



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN PLAN DE INTEGRACIÓN EN LA  
PLANTILLA DE UNA EMPRESA TRANSNACIONAL  
COMPUESTA POR PERSONAL MEXICANO Y  
JAPONÉS**

**T E S I N A**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**  
**P R E S E N T A:**  
**ISRAEL CÁRDENAS RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR DE LA TESINA: LIC. CARLOS PENICHE LARA**



FACULTAD  
DE PSICOLOGÍA

México, D.F.

Diciembre 2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi segundo hogar y referencia para toda la vida.

Al Lic. Carlos Peniche por su invaluable orientación y dirección de este trabajo. A los profesores Gabriel Jarillo, Alejandra García, Luz Ma. Javiedes y Javier Vega por sus correcciones y comentarios. Al Lic. Juan Manuel Gálvez de Educación Continua por su apoyo y orientación.

A mis padres, Alfredo y Ma. Antonieta, por su ejemplo, paciencia, cariño y enseñanzas. A mi hermano Ulises, eres una persona ejemplar y mucho más grande de lo que crees. Mis primos Adrián, Hugo y Miguel, son geniales. A mi tía Luz por su apoyo y cariño. Los quiero mucho.

A Ismene, gracias por tu cariño, amor y paciencia.

A mis hermanos no sanguíneos Héctor, Jorge, Miguelon, y José Luis. Hay gente que pasa la vida sin encontrar un verdadero amigo, yo tengo cuatro.

A toda la gente increíble que he conocido a lo largo de mi vida: Arturo-Taket, David-Ganzo, Robert, Raúl-Picasso, Joacko, Sais, Eloisa, Erika, Tere, Iliana, Andrea, Silvia, Dan, Carlos-Vampiro, Joel, David-Cepi, Moalorpo, Lucero, Carlos, los Dandys Miguel-Piks y Lebowsky, Lucero, Carlos, Silvana, Panda, Pacorro, Mauricio, Diana Lorena, Jazmín, Janoshyck, Leticia-RG.

## **INDICE**

Introducción	1
<b>CAPITULO I</b>	
Globalización	4
Teoría Histórico Bio Psico Socio Cultural	8
<b>CAPITULO II</b>	
Hitos en la historia de Japón	10
Hitos en la historia de México	21
Características del trabajador japonés	31
Características del trabajador mexicano	36
Diferencias y similitudes	42
Antecedentes	48
<b>CAPITULO III</b>	
Método	52
Objetivos	52
Planteamiento del problema	52
Sujetos	52
Escenario	53
Instrumentos	53
Procedimiento	54
Resultados de encuestas	55
Resultados de entrevistas	79
<b>CAPITULO IV</b>	
Plan de Integración	84
Conclusiones	94
Referencias	97
Anexos	101

## Introducción

En la actualidad el desarrollo de las comunicaciones, los transportes y la apertura comercial ha permitido que las empresas busquen extender operaciones fuera de su país de origen. Después de analizar la cuestión comercial, financiera y de mercadotecnia la empresa decidirá si le resulta rentable o no ampliar su operación a un nuevo país.

Sin embargo la empresa no solo extiende financieramente su área de operaciones, lleva consigo personas, conceptos, costumbres y actitudes que conforman la organización. La forma de trabajo, estilos de liderazgo y las actitudes hacia el trabajo representan la cultura de la organización y también son llevadas a la nueva área de operación. Por cuestiones prácticas y económicas la empresa parte con la estructura general de operación, algunos empleados que ocuparan puestos clave y directivos y el resto del personal será contratado localmente.

Se forma un equipo híbrido, entre las personas que vienen con la empresa del país de origen y los locales. Pero ¿qué sucede cuando entran en contacto?, ¿qué pasa cuando interactúan ambos grupos humanos?, ¿es fácil la interacción entre dos grupos con diferente idiosincrasia, historia y cultura? Cada uno de ellos cuenta con actitudes, expectativas, costumbres, personalidades, etc., las cuales operan en el trabajo y que tendrán un efecto en el resultado de éste.

Por ejemplo, si buscamos las características de un trabajador europeo y uno asiático encontraremos diferencias en cuanto a la forma de conceptualizar el trabajo por ejemplo, entre un trabajador sudamericano y uno canadiense también habrá diferencias. Lo que es válido para unos trabajadores puede no serlo para todos.

En este trabajo se revisa la situación de interacción que se presenta en la plantilla directiva de la empresa Yakult originaria de Japón. En total la empresa cuenta con 1900 empleados, 65 sucursales en todo el país y con 25 años de presencia en México, comercializa productos lácteos y su mercado se orienta principalmente a las familias y amas de casa. La mayoría del personal es mexicano (99.02%), mientras que solo el 0.8% (16 personas) son japoneses, todos gerentes y directores. La plantilla de personal directivo (gerentes y directores), tanto japonés como mexicano, representa el 1.78% (38 personas) de la empresa, de las cuales 16 son japoneses y 22 mexicanos.

