los capítulos anteriores notamos diferencias en el individuo japonés y mexicano, su cultura, costumbres, nivel de vida, educación, historia, etc., es por eso que vemos la imperiosa necesidad de conocer ciertos aspectos humanos a base de una investigación o sondeo en empresas con participación japonesa (1), nacional y trabajadores mexicanos.

Nuestro principal objetivo en esta investigación es el de :-
Hacernos llegar información que nos indique, de una manera real, la actitud del trabajador y empresas mexicanas hacia los principios de la teoría "2" Modelo Japonés.

(1) El capital y la administración son de origen japonés y se encuentran radicadas en el Distrito Federal.

H I P O T E S I S

" Si el ser humano en general son personas racionales y la aplicación de una teoría ha tenido tanto éxito en el Japón, dicha teoría puede tener el mismo éxito en cualquier otro país, adaptándola a sus necesidades "

DETERMINACION DEL UNIVERSO

Debido a la diferencia tan marcada que existe entre la cantidad de empresas con capital nacional y con participación japonesa en el país, e interesándonos más el comportamiento del individuo en las organizaciones mexicanas:

Nuestro Universo estará integrado por organizaciones con participación japonesa y organizaciones nacionales radicadas en el Distrito Federal.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Existiendo 41 empresas japonesas en el Distrito Federal consideramos conveniente el aplicar cuestionarios en dos, pues sólo nos interesa conocer si llevan a cabo los principios de la teoría "Z".

Ahora bien, el universo de las empresas nacionales es muy amplio y en consecuencia, la muestra, debido a eso, no nos es posible aplicar los cuestionarios en todas esas empresas. -- Por lo que optamos el escoger 10 empresas nacionales complementándolas con trabajadores de diversas empresas, todas estas escogidas al azar.

ELABORACION DE CUESTIONARIOS

Elaboramos un cuestionario para los trabajadores que consta de 11 preguntas de opción múltiple (cerradas). Y otro para ejecutivos que consta de 10 preguntas, también de opción múltiple.

Dichas preguntas se analizarán y serán mencionadas, con cada una de sus opciones en el capítulo de conclusiones, en el inciso Análisis de los Resultados.

Se hizo un tiraje de 400 cuestionarios de trabajadores y de 200 de ejecutivos, de los cuales aplicamos el 85% y 70% de los cuestionarios respectivamente.

RECOLECCION DE LA INFORMACION

La recolección de la información se llevó a cabo en las empresas mexicanas tales como: Banca Serfín, S.N.C., Banpaís, S.N.C., Instituto Mexicano del Seguro Social (Unidad Médico Familiar No. 35), Despacho de Contadores Rebolgar Falcón y Asociados, S.C., Instituto Mexicano del Petróleo, Mario Pani y Asociados, Cierres Ideal, S. A., Mc.Gregor, S. A., S.K.F. Mexicana, S. A., Distribuidora Nayasa, S. A. y en las empresas con participación de capital japonés como: Laboratorios Takeda de México, S. A., Citizen de México, S. A. complementadas con los profesores y alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración.

En las empresas anteriores no nos fue posible aplicar los cuestionarios (ejecutivo y trabajadores) a todo el personal, debido a políticas de las mismas y a que les quitaríamos bastante tiempo de trabajo. Por lo que optamos por aplicar un promedio de 15 cuestionarios por empresa, aplicando el 62% del total encuestado y el 38% restante fue aplicado en la Facultad de Contaduría y Administración.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

La información recopilada fue procesada en el Centro de Informática de la Facultad de Contaduría y Administración.

El programa mediante el cual se proceso la información fue elaborado por Santos Moreno Batalla, trabajador del Centro de Informática de la Facultad de Contaduría y Administración. A nosotros nos correspondió proporcionar los datos a la computadora central, por medio de terminales del Centro de Informática de la Facultad de Contaduría y Administración.

CONCLUSIONES

Primeramente se analizarán las respuestas de los trabajadores, representándolas gráficamente y en forma individual. Serán interpretadas brevemente, para después resaltar los puntos más importantes.

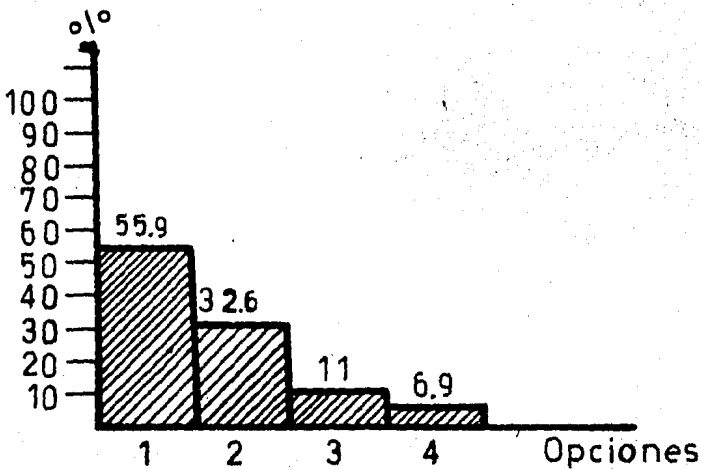
De igual manera se analizarán las respuestas de los ejecutivos, y finalmente daremos a conocer las principales características de la teoría "Z". Adaptadas a las necesidades de las empresas nacionales y sus trabajadores.

Análisis de los Resultados

Cuestionario de los trabajadores:

01) ¿Con qué frecuencia cambia de trabajo?

1. Cada 5 años
2. Cada 3 años
3. Cada año
4. Menos de un año

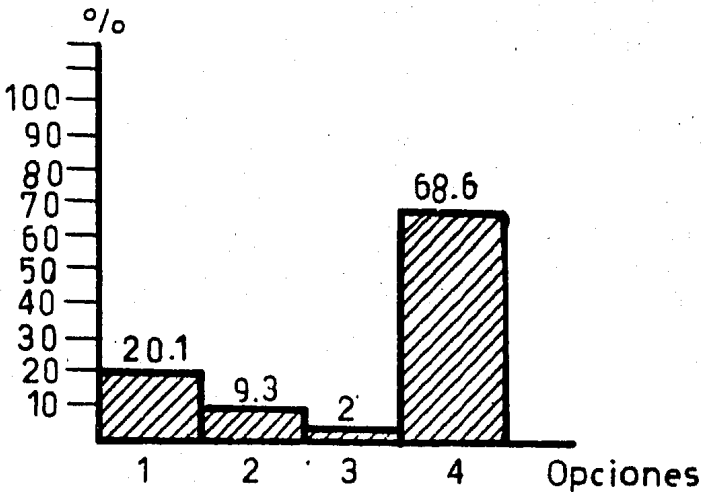


Como se muestra en la gráfica el 55.9% de los encuestados es

estable en su trabajo, les gusta permanecer en él por un tiempo más o menos largo, en cierta forma son responsables, no -- abandonan a la empresa que les brindó oportunidad de trabajar.

02) ¿A qué se debe que cambie de trabajo?

1. No se encuentra a gusto con su trabajo.
2. No le gusta permanecer mucho tiempo en un sólo trabajo.
3. No se lleva bien con sus compañeros.
4. Le pagan más en otro trabajo.

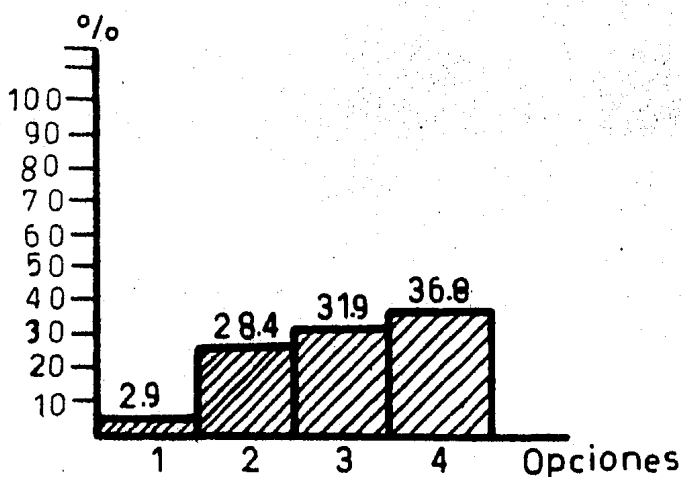


Si bien, al trabajador mexicano, le gusta permanecer por largo tiempo en la empresa, si le ofrecen más salario en otro, este no dudará en cambiarse. Es natural, en estos momentos de crisis que el trabajador busque más beneficios económicos.

Va que, como se observa en la gráfica el 68.6% de los encuestados cambiarla de trabajo sólo si le pagan más en otro lado.

03) ¿Por cuanto tiempo le gustaría trabajar en la empresa?