En la interacción diaria de ambos grupos se han reportado problemáticas que están afectando el trabajo. La problemática principal es la falta de integración como un equipo de trabajo único con metas comunes. Las consecuencias de esta falta de integración se reflejan de varias maneras y no solo al interior de ambos grupos sino al resto de la empresa. Algunas de las consecuencias son el aislamiento hacia el japonés, establecimiento de diferentes espacios para mexicanos y japoneses, problemas de comunicación, confrontación y malos entendidos que fomentan un ambiente conflictivo.

Al exterior de los grupos la problemática se ha manifestado, según el reporte del año 2005 en base a entrevistas de salida y evaluación de personal de la compañía, como uno de los factores que esta propiciando el alto índice de rotación (33%) en el personal operativo debido a que no hay flujo de información oportuna lo que impide el cumplimiento de fechas de entrega, contraordenes y errores en la transmisión de conceptos de trabajo debido a las deficiencias de comunicación y confrontación entre áreas. Al ser los directivos mexicanos quienes más interacción presentan con los japoneses, se espera que funjan como los encargados de transmitir ideas, información y esquemas de trabajo al resto del personal por lo que las dificultades de integración con el personal tienen consecuencias que afectan de manera indirecta al resto de los empleados.

En 2005 la empresa realizó una encuesta de clima laboral y se revisaron los resultados de las entrevistas de salida del segundo semestre del 2005 y primero del 2006. En los resultados se encontró que las gerencias dirigidas por mexicanos tenían problemas para transmitir los conceptos requeridos para la consecución de metas y antecedentes de conflicto y falta de comunicación con el personal japonés. Al analizar la información se encontró que las formas no escritas de trabajo, diferencia de criterios y la deficiente comunicación entre el grupo de japoneses y el de mexicanos estaban obstaculizando la consecución de metas y objetivos.

Es por eso que se vuelve importante plantear herramientas y medios a través de los cuales ambos grupos de trabajo logren integrarse como un mismo equipo de trabajo y en esa medida favorecer un medio y actitudes que permitan la consecución de objetivos.

La intervención se realizó en dos etapas. En la primera se realizó una encuesta a 200 empleados, referente a diferentes elementos del trabajo y el clima laboral. En la segunda se realizaron doce entrevistas con personal directivo para ahondar en temas relacionados con la interacción del personal directivo.

Si bien existen diferencias psicosociales entre japoneses y mexicanos se ha visto que la falta de comunicación en ambos sentidos es la principal causa que obstaculiza la integración. Los directores japoneses asumen que el trabajador mexicano es similar al trabajador japonés, incluyendo ritmos de trabajo, resultados e ideas acerca de este. Por otro lado el personal mexicano mide los esquemas de trabajo de la empresa con los parámetros de aquellas en las que trabajaron anteriormente, principalmente de corte occidental. El resultado es un ambiente de trabajo adverso en el que no existen espacios de integración y comunicación.

Este trabajo pretende identificar elementos laborales de ambos grupos y proponer una alternativa de integración. Para identificar tales elementos de cada grupo se requiere hacer una revisión de las variables psicosociales de ambos grupos en el ámbito laboral.

La teoría historicobiopsicosociocultural de Díaz-Guerrero (1994) permite identificar los elementos más importantes de conducta y formas de reacción de ambos grupos basándose en la historia particular de la cultura de cada grupo. Para ello se hace una breve revisión histórica de cada grupo a fin de identificar las principales respuestas y su expresión en conductas en el ámbito laboral.

De acuerdo a los trabajos revisados en la sección de antecedentes se ha visto que la adecuada integración de equipos multiculturales tienden a mostrar un nivel mayor de desempeño. La solución se encuentra en formar un equipo que sea consciente de cómo la cultura de la cual provienen las personas afecta su conducta y a su vez la forma en la que esta conducta afecta a otros.

Ambos grupos presentan fortalezas y habilidades que si son canalizadas al interior del grupo no solo se obtendrá el ambiente y las actitudes apropiadas sino que además se fortalece un equipo y lo hace más capaz y efectivo (Miller, 2000).

Por ultimo se realiza una propuesta, basada en los resultados y la revisión documental, de un plan de integración aplicable y evaluable en un término no mayor a un año.

## CAPITULO I

### Globalización

El término *globalización* es creado en 1983 por Theodore Levitt, aunque como fenómeno inicio en 1947 con la creación del Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas (Hernández, 2003). Globalización es un proceso por el que la interdependencia económica entre las naciones unifica mercados, sociedades y culturas con sus respectivas consecuencias sociales, económicas y políticas de carácter global.

La globalización surge a partir de una serie de procesos económicos y en menor medida avances tecnológicos (Hernández, op., cit.). Los principales son:

- El desarrollo tecnológico, particularmente en el manejo de la información, las comunicaciones y transportes.
- La aparición y comercialización masiva de la *computadora personal* con posibilidad de acceso a la red mundial.
- Las corporaciones transnacionales y su influencia en la economía mundial.
- La caída del muro de Berlín en 1989 y el colapso de la Unión Soviética en 1991, que terminó con el mundo bi-polar de la Guerra Fría. Este evento abrió nuevos horizontes para la integración de la Unión Europea y creó un nuevo escenario favorable a la expansión del mercado internacional.
- La integración de los mercados de capital.

### Orígenes

El fenómeno actual de la globalización inició a finales de los años setenta y en 1990 los mercados financieros del mundo se conectaron entre sí permanentemente (Hernández, op., cit). La consecuencia más importante era que los propietarios del capital no tenían mayor dificultad para invertir en cualquier parte del mundo, salvo las condiciones de competencia del mercado mismo.

En 1995 se creó la Organización Mundial de Comercio (OMC) y desde entonces junto con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial son las organizaciones que establecen las condiciones de funcionamiento de la economía mundial (Ramonet, 2004). Cada dos años se reúne la OMC, en sesiones llamadas *rondas* y marcan las tendencias financieras y nuevas condiciones de comercio global.

La agenda de la OMC está enfocada a fomentar la apertura de mercados y la operación de transnacionales. Su prioridad es el aspecto económico y las medidas tomadas afectan a diferentes ámbitos como el educativo, cultural, políticas, gubernamentales, seguridad y laboral entre otras.

Hasta el momento las posturas adoptadas por estos organismos solo han generado medidas que perpetúan y agudizan las diferencias entre las naciones desarrolladas y las del tercer mundo (Ramonet, op., cit.).

### Globalización Alternativa

Las naciones más industrializadas y las empresas multinacionales son los principales promotores y participantes en la globalización, pero el intercambio no quedó limitado a la cuestión financiera y comercial. En el curso del Siglo XX inicio un fenómeno conocido como *mundialización* (Ramonet, op., cit.). De este fenómeno surgieron movimientos y organizaciones sociales, principalmente en occidente, aunque con proyección global tales como la lucha por los derechos humanos, el feminismo, la defensa de los consumidores, el medio ambiente y el pacifismo entre otras.

Además movimientos culturales, tecnológicos y sociales tales como la música, internet, la cultura pop, la industria de la moda y la televisión por cable dispersaron por prácticamente todas las regiones del mundo, en mayor o menor medida, ideas, conceptos, estilos de vida y consumo (Méndez, 1997). Estas ideas echaron raíces en diferentes lugares del planeta, extendiendo conceptos propios (consumismo, estándares de apariencia, ideales o filosofías económicas) de las naciones más fuertes (Méndez, op., cit.) haciéndolas aparecer como naturales.

Junto con la globalización de tipo comercial, se generó una visión crítica acerca del proceso globalizador, alertando de los peligros que conlleva. Se desarrollo principalmente en ambientes intelectuales y organizaciones humanitarias, aunque se pueden encontrar grupos de distintas corrientes: ecologistas, indigenistas, campesinas, periodistas, defensores de derechos humanos entre otros (Ramonet, op., cit.).

Greenpeace, los hackers, las organizaciones de comercio justo, organizaciones mundiales como Oxfam o las manifestaciones globalifobicas durante las rondas son elementos que ejemplifican esta visión alternativa.

El movimiento globalifobico tuvo su mayor expresión el 30 de noviembre de 1999 en lo que se conoce como la "Batalla de Seattle", en donde decenas de miles de personas se manifestaron contra los efectos nocivos de la globalización económica en las calles aledañas al edificio en donde se llevaba a cabo la Ronda del Milenio de la OMC (Hernández, op., cit). Por otra parte organizaciones civiles internacionales o locales como Oxfam, Médicos Sin Fronteras o Comda buscan conscientizar a la gente y establecer medidas de presión para regular de manera equitativa la relación de las transnacionales y gobiernos con el tercer mundo. Las propuestas de estas organizaciones tales como la tasa Tobin (grabar con un impuesto mínimo las transacciones financieras que fomentan la especulación y el encarecimiento) o las cadenas de comercio justo aun parecen medidas menores en contra de la globalización pero es un inicio que gradualmente ha ido cobrando importancia.

## Globalización y mercado laboral

Ante esta apertura de la economía, las transnacionales encuentran un terreno favorable para su expansión. Miren Etxezarreta (2001) indica que "la globalización neoliberal es sencilla de aplicar: liberalizar el comercio y los flujos de capitales, flexibilizar el mercado de trabajo, es decir convertir a los trabajadores en un coste variable pudiendo contratarlos a los salarios que a la empresa le parezcan adecuados y despedirlos cuando les convenga -; y finalmente, desreglar, es decir, eliminar todas las regulaciones públicas de la vida económica y social para que ellos puedan establecer sus propias reglas" (Etxezarreta, Seminario de economía crítica, 2001, p. 12)

Los resultados de estas prácticas repercuten directamente en la población de las naciones del tercer mundo. Estas naciones establecen medidas atractivas para las transnacionales como beneficios fiscales o permitiendo prácticas monopolicas como una forma de crecimiento económico y atracción de capitales (Ávila, 1998). Pero estas medidas son resentidas por los trabajadores de los países del tercer mundo mediante la "flexibilización laboral" tales como los horarios de más de 8 horas, sin programas de seguridad social, subcontratación y compactación de plantillas (Connor y Kelly, 2006). Existen casos como el de las grandes compañías de calzado deportivo que obtienen ganancias de millones de dólares al año y subcontratan empleados en Asia pagándoles 3 euros por un día de trabajo de hasta 14 horas en condiciones de hacinamiento e insalubridad (Connor y Kelly op., cit.).