1. Hasta un año
2. De uno a tres años
3. De tres a diez años
4. Hasta jubilarse

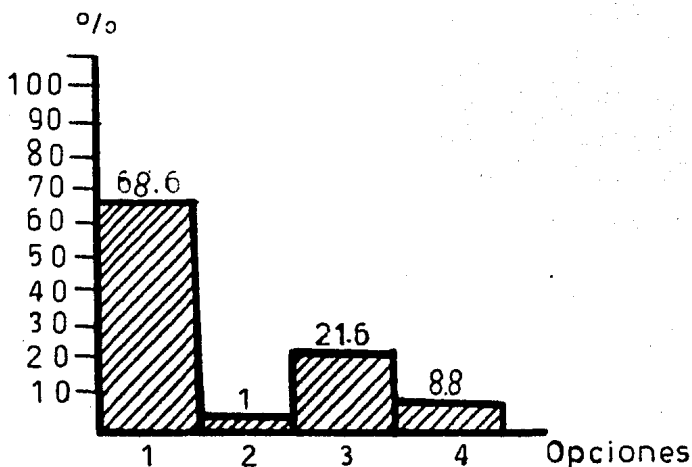


Como se observa en la gráfica al 36.8% de los encuestados -- les gustaría permanecer en su empresa hasta jubilarse. Sin embargo, hay muchos que les gustaría trabajar en su empresa de tres a diez años, y otro tanto uno a tres años. De esta manera nos damos cuenta que su decisión depende de ciertos factores tales como el salario, la actividad que realicen, el ambiente de trabajo, etc.

Por lo tanto se vuelve a demostrar la responsabilidad del -- trabajador mexicano para hacer o dejar huella dentro de la -- empresa.

04) ¿Por qué motivo cambiaría usted de empresa?

1. Le ofrecen mejor salario en otro lado.
2. No se lleva bien con sus compañeros.
3. No se siente a gusto con sus labores.
4. Cuando no hay otra alternativa.

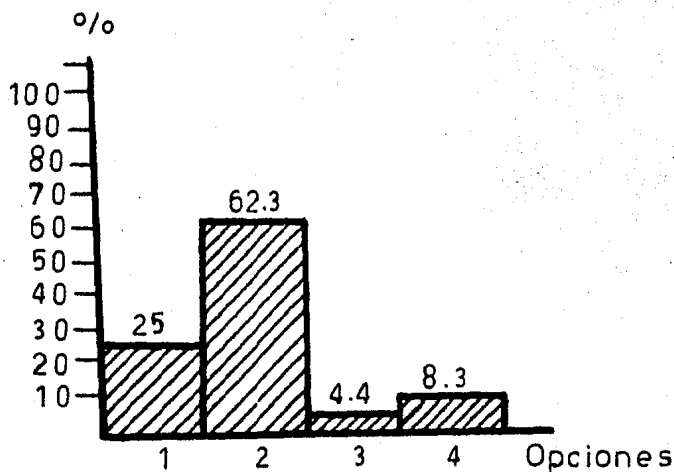


Aquí queda demostrado que la principal razón de que el trabajador mexicano cambie de empresa es que otra le garantice mayor salario. Debido a que el 68.6% de los encuestados así lo manifestó.

05) De acuerdo a sus intereses personales, ¿Cuál idea considera más conveniente para usted y la empresa?

1. Una evaluación periódica al personal con una promoción a un nivel más alto cada cinco años.

2. Después de haber ingresado, observar su desenvolvimiento, si es bueno, aplicarle un examen para ascenderlo.
3. Que tengan una promoción rápida sin tomar en cuenta antigüedad ni experiencia.
4. Todo el personal tendrá los mismos aumentos y ascensos durante 10 años, después se llevará a cabo una evaluación formal del desempeño para que unos cuantos reciban una promoción más importante que los demás, debido a su capacidad.

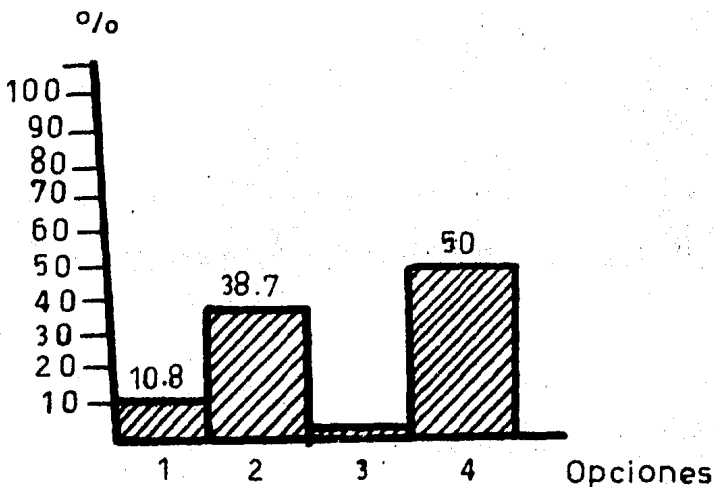


Según la gráfica, al trabajador mexicano no le interesa una evaluación y promoción lenta. Es impaciente y quiere subir rápidamente.

El 62.3% de los encuestados considera que si un trabajador es bueno y tiene capacidad, se le debe de aplicar un examen para ascenderlo y brindarle mayores oportunidades de desarrollo.

06) De las siguientes ideas, ¿Cuáles son las más interesantes?

1. Que los trabajadores tengan conocimientos específicos sobre un área en particular.
2. Que los trabajadores tengan conocimientos sobre cada una de las áreas de su nivel.
3. Que pasen toda su vida laboral desempeñando la misma actividad.
4. Que laboren periódicamente en todos los departamentos de su nivel, desempeñando diferentes tareas.

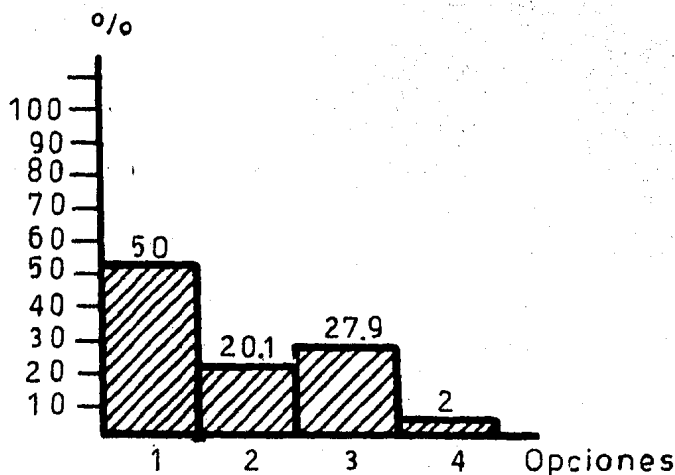


Las dos opciones están bien marcadas, el trabajador mexicano se inclina porque se tengan conocimientos sobre cada una de las áreas de su nivel y laborar periódicamente en todos los departamentos del mismo.

Esto nos muestra que en algunos casos el trabajador mexicano prefiere ser generalista y no especialista. Es dinámico y práctico, le desagradan las actividades rutinarias y monótonas, huye del burocratismo, desea manifestar su creatividad y capacidad para hacer las cosas.

07) En el área donde desempeña su trabajo, ¿en quién recae la responsabilidad del desempeño de sus labores?

1. En el jefe del área.
2. En el grupo de trabajo.
3. En quien realizó la tarea.
4. En otra persona diferente.

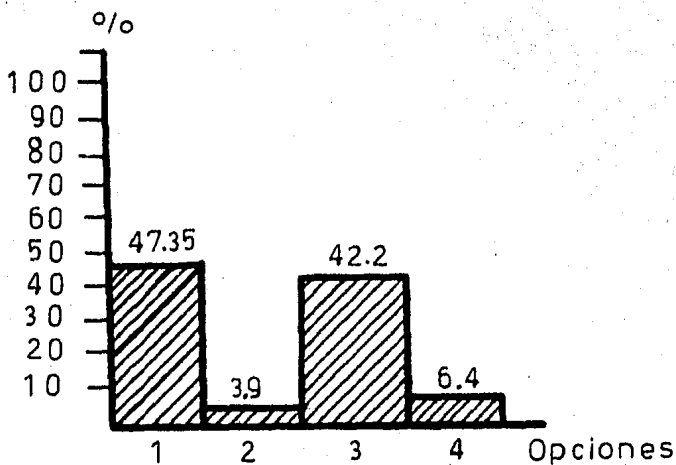


La gráfica nos muestra que en el 50% de los encuestados la responsabilidad del área donde trabaja recae en el jefe de la misma

Esto quiere decir que en México, no predomina la responsabilidad compartida, que es fundamento de la teoría "Z". Es individualista, ya que recae la responsabilidad en el jefe del área o en quien realizó la tarea.

08) De las siguientes ideas, ¿Cuál se adecúa más a su personalidad y a su forma de trabajar?

1. Que se le tome en cuenta en las decisiones que afectan a su área de trabajo.
2. Que las decisiones las tome únicamente el jefe.
3. Que las decisiones de su área sean tomadas y aceptadas por el grupo de trabajo.
4. Que le comuniquen sobre las decisiones tomadas por sus superiores.



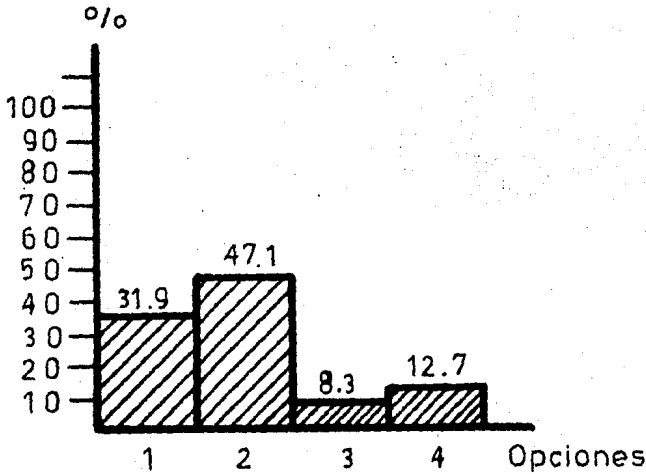
La gráfica nos indica que al trabajador mexicano le gusta -- cooperar en las decisiones que le afecten, desea que se le -- tome en cuenta por sus superiores y que las decisiones no --

las tome únicamente el jefe sino entre el grupo de trabajo, que es el que mejor sabe los problemas y formas de desempeñar sus tareas.