De esta situación se generan consecuencias psicológicas para los empleados como pueden ser diversos grados de depresión, sentimientos de minusvalía, estrés, síntomas psicósomáticos y consecuencias derivadas de la suspensión de planes de vida y profesionales.

## Mundialización del mercado laboral

La transnacional parte de su país llevando tecnología, organización, procesos de trabajo, ideas, métodos de producción y personal. El personal operativo y algunos administrativos son contratados localmente a un costo menor del que se ofrece en el país origen por la misma actividad (Hernández, op., cit.).

Entre el personal contratado localmente, la transnacional busca personal con formación similar a la impartida en su país pero encuentra que los empleados locales tienen formación, en el caso que así sea, distinta a la requerida o abiertamente deficiente. Estas diferencias hacen que la empresa invierta en formación o en la contratación de especialistas. De esta situación se deriva la presión, bajo la forma de "recomendaciones" de las transnacionales, del FMI y la OMC sobre las instituciones educativas para formar en los campos que requieren a los estudiantes de acuerdo a sus intereses (Vidal-Valle, 1994), buscando unificar a los futuros empleados en diferentes partes del mundo.

Aunado al nivel de desempleo que viven muchos países, el efecto unificador de la globalización deja fuera del mercado laboral a muchas personas incapaces de tener acceso a programas de actualización o educación. Bajo estos

términos impuestos solo las personas con la suficiente formación y capacidad de adaptación podrán integrarse al ritmo que exigen las transnacionales, el resto se vera relegado (Vidal-Valle, op., cit). Estos efectos se han manifestado en las ultimas dos décadas en el aumento del desempleo en el mundo entero, lo cual da lugar a “la presencia de un importante ejercito de reserva de fuerza de trabajo, que puede ser utilizado como elemento regulador a la baja de los salarios y beneficios” (Ávila, op., cit, p. 23).

Esta adaptación de los trabajadores al ritmo puede ser más o menos agresiva, dependiendo de la distancia cultural entre la empresa y la del empleado local. Una fuerte diferencia en lenguaje, ideas o conceptos puede generar situaciones adversas de inicio para ambos (William y Dixon, 1993) si no existe una adecuada planeación. Por el contrario, cuando se planifica el encuentro entre dos o más culturas en un escenario laboral puede generar situaciones de beneficio mutuo (Millar, et. al, 2000; Anderson et. al. 2000; Maznesky y Peterson, 1997; Mililiken y Martins, 1996; Shoda et. al. 1996; Ilgen et. al. 1993)

En conclusión los procesos globalizadores promovidos por empresas y gobiernos estimulan la producción, productividad, la competitividad y la rentabilidad de las empresas pero se deja de lado al grueso de la población mundial y países del tercer mundo. Al buscar escenarios favorables las transnacionales interactúan con empleados de las naciones del tercer mundo pero esta interacción no es equitativa por las razones ya mencionadas. Estas son las condiciones generales en las que se encuadra el presente trabajo.

Para el profesional de recursos humanos y en particular para el psicólogo, profesional de la conducta, es indispensable tener en cuenta estos factores para lograr estrategias realistas de desarrollo de personal, mejoramiento del clima laboral e integración de equipos multiculturales.

Para ello es necesario primero entender los elementos básicos de cada cultura. Una forma de abordar este análisis es mediante la teoría histórico-bio-psico-socio-cultural que se menciona a continuación.

## **Teoría Histórico-bio-psico-socio-cultural**

En 1955, Díaz-Guerrero (1994) inició una serie de investigaciones para identificar que elementos determinaban la forma de reaccionar de algunos grupos humanos, particularmente los mexicanos. Encontró que “la cultura es una influencia determinante en la configuración de la personalidad de los individuos” (Díaz-Guerrero, 2003).

En el desarrollo de la personalidad, del estilo de confrontación que utilizamos para afrontar problemas, el desarrollo de las capacidades intelectuales y del estilo cognoscitivo que empleamos como estrategias para conseguir la información, la vocación personal, la ética y moral y el grado de adaptación que alcance nuestra personalidad, esta en función de la cultura en la que nacimos (Díaz Guerrero, op., cit).

Y a su vez, la cultura materna es resultado de la historia. Es por ello que se requiere entender el contexto histórico en que se ha desarrollado cada grupo para saber el porque de su estado actual, que elementos históricos han permitido el desarrollo de ciertas fortalezas y debilidades. Las variables sociológicas desde la familia hasta el gobierno sin perder de vista las variables geográficas y ecológicas son condicionantes del desarrollo de tal o cual personalidad. Estos elementos son formas de expresión y afirmaciones para validar un tipo de personalidad y se conocen como premisas histórico-socio-culturales (Díaz-Guerrero, op., cit)

De entre todas las premisas histórico-socio-culturales (PHSC), las más representativas para Díaz Guerrero son las fuerzas contraculturales, aquellas que se oponen al flujo natural de la cultura, las formas de reacción psicológica y física (Díaz-Guerrero, op., cit). Por ejemplo los movimientos de protesta, el cambio generacional, la tecnología y la ciencia, la movilidad social y la educación. Estos elementos conforman la contracultura que ira contra el flujo actual de la cultura vigente pero que a mediano o largo plazo, dependiendo del arraigo de esta, determinaran las características de una nueva cultura.

La esencia de esta teoría reside en el estilo de confrontación de las personas, como reaccionan ante los estímulos, positivos y negativos del medio. Genéticamente existen ya dos formas de reacción en la naturaleza, el estilo pasivo y el activo. La reacción activa es cuando la persona modifica el medio ambiente físico o social. La reacción pasiva se da cuando la persona se modifica a si mismo para adaptarse.

A través de su estilo de confrontación, el individuo reacciona a su medio sociocultural, canaliza sus necesidades biológicas y aprende a desarrollarse en un medio. “Reacciona a su ecosistema compuesto de premisas socioculturales, interacciona con las personalidades de otras personas, a los agentes de socialización y se conforma o rebela con ellos, es decir reacciona condicionado por los recursos disponibles y por la manera de usarlos en el grupo” (Díaz Guerrero, 1994, p. 89).

## Dimensiones Histórico-Bio-Psico-Socio-Culturales

Díaz-Guerrero menciona que no solo se puede considerar el tipo de reacción pasivo y activo para determinar las formas de la personalidad, sino que hay otras dimensiones internas que explican la personalidad de un grupo.

### Autoafirmación activa vs. Obediencia afiliativa.

La confrontación activa auto afirmativa se relaciona con las personas que son activas y en general son autónomas. No requieren de estímulos externos para actuar y pueden anticiparse a la situación. Esta característica se relaciona con individuos que obtenían mejores calificaciones escolares, puntuaciones más altas en tests cognitivos y expresaban ideas con más elementos propios (Holtzman, Díaz y Swartz en Díaz Guerrero, 1994).

Por el otro lado la obediencia afiliativa se presenta en personas que confrontan menos, que esperan el resultado de las condiciones actuales y en general se "ajustan ". En la investigación de Holtzman et. al., no se reportaron concretamente bajas calificaciones pero no llegaban a destacar.

### Autónomo vs. Interdependiente.

Este elemento se refiere a la fuente de la que procede la decisión de confrontar. En el caso de la confrontación autónoma la persona genera por sí misma las pautas a seguir, más o menos delimitadas por convencionalismos, costumbres, educación y la situación social pero con un estilo más dominante e independiente. En el caso de la confrontación interdependiente la persona emite respuestas basadas en las opiniones de las personas que le rodean y con poca o nula participación propia.

### Control interno activo vs. Control externo pasivo.

El control interno activo va asociado con un desarrollo individual cognoscitivo óptimo, un adecuado ajuste emocional y social. "Podemos decir que se trata de una persona que entiende e interioriza las reglas de su cultura pero agrega elementos propios que le permiten modificar el medio a su alrededor" (Emmite y Díaz Guerrero en Díaz Guerrero, 1994). En el control externo pasivo la persona actúa, principalmente, en base a convencionalismos o decisiones de terceros.

Además de estas algunos autores como Reynolds (en Díaz Guerrero, 1994) proponen dimensiones adicionales de tipo económico (mas recursos vs. menos recursos) o de información (mas informados vs. menos informados) que determinan la forma en la que las personas reaccionan.

Al incidir en la formación de la personalidad, las PHSC también afectan las formas de reacción en el ámbito laboral. Factores como toma de decisiones, compromiso o disciplina de un grupo varía de acuerdo a las PHSC y a continuación se mencionan los hitos en la historia de México y Japón para identificar elementos que han configurado las formas de reacción de ambos grupos.

## **CAPITULO II**

### **Hitos en la historia de Japón**

A continuación se revisan las etapas más relevantes de la historia japonesa y la forma en la que estos hechos han contribuido a definir parte de la personalidad del trabajador japonés.

La historia de Japón esta dividida en periodos (Kaibara, 2000) como a continuación se detalla:

#### **Jomon (12000-300ac)**

Las culturas paleolíticas de Asia se desplazaron a través de un cuerpo de tierra desde el continente hasta lo que posteriormente será el grupo de islas que componen Japón. La población principalmente se componía de tribus de recolectores y cazadores, prácticamente todas las personas podían participar en todas las tareas y no existía la división del trabajo. Ya que no podían permanecer demasiado tiempo en un solo lugar todos los miembros del grupo debían saber los rudimentos básicos acerca de la recolección y la caza (Kaibara, op., cit.). A lo largo de este periodo se establecen las primeras tribus sedentarias que inician la cría de ganado y agricultura en las regiones bajas del terreno.

#### **Yayoi (300ac - 300)**

Durante este periodo la población se asocia en base a los límites geográficos y se introduce la técnica del cultivo encharcado del arroz, el tejido, cerámicas cocidas a altas temperaturas y herramientas de hierro. "El cultivo del arroz requiere de un sistema de irrigación complejo que solo era posible en aquel momento a través del trabajo conjunto de varios campesinos" (Hane, 2003, p. 32). El trabajo de una sola familia no produciría el arroz necesario para subsistir, pero uniendo esfuerzos con otras familias se podía lograr un excedente. Debido a las condiciones del terreno, principalmente montañoso, esta forma de trabajar el campo se volvió la más usada.