Así lo manifestó el 47.35% del trabajador encuestado.

09) ¿Cómo le gustaría que se llevaran a cabo las labores en su compañía?

1. En forma individual (con responsabilidad para quien realice la tarea).
2. En grupo (con responsabilidad para todos).
3. En forma individual (con responsabilidad en sus jefes inmediatos).
4. En grupo (con la responsabilidad en el jefe del - - área).

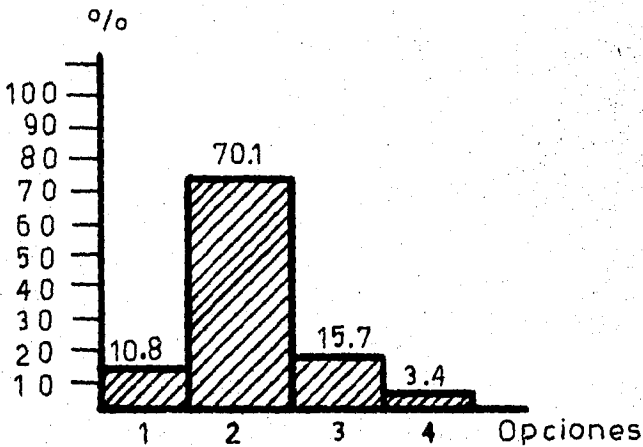


La gráfica nos muestra que al trabajador mexicano le gusta la borar en grupo y tener responsabilidades.

Sin embargo, hay trabajadores que prefieren bregar individualmente y responsabilizarse ellos mismos de sus labores. Así lo expresaron el 31.9% de los encuestados. No obstante predomina el trabajo en grupo con un 47.1% de los encuestados.

10) ¿Cómo son las relaciones de su empresa para con la sociedad?

1. No se preocupa por lo que pasa a su alrededor.
2. Esta consciente de su papel y ayuda dentro de sus posibilidades.
3. Le es indiferente.
4. Atiende las necesidades familiares de sus trabajadores.



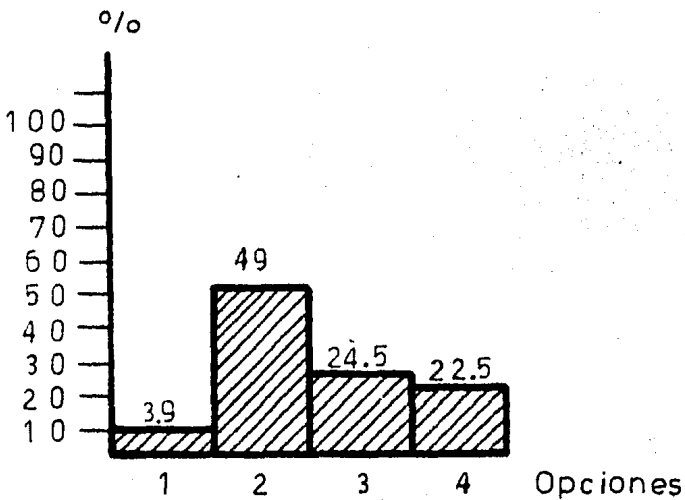
La gráfica nos muestra claramente 70.1% que las empresas mexicanas están conscientes de su papel dentro de la sociedad

*y colaboran dentro de sus posibilidades. Sin embargo no --
atienden las necesidades familiares de sus trabajadores.*

*Podemos decir que las empresas mexicanas no participan de --
una manera activa en la sociedad, le falta voluntad para coo
perar, tomar más en cuenta al personal.*

11) ¿Cómo le gustaría que fueran las relaciones en la empresa para con sus trabajadores?

1. No le interesan las buenas relaciones.
2. Que siempre se le tome en cuenta, aunque no económicamente.
3. Que le reconozcan sus méritos con dinero.
4. Que se preocupe por sus problemas personales y le den alternativas de solución.



El trabajador mexicano quiere que se le tome en cuenta como persona con sentimientos y necesidades (22.54%), a la mayoría no le interesa que se le tome en cuenta económicamente. que -

es un 49% de los encuestados, básicamente son trabajadores - con buen salario, ya que un 24.5% de los encuestados coinciden en que prefieren que se les reconozcan sus méritos con dinero.

Más sin embargo nos damos cuenta de la necesidad del trabajador pro pertenecer y sentirse orgulloso de la empresa donde labora.

Podemos decir que la actitud del trabajador mexicano ante la teoría "Z" (modelo japonés) será la siguiente.

El trabajador mexicano se interesa por el empleo de por vida, esto es, trabajar en la misma empresa hasta su jubilación. Siempre y cuando se sienta a gusto en sus labores y que su salario le alcance para mantener a su familia decorosamente.

Actualmente no es leal a su empresa, ya que si le ofrecen empleo en otra, con mejor salario y condiciones laborales, no dudará en aceptarlo y abandonará a su organización. Y es lógico que actúe así ya que desea satisfacer su necesidad de -seguridad familiar y laboral.

No es conveniente implantar este sistema de empleo de por vida en el país con las condiciones actuales. Lo más conve- -niente es que permanezca como hasta ahora, es decir que el -trabajador decida libremente y preste sus servicios donde -- más le convenga. Y las empresas, jubilando a sus empleados como lo señala la Ley Federal del Trabajo.

Otra característica de la teoría "2" (modelo japonés) es la de una evaluación y promoción lenta, es decir que la organi- -zación llevará a cabo cada diez años una evaluación y promo- -ción a sus empleados.

Actualmente no es leal a su empresa, ya que si le ofrecen empleo en otra, con mejor salario y condiciones laborales, no dudará en aceptarlo y abandonará a su organización. Y es lógico que actúe así ya que desea satisfacer su necesidad de -seguridad familiar y laboral.

No es conveniente implantar este sistema de empleo de por vida en el país con las condiciones actuales. Lo más conve- -niente es que permanezca como hasta ahora, es decir que el -trabajador decida libremente y preste sus servicios donde --más le convenga. Y las empresas, jubilando a sus empleados como lo señala la Ley Federal del Trabajo.

Otra característica de la teoría "Z" (modelo japonés) es la de una evaluación y promoción lenta, es decir que la organi- zación llevará a cabo cada diez años una evaluación y promo- ción a sus empleados.

El trabajador mexicano no está de acuerdo con esta característica. Un individuo que tiene capacidad y conocimientos en el desarrollo de sus labores y puede desempeñar otros con igual armonía, no esperará diez años para ser ascendido, por lo mucho aguantarán uno o dos años. Algunos de los trabajadores mexicanos de nivel superior son impacientes y quieren subir rápidamente, en cambio los de nivel operativo, la mayoría son conformistas. Por lo tanto consideramos más conveniente observar el desempeño de los trabajadores y mediante una evaluación comprobar si es apto para laborar en otro nivel más alto, dependiendo de las necesidades de la empresa.

Va que muchas veces es mejor en sus labores pero cuando se le asciende, su rendimiento baja, debido a que no es el idóneo en ese puesto. Todo trabajador tiene un límite en cuanto a su capacidad y habilidad para desempeñar eficazmente sus labores, ya sea que se deba a su experiencia, inteligencia, nivel de estudios, profesión, personalidad, etc. Por tal motivo se debe evaluar a cualquier trabajador que quiera ascender.

Otra característica del modelo japonés, "caminos profesionales no especializados", consiste en que el trabajador debe laborar en diferentes departamentos de la empresa, no debe ser especialista en ninguna actividad sino conocer todas las actividades de la organización.

El trabajador mexicano está de acuerdo con dicha característica. No le interesan las labores rutinarias, sin embargo, las empresas no aplican este sistema, prefieren trabajadores especialistas que realicen siempre la misma actividad y si es experto mucho mejor, sin importarles que no entiendan nada de los demás departamentos.

En México, se labra una carrera en diversas organizaciones, pero dentro de una misma especialidad. En el Japón, los individuos lo hacen en diversas especialidades, pero dentro de una misma organización. Por consiguiente, es muy difícil -- aplicar esta característica del modelo japonés al ambiente mexicano.

Hasta aquí, las características anteriores del modelo japonés no se pueden aplicar en México, por varias razones: Dichas características, empleo de por vida, evaluación y promoción lenta y caminos profesionales no especializados son aspectos que le atañen a una cultura, historia, política, economía, etc. de diferentes países como el de México, y el Japón. Si quisieramos aplicar dichas características en México necesitaríamos cambiar la mentalidad de sus individuos y eso nos llevaría muchísimo tiempo, por lo que optamos adaptarlas al ambiente y sentir del mexicano.

Otra característica y que distingue más a los japoneses es el proceso colectivo de toma de decisiones. En México, son pocas las empresas que consideran la opinión de sus empleados en las decisiones que se tomen, sin embargo mediante la investigación nos damos cuenta que la mayoría de los trabajadores mexicanos están de acuerdo en que las decisiones sean tomadas en conjunto y que se le considere en las que afecten en su área de trabajo. También está de acuerdo en que la decisión tomada haya sido aceptada y puesta a consideración de la mayoría de los trabajadores, de esta manera no podrán negarse a colaborar debido a que ellos así lo decidieron.