#### **Kofun (300 - 710)**

Al comienzo del periodo las diferentes casas o clanes controlaban parte del territorio. La población se componía principalmente de campesinos que unían esfuerzos con otras familias para obtener mayor beneficio. Hacia el fin de este periodo la casa imperial logro unificar a los diferentes clanes.

#### **Nara (710 - 794)**

En este periodo Japón experimentó un gran florecimiento cultural. Se establecieron conexiones con China y Japón se convirtió en el extremo oriental de la Ruta de la Seda. El período Nara fue prolífico en el surgimiento de tradiciones nativas, incluyendo las dos historias nacionales, Kojiki (libro de historia antigua que contiene la mitología acerca del origen de Japón) y Nihon shoki (el libro oficial de la historia antigua de Japón). Ante el cobijo de los clanes el trabajo orfebre aumento la calidad y variedad de su producción. Los maestros artesanos destacaban debido a la calidad de su trabajo, por lo que

empezaron a ser reconocidos y su trabajo se diferencio del trabajo común del campo (Morishima, 1988).

#### Heian (794 - 1185)

El país se dividió en estados nobiliarios de carácter hereditario. La mayoría de los campesinos estaban dispuestos a unir sus tierras a estos estados para escapar de los impuestos excesivos de las tierras públicas, viéndose reducidos a siervos. Debido al aumento de los conflictos entre los diferentes clanes cobro importancia la clase de los guerreros o samurai que defendían a sus dueños aristocráticos favoreciendo la creación de un sistema feudal (Kaibara, 2000). “Estos guerreros o samurai se guiaban por un código ético llamado bushido, una especie de código de caballería que les animaba a ser justos y buscar el bienestar y sobre todo ser leales a su señor” (Morishima, op., cit.).

#### Kamakura (1185-1333)

Yoritomo fomento el sistema feudal. En 1192 creó el cargo del Seiitaisogún que era un comandante en jefe que gobernaba una región. Mediante esta red militar, Yoritomo era ya el dirigente de Japón ante el que el emperador y su corte carecían de poder (Morishima, op., cit.).

#### Muromachi (1333-1568)

Esta época se caracterizo por el desarrollo del budismo como fuerza política.

#### Azuchi-Momoyama (1568-1600)

Japón fue reunificado en el siglo XVI por el general Oda, descendiente de los Taira, acabó con el poder de los monasterios y anuló el budismo como fuerza política.

#### Edo (1600-1868)

En esta etapa se promulgaron nuevos códigos legales que proporcionaron a Japón unos 250 años de estabilidad. En esta época se identifican de manera mas clara las clases sociales. Los campesinos, mercaderes y artesanos componían la clase trabajadora. Después se encontraba la clase de los guerreros o samuráis, de de diferentes rangos, que componían un tipo de clase noble. Además estaba propiamente la clase gobernante que se componía de los grandes terratenientes, las cortes de los shogunes y del emperador. Esta última clase vivía del trabajo de los campesinos, artesanos y comerciantes (Morishima, op., cit.).

En este periodo se agudizo el aislamiento de Japón respecto a Occidente por parte del gobierno Tokugawa.

El bushido, el código de los guerreros feudales, también fue adoptado como código de conducta por los grandes señores y la clase acomodada del samurai. En 1882 el confucionismo pasó a ser la ideología del gobierno (Kaibara, op., cit). Sin embargo se pensaba que el confucionismo solo era para los educados, es decir los gobernantes y los samuráis. El resto de la población (campesinos, mercaderes y artesanos) no estaba obligada a apegarse a los principios de sencillez, ética y responsabilidad que profesaba el confucionismo, por lo que la

orientación hacia actividades remuneradas y la usura no era mal vista para estos grupos (Morishima, op. cit).

Los dueños de la tierra y mercaderes ricos, por una parte, y los samuráis nobles pero pobres, por la otra. “Los campesinos y comerciantes ricos dedicaban sus tiempos de ocio a la lectura y al teatro, poco a poco empezó a interesarles la cultura occidental y el confucionismo. Así, los comerciantes y campesinos también se sentían llamados a ser leales con sus superiores y justos con sus amigos y clientes” (Morishima, op. cit, p. 71). De esta manera se empieza a gestar un grupo que conocía el trabajo pesado del campo con los principios morales más altos de su sociedad.

La población creció rápidamente y agotó los recursos agrícolas. Las comunicaciones internas, el comercio y la economía monetaria aumentaron. Durante el siglo XVIII, Tokio, con un millón de habitantes, era la mayor ciudad del mundo, centro de una de las economías más avanzadas y prósperas del mundo preindustrial (Morishima, op., cit).