Esta característica si se puede aplicar en México sólo es -- cuestión de que los empresarios y ejecutivos se decidan y mo tiven a su personal hacia la cooperación y participación en la toma de decisiones. Ya que los administradores cuentan con las técnicas para un proceso de toma de decisiones eficaz. Basta con integrar al personal en dicho proceso.

Otra de las características de la teoría "Z" es la de "valores colectivos". O sea trabajar en grupo, responsabilizarse en conjunto de los resultados de las tareas, colaborar no pa ra el desarrollo de su área, sino para el de toda la empresa.

Actualmente el individuo mexicano trabaja sólo para sus inte reses y prefiere hacerlo individualmente, tal vez debido a -- que las circunstancias y características de vida en el país así lo requieren. No obstante, dentro de una empresa están dispuestos a trabajar en grupo y responsabilizarse en conjun to de sus actividades. Comparten la idea de que cooperando y teniendo más y mejor comunicación interpersonal, podrán sa lir adelante en sus labores y en consecuencia aumentar la -- productividad de la empresa.

Sólo es cuestión de que algunas personas que "pesen" en la empresa se interesen, tomen la iniciativa y prediquen con el ejemplo.

Consideramos que estos valores colectivos se pueden desarrollar en el trabajador mexicano. Hay que motivarlos, fomentar la participación y crear un ambiente agradable donde exista la confianza, lealtad y un trato más humano y justo.

Por último tenemos la característica del interés holista por el individuo. El término holismo lo explicamos anteriormente, al igual que las características anteriores en el primer capítulo. En realidad son muy pocas las empresas mexicanas que se preocupan por los problemas que tienen sus trabajadores fuera de la empresa y que repercuten en el estado de ánimo y rendimiento en sus labores.

El trabajador mexicano quiere que se le tome en cuenta como

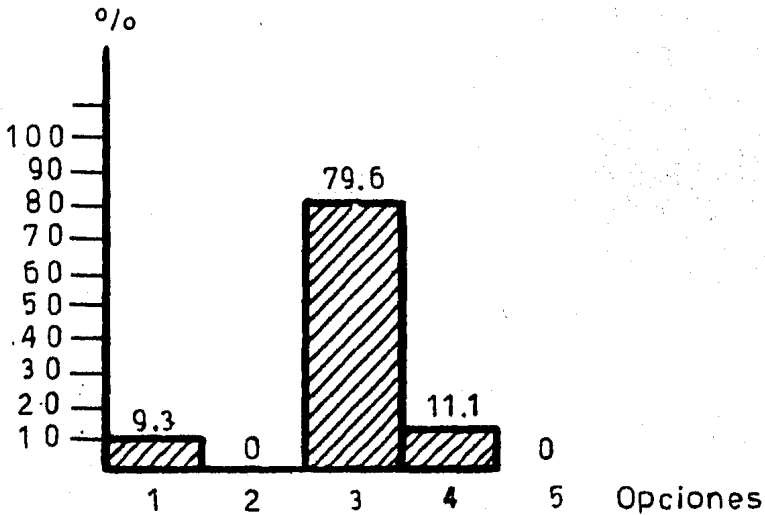
individuo que tiene necesidades por satisfacer, no como un recurso con el que cuenta la empresa.

Es un hecho que al trabajador mexicano (obrero) le interesa trabajar por dinero y así quiere que se le reconozcan sus méritos, pero también es cierto que si se le paga lo justo, se le brinda seguridad y un ambiente de confianza, cooperación y comunicación, responderá a favor de la empresa y aumentará la productividad.

CUESTIONARIO DE EJECUTIVOS

01) ¿Como considera, el que sus empleados permanezcan laborando en la empresa hasta su jubilación?

1. Bueno para la empresa.
2. Conveniente para el trabajador.
3. Util para la empresa y el trabajador.
4. No les conviene a ambas partes.
5. No repercute en nada.

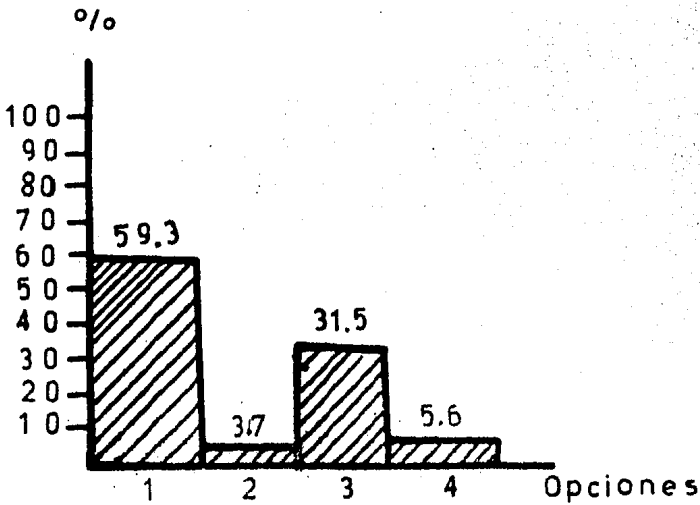


Los ejecutivos de hoy desean permanecer más tiempo en la com
pañla, consideran que una menor rotación del personal trae -
consigo beneficios tanto a la empresa como al trabajador. -
El trabajador obtiene más experiencia y la empresa disminuye
sus costos de capacitación.

La gráfica nos muestra que el 79.6% de los ejecutivos en - -
cuestados coinciden en que es útil para la empresa y el tra-
bajador el que éste permanezca en la empresa hasta su jubila
ción.

02) Cuál es el principal efecto de la rotación del personal de tipo externo.

1. Disminución de la productividad.
2. Desempleo.
3. Aumento de la productividad.
4. Baja Moral.

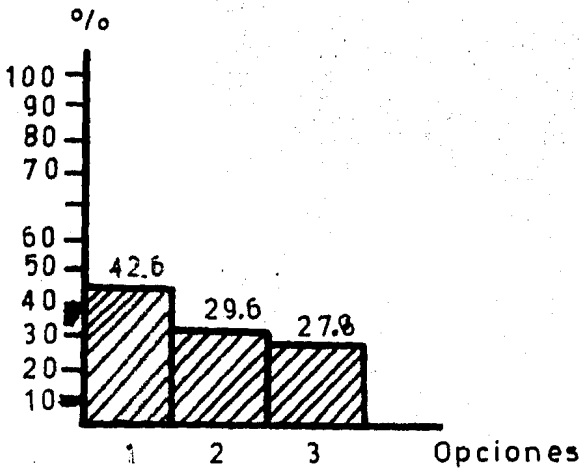


Una rotación constante provoca altos costos y además de eso, una baja productividad, pues es demasiado costoso el adiestrar nuevos trabajadores. Existe una leve contraposición al tener un nuevo personal, trabajará con más ahínco que los demás, por quedar bien, pero conforme pase el tiempo se desinteresará por el trabajo.

Lo anterior se ve claro en la gráfica donde el 59.3% de los ejecutivos encuestados consideran que la rotación externa de personal tiene como efecto la disminución de la productividad.

03) ¿Considera que su empresa tiene posibilidades de implantar el sistema de empleo de por vida? ¿Cuál es su opinión al respecto?

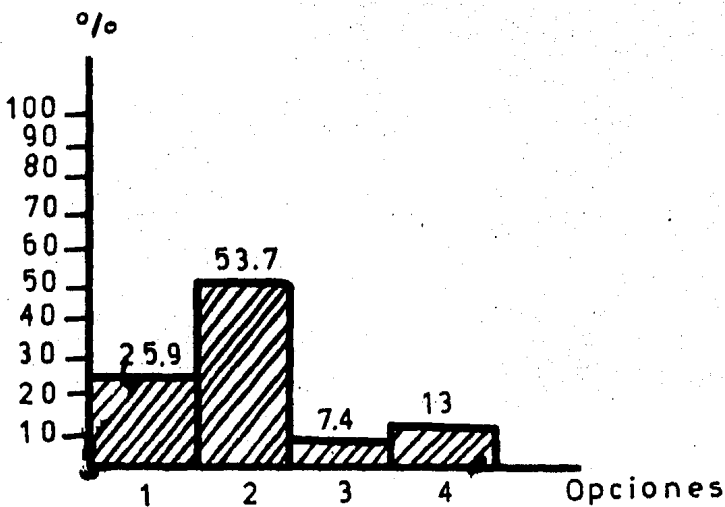
1. La empresa tiene posibilidades de implantar el empleo de por vida.
2. Por el momento no le es factible a la empresa el establecer el empleo de por vida.
3. No está de acuerdo en dicha estrategia.



El 42.6% de los ejecutivos precisa que la empresa tiene posibilidades de implantar el empleo de por vida. A diferencia de la pequeña y mediana empresa que no tiene esa posibilidad.

04) Con respecto a la evaluación y promoción de los trabajadores, cuál de las siguientes ideas juzga más útil, para la empresa y el trabajador.

1. Una evaluación periódica al personal de la empresa con una promoción a un nivel más alto cada cinco años.
2. Después de haber ingresado un trabajador, observar su desempeño, si es bueno aplicarle un examen para ascenderlo.
3. Que los trabajadores tengan una promoción rápida sin tomar en cuenta antigüedad ni experiencia.
4. Todo el personal tendrá los mismos aumentos y ascensos durante 10 años, después se llevará a cabo una evaluación final del desempeño para que unos cuantos reciban una promoción más importante que los demás en base a su capacidad.

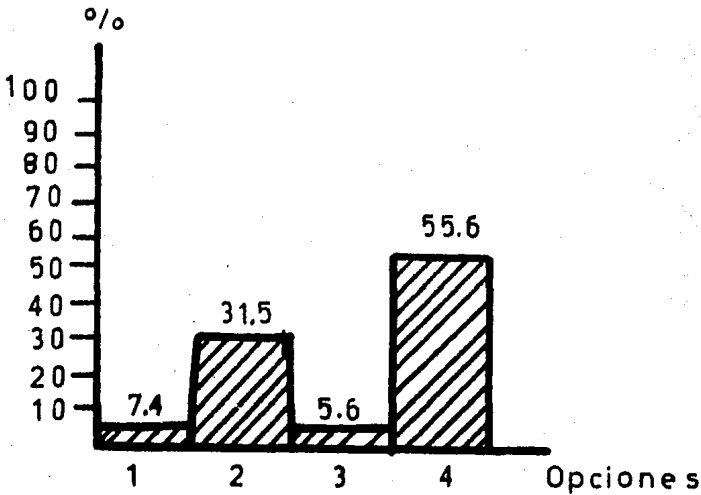


En México, los ejecutivos consideran que entre más aprenda el individuo, éste tendrá el derecho de ser ascendido, demostrando que tiene capacidad mediante un examen.

Lo observamos claramente en la gráfica, en donde el 53.7% de los ejecutivos encuestados concuerdan en que un trabajador -- que tiene capacidad para desempeñar sus labores, tiene derecho a ser promovido y ascendido mediante un examen, poco después de haber ingresado a la empresa.

05) ¿Cuales ideas estima que ayudarán a incrementar la productividad de la empresa?

- 1.- Que los ejecutivos y trabajadores tengan conocimientos específicos sobre un área en particular.
- 2.- Que los ejecutivos y trabajadores tengan conocimientos sobre cada una de las áreas de su nivel.
- 3.- Que los trabajadores y ejecutivos dediquen toda su vida laboral desempeñando la misma actividad.
- 4.- Que los ejecutivos y trabajadores laboren periodicamente en todas las áreas y departamentos de su nivel, desempeñando diferentes tareas.

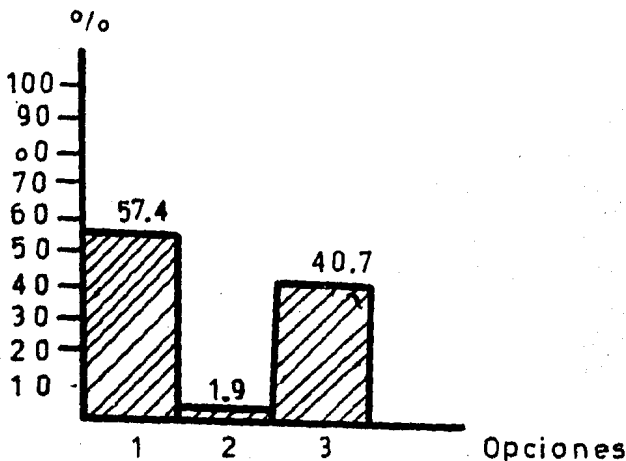


Los ejecutivos de hoy se preocupan porque sus empleados sepan de todo, o sea que laboren en todos los departamentos de la empresa, por lo tanto, un ejecutivo para poder serlo tiene -- que conocer todos y cada uno de los departamentos y áreas de su empresa, para así poder manifestar sus opiniones sobre -- cualquier problema que se presente en la organización.

La gráfica nos muestra una actitud generalista por parte de los ejecutivos mexicanos, ya que, el 31.5% de los ejecutivos encuestados consideran que los trabajadores y ejecutivos tengan conocimientos sobre cada una de las áreas de su nivel y el 55.6% de los mismos, optan porque los ejecutivos y trabajadores laboren en todas las áreas de su nivel, desempeñando diferentes tareas.

06) Su concepto respecto a la responsabilidad dentro de su --
area debe ser:

- 1.- Compartida con sus empleados.
- 2.- Ud. el único responsable.
- 3.- Responsabilizando a cada empleado en sus tareas.

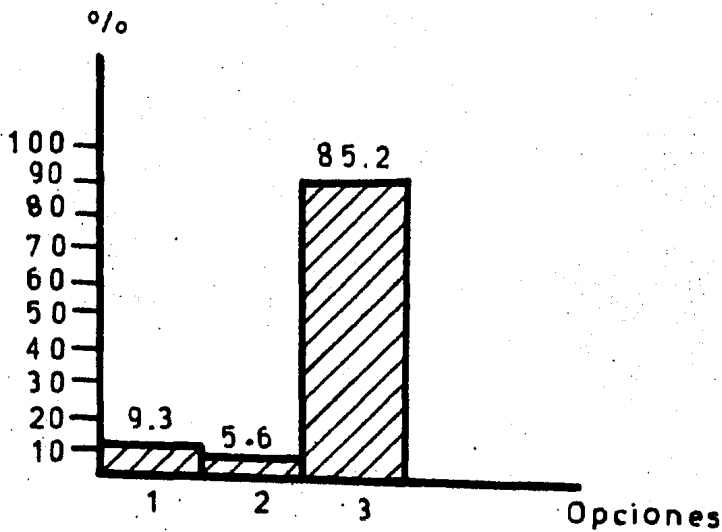


Al momento en que los ejecutivos se dan cuenta de que el trabajo en equipo es más efectivo, buscan ponerlo en práctica, - para eso tienden a responsabilizar a todo el grupo con respecto a la tarea. Suponen que al tener todos responsabilidad, - tenderán a hacer mejor las cosas.

Actualmente, el responsable de las actividades de los trabajadores es el jefe del área o específicamente el representante o responsable de los trabajadores ante su superior. Sin embargo, la gráfica nos demuestra que los ejecutivos prefieren que la responsabilidad sea compartida con sus empleados.

07) Referente a la toma de decisiones, ¿cuál de las siguientes ideas conviene más para el desempeño de las actividades de la empresa?

- 1.- Que las decisiones de poca importancia sean tomadas por iniciativa de los trabajadores.
- 2.- Que las decisiones de su área sólo deben ser tomadas por Ud.
- 3.- Que las decisiones trascendentales sean tomadas de común acuerdo entre el personal ejecutivo de la empresa.



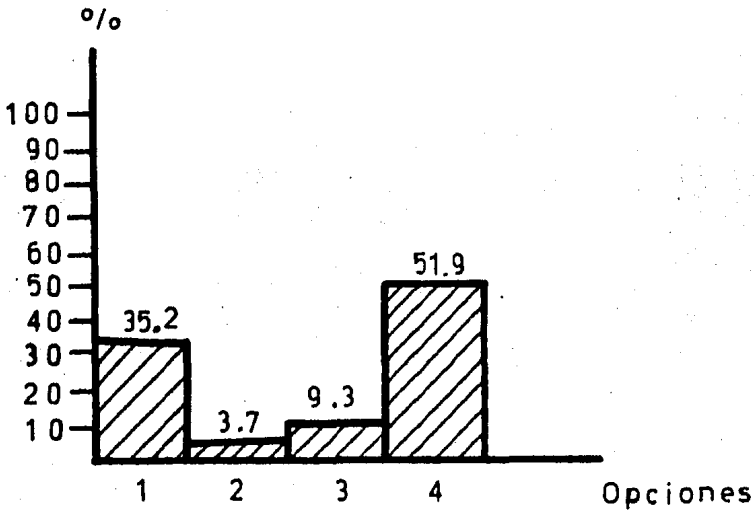
Los ejecutivos tienen que tomar las decisiones de cierta importancia para la empresa por lo que sólo los conocedores del problema tendrán que ver con él. La decisión que tomen los ejecutivos en conjunto deberá ser buena y oportuna para la empresa.

La gráfica nos muestra que actualmente los ejecutivos mexicanos consideran más conveniente el que las decisiones trascendentales sean tomadas en conjunto y de común acuerdo entre -- ellos, permitiendo que las decisiones de poca importancia -- sean tomadas por iniciativa de los trabajadores. Opinión del 85.2% de los ejecutivos encuestados.

se necesita de una comunicación efectiva en todos los niveles de la empresa. Así lo expresó el 63% de los ejecutivos encuestados.

08) Indique la forma de trabajar que estime más efectiva.

- 1.- En grupo con un responsable.
- 2.- En forma individual con responsabilidad en otra persona.
- 3.- En forma individual y responsabilidad individual.
- 4.- En grupo y responsabilidad compartida.

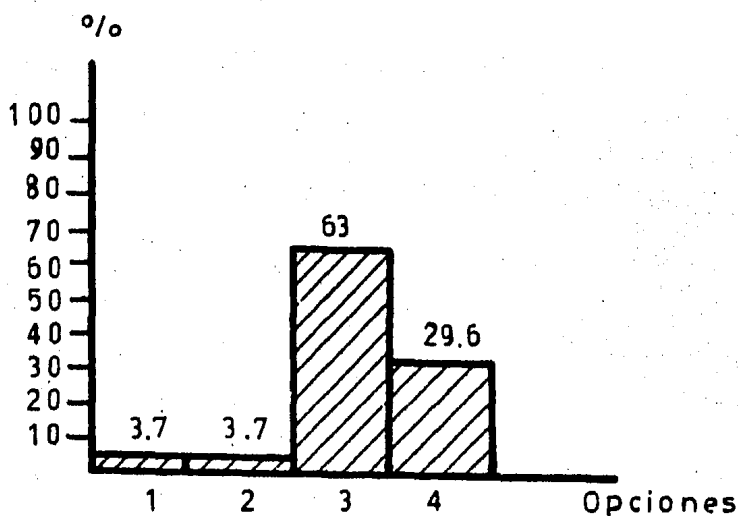


La forma más efectiva de trabajar en las empresas establecidas en México, es en grupo y éste mismo responsabilizándose del desempeño de sus tareas, es mucho más eficiente trabajar en grupo que hacerlo individualmente, algunas empresas desean mantener las relaciones holistas dentro de la empresa y otras ya lo llevan a cabo.