Aunque por otro lado los beneficios producidos en los territorios de Japón se reflejaban principalmente en las clases acomodadas, mientras que el grueso de la población padecía hambre. Las familias trabajaban juntas para lograr hacer que el limitado terreno fértil de la isla produjera. “Por aquel entonces el campesino japonés era la principal fuerza laboral de los feudos, trabajando mientras durase la luz del día y a veces mas debido al arduo trabajo que requiere el cultivo de arroz. Debido a que no reconocían otra forma de existencia y a la luz del confucionismo con sus principios de orden y trabajo, el campesino se resignaba a su destino” (Morishima, op., cit, p. 72).

En 1853, el gobierno estadounidense envió una misión formal a Japón, dirigida por el comodoro Matthew Calbraith Perry para obligar a Japón a abrirse al comercio lográndolo al firmarse el Tratado de Kanagawa en 1854 (Morishima, op., cit.). Los militares japoneses nada pudieron hacer en contra de los invasores estadounidenses debido a lo anticuado de su armamento en comparación con el occidental.

La evidencia de la hegemonía militar occidental hizo que los señores de las regiones Choshu y Satsuma tomaran la iniciativa y respaldados principalmente por los samuráis propusieran nuevas estructuras gubernamentales para enfrentarse a la amenaza imperialista de Occidente. El último shogún, Tokugawa Yoshinobu, dimitió en 1867 mientras que los radicales proimperiales decidieron forzar la situación, rodearon el palacio imperial de Kyoto el 3 de enero de 1868 y proclamaron la restauración imperial (Kaibara, op. cit.). A este movimiento de reinstauración del poder imperial pero principalmente al movimiento que buscaba actualizar a Japón para poder hacer frente a la hegemonía occidental se le conoce como Revolución Meiji (Hane, op. cit., p. 86).

Meiji (1868-1912)

El emperador Mutsuhito recuperó la posición dirigente del gobierno aunque su función principal consistió en actuar como talismán de la soberanía mientras los dirigentes del movimiento de reinstauración del emperador monopolizaron las posiciones ministeriales. En 1869, los señores de los grandes clanes rindieron sus feudos al emperador y un decreto imperial de 1871 abolió todos los feudos y en su lugar creó prefecturas administrativas centralizadas, con los antiguos señores como gobernadores (Morishima, op., cit).

Los promotores del levantamiento contra el régimen Tokugawa, “principalmente miembros de la clase samurai y sohogunes con ideas reformistas iniciaron un proceso de investigación sobre la civilización occidental en todos sus aspectos, se propusieron hacer de Japón una potencia mundial, bajo el lema fukoku kyohei (enriquecer el país, fortalecer el Ejército)” (Hane, op., cit, p. 124).

Mientras algunos buscaban atraer con jugosas ofertas a especialistas occidentales, otros analizaron, entendieron y copiaron los aspectos más positivos de cada una de las naciones más desarrolladas. Se tomó el modelo del ejército francés para la remodelación del Ejército, los marinos británicos reorganizaron la Armada y los ingenieros holandeses supervisaron las nuevas construcciones en las islas, se redactó un nuevo código penal a imagen del francés, se estableció un Ministerio de Educación en 1871 para desarrollar un sistema educativo basado en el de Estados Unidos aunque fomentaría una ideología nacionalista y la exaltación del emperador a partir del desarrollo del sintoísmo (Hane, op., cit).

Resultó claro que no solo podrían hacer frente a los occidentales copiando sus métodos, debían de establecer su propia planta productiva y manufacturera. Reconocían que el trabajo automatizado en la factoría era uno de los pilares de su desarrollo por lo que empezaron a poner énfasis en el desarrollo de personas capaces de poder manipular equipos y materiales (Morishima, op., cit).

En 1869 la revolución terminó con los privilegios de las clases nobles como los guerreros y los nobles. En 1871 confiscaron los derechos de dominio de los jefes de clan y abolieron los feudos. “A cambio, los guerreros de clase baja participantes en la revolución Meiji recibieron títulos de deuda pública con lo que algunos lanzaron empresas y negocios con ese capital, los que fracasaron pasaron a engrosar las filas del proletariado” (Morishima, op., cit, p. 127).

Cuando se da la apertura del Japón, la cuestión que les interesaba era como reformar la estructura política para que el país pudiese dominar la técnica moderna y llegar a ser tan poderoso como las naciones occidentales. “Las clases poseedoras de la tierra y el capital, después de tanto tiempo de aislamiento no tenían la agresividad natural de los hombres de negocios occidentales” (Morishima, op., cit. 127). Una de sus principales acciones se enfocó en la educación basada en el confucianismo. El objetivo era educar a los descendientes de los campesinos, obreros y comerciantes como trabajadores disciplinados y eficientes con un alto sentido nacionalista (Morishima, op., cit.).

La clase capitalista japonesa era escasa en número y carecía de influencia. Por ello el gobierno Meiji se vio obligado a tomar la batuta en la fundación de fábricas modernas. Al cabo de poco tiempo y debido a la naturaleza de las empresas, el gobierno se vio imposibilitado para seguir administrando este capitalismo de estado y se produjo una situación de quiebra e inflación (Morishima, op., cit).