Lo anterior es el sentir del 51.9% de los ejecutivos encuestados, aunque el 35.2% prefiere trabajar en equipo con un responsable.

09) Para que exista confianza y lealtad entre la empresa y el trabajador se necesita de que:

- 1.- La empresa se preocupe por los problemas personales - de los trabajadores.
- 2.- No existan secretos entre la empresa y el trabajador.
- 3.- Exista una comunicación más efectiva en todos los niveles de la empresa.
- 4.- La empresa esté consciente del papel que juega dentro de la sociedad, ayudando de acuerdo a sus posibilidades.

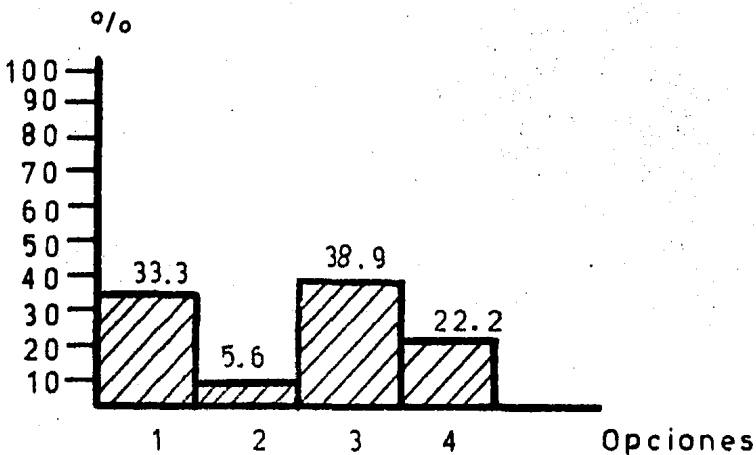


La comunicación, como lo exponemos en la presente investigación es vital para el desarrollo armónico de la empresa, podríamos escribir hojas y hojas hablando de la comunicación pero sólo diremos que, si no hay comunicación no hay empresa.

Lo anterior se ve claramente en la gráfica, en donde para que exista confianza y lealtad entre la empresa y el trabajador -

10) ¿Cuál es la actitud de sus trabajadores respecto a la empresa?

- 1.- Le son leales, trabajadores y responsables.
- 2.- Sólo trabajan por dinero.
- 3.- Ambicionan tener un puesto más alto, poder y prestigio.
- 4.- Son indiferentes, sólo trabajan debido a que para eso fueron contratados.



El trabajador mexicano cumple con sus características, o sea tiende a satisfacer sus necesidades de autorrealización, necesitan un puesto más alto, poder, estatus, por lo que tenderán a comportarse de una manera leal y responsable para la empresa, algunas excepciones nos confirman que sólo trabajarán por el simple hecho de que para eso fueron contratados interesados únicamente el dinero.

Considerando lo anterior, los ejecutivos nacionales toman en cuenta al trabajador y a la empresa, tienen el deseo de ayudar a ambas partes, en algunos casos, estarían dispuestos a experimentar con una nueva teoría de dirección.

Ahora bien, el empleo de por vida, una base de la teoría "Z" modelo japonés no es cien por ciento efectiva en México, puesto que las compañías nacionales no cuentan con planes de jubilación a futuro, les es muy riesgoso aventurarse a la obligación de mantener a un empleado durante toda su vida laboral.

Se considera conveniente para ambas partes (empresa-trabajador) el que sus empleados permanezcan hasta su jubilación, pero como anteriormente mencionamos, trae consigo muchos riesgos, altos costos, e incertidumbre. Por lo que se recomienda una duración de 5 a 10 años para así también evitar los altos costos y gastos de capacitación y nueva enseñanza para el personal de nuevo ingreso.

Al tener una sola línea de capacitación se ahorrarán gastos - al no tener que formular nuevos programas de adiestramiento - ya que el personal nuevo, sólo se contratará esporádicamente. Con respecto a los recursos materiales no habrá mermas por no saber como hacer las cosas, por falta de experiencia, pues un

empleado con un año de antigüedad en la organización, sabrá cómo hacer bien las cosas. Evitando desperdicios innecesarios en la ocupación de materiales.

Un trabajador con varios años de experiencia redituará mejores resultados al ir con el paso acelerado de la tecnología, tenderá a hacer bien las cosas y a no tener que depender de otros, sentirá una seguridad en el trabajo, que es una necesidad imperiosa de todo ser humano, por lo que trabajará de una manera más efectiva y sin presiones.

Los ejecutivos tienden a ser generalistas, o sea, hacer partícipes al empleado de todas las tareas de la empresa, esto les brinda un conocimiento de todas las áreas de la organización, inclusive ellos mismos desean conocer todas las áreas de la misma, para así poder llegar a ser un buen dirigente al momento de sacar a flote a la compañía.

Una vez que el trabajador ha laborado en todos los departamentos de su nivel dentro de la empresa no dudará al tener que sustentar un examen para obtener una promoción y por consecuencia mejor salario, la empresa le brindará esta oportunidad. Una vez aprobado el examen se le promoverá al puesto inmediato superior para que experimente con toda la línea de su

nivel y así sucesivamente, aprendiendo cada vez más a desarrollar una empresa. Esto indudablemente repercutirá en una productividad mayor, en beneficio de todos.

Todo lo anterior tendrá buen desenvolvimiento siempre y cuando se acepte una responsabilidad compartida, y un trabajo en equipo entendiendo que si alguien falta a su trabajo repercutirá en la productividad.

La responsabilidad compartida, fomentada por la empresa tenderá a obligar al trabajador a laborar mejor y responsabilizarse de sus tareas, a hacerse partícipe de los logros obtenidos por todos. El trabajador no objetará el que las decisiones trascendentales sean tomadas de común acuerdo por el personal ejecutivo de la empresa. Estos a su vez se sienten comprometidos a mejorar su participación con respecto a las decisiones que en conjunto dispongan.

Gran parte del personal ejecutivo considera que la mejor manera de trabajar es en grupo ya que las buenas ideas se mejorarán al participar todos y tener conocimiento de cada una de las causas de su origen.

Se puede decir que existiendo una mayor preocupación de parte del sistema empresarial, de sus trabajadores, estos últimos - que en algunas cosas le son leales y trabajadores y en otras sólo ambicionan tener prestigio y poder, tenderán a cambiar la lealtad, considerando que ellos pertenecen a ese engranaje llamado empresa. Algunos ejecutivos consideran que para llegar a esto es necesario que exista una comunicación más efectiva a través de todas las líneas de la organización y con el sacrificio de preocuparse por sus empleados al grado de auxiliarles en sus problemas familiares y atender un poco más de lo que pasa a su alrededor.

Considerando todo lo expuesto en este tema nos podemos dar -- cuenta de que sin el trabajador la empresa no funciona, es -- por eso que para lograr los objetivos de uno y otros se debe tomar conciencia del papel que juega cada uno en el concepto de elevar el bienestar colectivo y lograr los objetivos añorados por ambos.

RESUMIENDO: La adaptación que haremos de la teoría 2 modelo - japonés en las empresas mexicanas tendrá las siguientes características:

- a) Intereses Compartidos.
- b) Comunicación Efectiva.
- c) Toma de Decisiones Colectiva.
- d) Interrelación Empresa-Sociedad.

A) INTERESES COMPARTIDOS:

Consiste en que las labores se realicen en grupo, con un líder o coordinador. Los grupos buscarán alcanzar los objetivos de la empresa en cooperación con los demás grupos de trabajo. La responsabilidad será compartida entre los integrantes del mismo.

Un aspecto muy importante es lograr que los intereses del sin dicato y de la empresa sean los mismos.

Debe existir confianza y lealtad entre los integrantes de los grupos y entre los mismos grupos, así como entre los trabajadores y ejecutivos.

B) COMUNICACION EFECTIVA:

Este punto es básico para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa, se debe lograr una comunicación efectiva en to dos los niveles de la empresa, horizontal y verticalmente. -
Contamos con técnicas adecuadas para una buena comunicación -
interpersonal (cap. III inciso B).

D) INTERRELACION EMPRESA-SOCIEDAD:

El término "holismo" es muy complejo, por tal motivo llamaremos interrelación empresa-sociedad al interés holista en los trabajadores, teniendo ambos las mismas características e - -
iguales resultados.

C A P I T U L O . I V

ADAPTACION DE LA TEORIA "Z" EN LA ORGANIZACION MEXICANA Y EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

- PASOS A SEGUIR EN LA ADAPTACION DE
LA TEORIA "Z"

- ROL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
EN LA ADAPTACION DE LA TEORIA "Z"

A PASOS A SEGUIR EN LA ADAPTACION DE LA TEORIA "Z"

Como resultado de la investigación de campo vemos que sí es posible aplicar la teoría Z modelo japonés en México. Sólo que adaptando algunas de sus características a la forma de ser y trabajar de los mexicanos. (Trabajadores y Ejecutivos).

Antes de llevar a cabo la adaptación de la teoría "Z" en la organización, se deben realizar ciertas actividades (pasos) con el fin de crear un ambiente propicio para una adaptación más eficaz de dicha teoría.

William Ouchi, en su libro teoría Z cita 13 pasos a seguir en la implantación de la teoría "Z". Agruparemos en seis pasos los mencionados por dicho autor.

Antes de dar a conocer los pasos que debe seguir cualquier organismo que quiera adaptar la teoría "Z" daremos algunas advertencias.

El proceso de adaptación es lento, normalmente se necesitan algunos años para que se de completamente el cambio, sin embargo conforme pase el tiempo se notarán los resultados.

No se pretende dar una receta de cocina para llevar a cabo un cambio administrativo, se requieren de varios años para que se puedan apreciar cambios en los niveles administrativos, como una coordinación más homogénea, reacciones más rápidas y una planeación más eficaz.

El cambio deberá partir de los niveles más altos, pues los trabajadores no tienen participación abierta en las decisiones de la empresa.

Los pasos que describimos servirán para guiar a cualquier persona, patrón o empleado, director, ejecutivo y jefe de oficina que desee adaptar la teoría "Z" en su organización.

Tienen como finalidad desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos, no tecnológicos con el objeto de incrementar su nivel de productividad.

Pretendemos lograr que los empleados se comprometan a adoptar una actitud menos egoísta y de mayor cooperación en su trabajo. La cooperación es un factor clave para que todo esto sea una realidad.

Ninguna de las siguientes etapas seguirá una secuencia de 1, 2, 3, muchas se traslapan entre sí. Nuestra intención es proporcionar una lista de todos los factores que integran el cambio y ayudar a predecir situaciones futuras.

Vemos ahora, los seis pasos a seguir para adaptar la teoría "Z".

I. COMPRENDER LA TEORÍA "Z":

Se debe pedir a cada uno de los directivos implicados que lean, y se familiaricen con las ideas esenciales de la teoría "Z" que aquí se exponen. Algunas de estas personas se mostrarán incrédulas ante ciertos conceptos mientras que otros estarán de acuerdo. No interprete el recelo y la incredulidad como falta de cooperación: si lo hace, los escépticos se reservarán sus dudas y nunca conocerá sus inquietudes. Y dado que en la mayoría de las compañías son más los individuos recelosos que los confiados, es preciso discutir ampliamente los mo

tivos que originan desconfianzas para que se origine el cambio.

Nos referimos primero a los directores porque son ellos los que deben predicar con el ejemplo, son ellos los que deben hablarles con franqueza y sinceridad de modo que paulatinamente los trabajadores vayan entendiendo e irse compenetrando en el ambiente de la teoría Z. Cuando un jefe pretende hablar con franqueza, lo que más interesa a los subordinados es discutir sin rodeos su nivel de desempeño, su salario y sus perspectivas futuras. Este tipo de sinceridad es el que se busca con mayor afán.

II. DEFINIR LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA DESEADA Y COMPROMETER AL LIDER:

Antes de definir la filosofía administrativa deseada, ⁽¹⁾ deberá analizar su filosofía actual. Una filosofía, expresa claramente el espíritu que motiva a la organización para que todos sus miembros así lo comprendan. Directa o indirectamente, dicha filosofía determina la forma como propios y extraños -- evalúa, confían y aprecian a la empresa y sus productos.

(1) Entenderemos a la filosofía administrativa como la manera de llevar las políticas, procedimientos y formas de hacer progresar a la empresa. Además del trato para con sus empleados.

Una filosofía puede proporcionar una respuesta a preguntas como ¿Es ésta la manera correcta de llevar a cabo un negocio?. Una manera de entender la filosofía de su compañía, es examinando las cuatro o cinco decisiones claves que ha tomado la empresa en el pasado. Inmediatamente después contestará las siguientes preguntas: ¿Cuáles decisiones resultaron acertadas y cuáles erróneas?. ¿Dónde están las omisiones e inconsistencias?. Celebre una serie de juntas destinadas a contestar -- las preguntas anteriores a descubrir los principios que se -- aplicaron repetidamente a lo largo de estas discusiones.

A partir de todo esto, comenzarán a surgir las bases de la filosofía deseada. Sólo falta comprometer al líder o sea buscar a la persona que más "pese" en la organización e interesarla en la teoría. De esta manera él podría convencer al director para que la acepte y la puedan implantar.

III. DESARROLLAR HABILIDADES PARA LAS RELACIONES HUMANAS:

La habilidad que se requiere para tratar a los clientes e incluso a la familia, es lo que la gente debe aprender para -- aplicarla a colegas y compañeros de trabajo. Este talento para las relaciones humanas es vital en la adaptación de la teoría 7.

Las habilidades que deben enseñarse son básicamente de dos tipos: La primera es la habilidad para reconocer patrones de interacción en los grupos encargados de la resolución de problemas y toma de decisiones. Es decir, poder captar cuando un grupo opta rápidamente por una solución rehuyendo enfrentar el verdadero problema, poder notar cuando la discusión toma un rumbo diferente, etc.

La segunda de ellas es la habilidad para dirigir a un grupo ayudándole a identificar rápidamente los factores esenciales, llegar al meollo de los conflictos y a soluciones creativas que cuenten con el respaldo de todos. Ambas habilidades -- pueden ser adquiridas a base de prácticas.

Es el momento de darles incentivos. Hay que tener mucho cuidado en el tipo de incentivos que vaya a utilizar. Recuerde que no todos los incentivos tienen que ser económicos. La naturaleza de las tareas, las asignaciones y los grupos de trabajo que se destinan a una persona y el tiempo que los altos directivos dedican a su personal pueden ser más valiosos que cualquier aumento ofrecido por otra compañía (esto si los salarios a los empleados son justos, ya que en estos momentos de crisis es lógico que la mayoría de los trabajadores preferan incentivos económicos).

IV. COORDINACION CON EL SINDICATO:

Antes de realizar cambios en las condiciones de trabajo, tendrá que considerar al sindicato en sus planes.

Tratar con un sindicato es uno de los momentos que más conmoción causa dentro del proceso de desarrollo organizacional. - Para los directivos, el sindicato ha llegado a ser sinónimo - de mala calidad, baja productividad, trabajadores apáticos, - ausentismo, paros laborales e incluso de hurtos por parte de los empleados.

Ahora bien, sólo si la administración llega a comprender claramente la diferencia que existe entre estas dos realidades - (empresa y sindicato) y a formular una filosofía sistemática de las relaciones humanas en la empresa, sólo así podrá sacar adelante su trabajo conviviendo con un sindicato.

El sindicato en la mayoría de las empresas mexicanas siempre está en pugna con la empresa. Por tal motivo debe procurar - coordinarse con el sindicato para lograr los objetivos de la empresa y el trabajador. Por ningún motivo quiera hacer desa parecer al sindicato, mejor trate de lograr una administra- - ción paciente e igualitaria y descubrirá que el sindicato lle

ga a reconocer finalmente la necesidad de una mayor flexibilidad en los reglamentos laborales para incrementar la productividad y ofrecer mayor seguridad en el empleo. De hecho, en un ambiente sano el sindicato actúa como un conducto a través del cual la empresa puede comunicarse con los empleados, organizarlos y explicarles los planes a la vez que es capaz de -- instaurar actividades educativas, sociales y recreativas.

Una
 Una manera de lograr esto es celebrando seminarios entre los gerentes de línea de la compañía y los líderes sindicales.

En estos seminarios se tratará de convencer y lograr la cooperación del sindicato para adaptar la teoría Z. Primero se les explicará genéricamente los principales conceptos de la teoría para que después, en las siguientes sesiones comentar los avances, dificultades, aceptación de los trabajadores, -- etc.

Las discusiones continuarán durante un tiempo hasta que ambas partes estén listas para continuar con el cambio.

V. PREPARESE PARA APLICAR LA TEORÍA EN EL NIVEL OPERATIVO:

Hasta el momento, todas las etapas para poner en práctica el

sistema se han centrado en los trabajadores profesionales y administrativos y es lógico, ya que un trabajador de nivel operativo no puede participar a menos que los que se encuentran por encima de él lo inviten a hacerlo.

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

Esto lo puede verificar mediante cuestionarios breves que cada directivo enviara a sus subordinados inmediatos pidiéndoles que lo evalúen a él como jefe en cuanto al nivel de participación que permite su actuación frente al igualitarismo y otros cambios relacionados con su capacidad administrativa o con las políticas y las estructuras.

Si se están obteniendo buenos resultados, los síntomas serán los siguientes: Los directivos tendrán más tiempo para planear, pasear y reflexionar, debido a que los subordinados necesitarán menos ayuda para resolver sus problemas porque un obstáculo para enfrentarse a los proyectos nuevos y porque habrá menos presiones para hacerlos crear una política o linea-

mientos específicos para decidir una situación dada.

Los supervisores de operación ya no tendrán que liarse en luchas de poder ni tendrán que competir con los gerentes de nivel medio por los mismos recursos. Este ambiente más saludable repercutirá en todos los empleados desde el vendedor y maquinista hasta en los dirigentes.

Unicamente después que estos resultados empiecen a vislumbrarse, podrá pensarse en poner en práctica esta teoría con el -- personal operativo.

En esta etapa lo que debe predominar es la paciencia para el personal operativo y que los directivos, gerentes y supervisores actúen con hechos, no con palabras.

VI. DAR PASO A LAS RELACIONES EMPRESA-SOCIEDAD:

Finalmente se deberá crear un ambiente propicio para desarrollar las relaciones empresa-sociedad. Una vez que han fomentado las relaciones dentro de la empresa y existe una armonía en las mismas se dará paso a las relaciones para con la sociedad, con la competencia, con los clientes, proveedores, etc.

En una empresa cuando existe un ambiente de armonía entre los trabajadores de inmediato pasa advertida por la comunidad que la rodea dando como resultado una confianza más firme y una atención más positiva.

Cambie impresiones con sus trabajadores de cómo responde la empresa en relación con sus competidores, sobre sus triunfos y problemas, prepárese para recibir y hacer preguntas difíciles pero que llevan a la empresa a florecer.

Como último comentario, no descuide ni por un solo momento, después de obtener los objetivos comunes de la empresa y trabajador, seguir fomentando la teoría 7 que es la mejor arma con que usted cuenta.

no dejarse llevar por las circunstancias adversas.

El sindicato, una de las fuerzas más poderosas en el medio ambiente laboral nacional, deberá de quedar bien convencido de que con la aplicación de esta nueva teoría disminuirán los problemas entre ambas partes (empresa-sindicato) y se le invitará a colaborar en bien de todos. Este es un aspecto que debe de tomar muy en cuenta el Licenciado en Administración.

Afirmamos que el Licenciado en Administración es el indicado para coordinar esta tarea, porque dentro del mercado profesional no hay quien lo sustituya en esta labor. Debido principalmente a su formación profesional, la cual es generalista. Conoce la personalidad y manera de actuar del individuo y si aunamos a eso sus conocimientos mercantiles, legales, económicos y políticos, hacen del Licenciado en Administración, la persona idónea para llevar a cabo la aplicación de la nueva teoría en las empresas nacionales.

Para un mejor desempeño de su papel, el Licenciado en Administración deberá contar con características tales como: Honradez, Cultura, Creatividad, Madurez, Espíritu estratega y emprendedor, etc., para que así el trabajador se sienta a gusto y los directivos le den su apoyo para llevar a cabo el cambio

en la adaptación de esta nueva teoría.

Consideramos que la cualidad o característica más notable que debe tener el Licenciado en Administración es su integridad. No nos referimos, al decir integridad a dar sermones de moralidad a otros, sino que hablamos de reaccionar de un modo recto y consistente ante las dificultades, los clientes y empleados, los superiores y subordinados, los problemas financieros y de producción, etc.

Una persona recta, íntegra, trata con igual respeto a secretarías y ejecutivos y se dirige a los subordinados compartiendo con ellos los conceptos y valores que caracterizan sus relaciones familiares.

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

C A P I T U L O V

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El Japón, un país pequeño en extensión territorial, pero grande por su gente. Después de permanecer varias décadas aislado, sin abrir sus fronteras a los extranjeros, sin conocer el modo de vida occidental, teniendo pocos recursos naturales y tecnológicos para desarrollar una economía capaz de satisfacer sus necesidades. Se dio cuenta de que contaba con mucha mano de obra.

Cree industrias, le dio buen trato a su personal e implantó sistemas administrativos adecuados a éstos. Copió la tecnología de occidente, la mejoró y su producción resultó de mejor calidad y menor costo, hasta llegar a convertirse en poco tiempo en la tercer potencia económica del mundo, después de Estados Unidos y la Unión Soviética.

Además de las siete claves de su éxito económico, el Japón, cuenta con una población extraordinaria y capaz de lograr el objetivo que se proponga.

William Ouchi tomó lo mejor de la Administración japonesa respecto a cómo dirigir y motivar a su personal para tener las empresas consideradas entre las más grandes y poderosas del mundo y la llamó teoría "Z".

El principal objetivo de nuestra investigación es dar a conocer nuestro criterio sobre la forma en que podrán adaptar dicha teoría en las organizaciones nacionales, para lo cual debemos tomar en cuenta el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Tanto en las empresas japonesas como en las mexicanas y de cualquier otra nación, es esencial y fundamental tener una buena comunicación. Esta característica la incluimos en la adaptación de la teoría Z porque consideramos que es básica en el crecimiento de las organizaciones y en el incremento de la productividad.

Todo individuo desea saber y conocer lo que se relacione con su medio de trabajo. Llevamos a cabo una investigación de campo con el fin de conocer la actitud y posible cooperación de trabajadores y ejecutivos mexicanos en la adaptación de la teoría Z.

Mediante dicha investigación concluimos que nuestra hipótesis se cumple, o sea que sí se puede aplicar la teoría Z en México. Adaptándola a las características del mexicano y sus necesidades.

Los principios del modelo japonés que son muy difíciles de -- aplicar en México, son: el empleo de por vida, la evaluación y promoción lenta; y caminos profesionales no especializados. Debido principalmente a la gran diferencia que existe entre -- los individuos japoneses y mexicanos en cuanto a su cultura y manera de comportarse en el trabajo.

Los pasos para adaptar la teoría Z son esenciales para crear un ambiente propicio e ir concientizando a los ejecutivos y -- trabajadores de la importancia de esta teoría para aumentar -- la productividad en la empresa.

Esta nueva teoría será eficiente si se logra la cooperación, comunicación y participación de todos los integrantes de la -- empresa. Se debe crear la voluntad y confianza en todos los niveles de la organización, esto se logra propiciando la sinceridad en las relaciones interpersonales. Ya que sin voluntad y confianza, cualquier relación humana degenerará inevitablemente en conflicto.

Proponemos al Licenciado en Administración como el coordinador en el proceso de adaptación, realizará una función muy importante, ya que tratará de conciliar los intereses de los trabajadores y del patrón hacia los objetivos de la empresa. Es quien debe lograr que todos los miembros de ésta, comprendan y entiendan la teoría. Así como sanear las discrepancias entre los que no estén de acuerdo con dicha teoría.

Este nuevo enfoque administrativo les exigirá a todos los obreros a dar más de sí, no se les pide que soporten cargas más pesadas ni que se esfuercen más físicamente, ya que para obtener la productividad y las ganancias que tanto se desean, éstas proveendrán de una mejor coordinación y no de mayores esfuerzos corporales. Sin embargo, estos progresos coordinados sólo se presentan cuando todos los empleados toman parte, voluntariamente, en los procesos de análisis, planeación y toma de decisiones.

Evidentemente se requerirá de los trabajadores un mayor esfuerzo, pero por las condiciones del medio ambiente laboral en que se encuentren estarán más contentos al desarrollar su trabajo.

Si se les pide a los empleados una mayor cooperación y parti-

cipación para lograr el éxito de la empresa, ésta a su vez, -
deberá comprometerse de manera absoluta a llevar a cabo una -
reciprocidad con el objeto de mantener un equilibrio, el cual
beneficiará a todos.

BIBLIOGRAFIA

Aguilar Jiménez, Consuelo. *Análisis de la Influencia de las Barreras de Comunicación en la Administración*, UNAM, México - 1979, p. 134.

Akasaka Aizomi y Kovichi José. *Japón México, Intercambio Diplomático entre el Japón y la Nueva España*, Letras, S.A., México 1971, p. 132.

Alvarez Priego Miguel Angel. *Papel Actual del Trabajador como Elemento Activo e Integral de una Empresa*, UNAM, México 1982.

Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, México, 1981, pp. 525.

Béjar Navarro, Raúl, *El Mexicano*, UNAM, México, 1983, pp. 244.

Collache, Eugenio. *Una Aventura en el Japón*.

Daul, Richard. *El Milagro Japonés*, Planeta, México, 1980, p. 175.

Duhalt Krauss, Miguel F. *Técnicas de Comunicación Administrativa (Manual para jefes o supervisores)*, UNAM, México, 1974, p. 136.

Estrada Carbajal, María Guadalupe. *La Integración del Presupuesto por Programas en la UNAM*, UNAM, México, 1984, p. 117.

Hersey Paul y Blanchar Kennet. *La Administración y el Comportamiento Humano, Técnica*, México, 1969.

Guillain, Robert. *El Japón, Tercer Grande*.

Kenichi Ohmae. *La Mente del Estratega*, McGraw Hill, México, - 1983, p. 299.

Knauth, Lothar Guenter. *Confrontación Transpacífica: El Japón y el Nuevo Mundo Hispánico*.

Koontz Harold y O'Donnell Cyril. *Curso de Administración Moderna*, McGraw Hill, México, 1979, pp. 914.

Abraham K. Korman. *Psicología de la Industria y de las Organizaciones*.

McGregor Douglas. *El Aspecto Humano de las Empresas*, Diana, - 9ª Edición, México, 1981.

Ouchi William, *Teoría Z*, Fondo Educativo Interamericano, México.

Piña Martínez, Oscar. *La Administración por Objetivos en México*, UNAM, México, 1982, p. 71.

Terry, George R. *Principios de Administración*, CECSA, México, 1980, p. 699.

Valdez Torres, Teresa C. *Similitudes y Diferencias en las Teorías del Comportamiento Humano*, UNAM, México, 1982, p. 234.

Zubizarreta G., Armando F. *La Aventura del Trabajo Intelectual*, Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, 1981, pp. 183.