“El gobierno vendió las fabricas, ya con características modernas, a precios bajos. Los compradores, gente con dinero para comprarlas pero sin la experiencia necesaria para manejarlas, se vieron convertidos de la noche a la mañana en capitalistas” (Morishima, op., cit, p. 123). Debido a esto se vieron obligados a apoyarse en el gobierno, el cual seguía respaldando y patrocinando a estos empresarios. Por esta razón los empresarios desarrollaron lealtad y colaboración hacia el gobierno. Este les decía que producir aunque no resultara rentable, ya que era lo que el país requería y eso les aseguraba obtener el apoyo constante del gobierno (Morishima, op., cit).

“Estas empresas, conocidas en lo sucesivo como “zaibatsu”, se convirtieron en el sostén del desarrollo económico al trabajar de cerca con el gobierno, llegando al grado de monopolizar las principales ramas productivas del país” (Morishima, op., cit, p. 123). Algunas desaparecieron y otras se fusionaron pero se consolidaron siete como las principales al final de la revolución: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Itochu, Marubeni, Nichimen y Kanematsu.

Estos primeros propietarios de empresas japonesas practicaban el confucionismo y el shintoísmo. El confucionismo japonés subraya: 1) la lealtad al estado o al señor, 2) la piedad filial, 3) la fidelidad a los amigos y 4) respeto a los mayores (Morishima, op., cit).

“A pesar de esta formación en aquella época aun eran escasos los obreros disciplinados y con capacidad suficiente, ya que los samurai acapararon los puestos administrativos principalmente” (Morishima, op., cit, p. 118). En consecuencia, los principales problemas de los directores de las empresas modernas eran 1) conseguir un numero suficiente de tales trabajadores para su empresa y 2) una vez conseguidos, como lograr que trabajasen en la empresa durante un tiempo, en vez de irse a otra.

Hasta mediados de la época Meiji, las empresas reclutaban la mano de obra siguiendo métodos tradicionales. Había jefes de cuadrilla que disponían de cierto número de obreros hasta varios centenares. “La empresa contratava toda la operación con el jefe de cuadrilla, pagándole una cantidad determinada y este se encargaba de repartir el trabajo así como el dinero recibido. Estos jefes de cuadrilla iban a buscar obreros entre las familias pobres de las aldeas”. (Morishima, op., cit, p. 136).

“No obstante, como el nivel cualificación de estos trabajadores era muy bajo, las empresas experimentaban las dificultades consecuentes de la falta de personal calificado. A finales del siglo XIX era común que las empresas se “robasen” los mejores empleados a las otras empresas” (Morishima, op., cit.).

Esto dio lugar a que las empresas empezaran a crear programas y planes orientados a fomentar la lealtad entre los trabajadores. “Principalmente las empresas mas grandes ofrecían mas incentivos e implementaron la escala de salarios en base a la antigüedad con lo que se aseguraban que el empleado permanecería de por vida en la empresa” (Morishima, op., cit, p. 136).

En el periodo de 1868 a 1945 Japón intervino en diez guerras importantes (Morishima, 1988). Al comienzo de este periodo Japón apenas poseía potencia militar, pero a lo largo del mismo se convirtió en la tercera potencia naval y la quinta fuerza militar del mundo. Además, durante esa época su PNB aumento a un ritmo relativamente elevado. Sin embargo se debe aclarar que este desarrollo fue resultado de las manipulaciones e influencias ejercidas sobre la economía por el gobierno o por los militares. Estas metas eran posibles en una nación cuyo credo era la ética confuciana, con un gobierno que pensaba en el país y donde las principales empresas eran dirigidas por negociantes con mentalidad de samurai y leales al gobierno (Hane, op., cit).

La política expansionista de Japón les permitió obtener nuevos territorios, materiales, trabajadores y recursos. Después de anexionarse Corea en 1910, muchos trabajadores coreanos que emigraron a Japón, sufrían discriminaciones, tanto en el aspecto de los salarios como en las condiciones de vida dentro de la comunidad japonesa. “El gobierno Meiji había abolido la estructura de castas del sistema feudal, pero con sus victorias en guerras imperialistas creaba una nueva estructura discriminatoria que clasificaba despiadadamente a las personas en función en su raza” (Morishima, op., cit, p. 129).

La educación confuciana había convertido a los guerreros en burócratas eficientes al servicio del país. Mantenían su denominación como samuráis aunque ya no eran propiamente guerreros, sino una especie de clase acomodada. “Contaban con la disciplina imprescindible de los soldados de un ejercito por lo que no les resulto difícil integrarse a las modernas factorías. Sin aquellos samuráis bien disciplinados, el Japón no habría logrado establecer una administración moderna ni llevar adelante la política del “país rico, ejercito fuerte” tan pronto como triunfo la revolución Meiji” (Morishima, op., cit, p. 116).

La ideología de esta clase de samuráis, el confucionismo, paso a ser la guía ética para las empresas. Estas primeras empresas eran factorías de grandes dimensiones y necesitaban la organización y el trabajo disciplinado de muchos trabajadores. “No obstante, como las clases campesina, artesana y mercantil de la época presentaban escasa disposición hacia ese tipo de disciplina, al principio incluso los trabajadores hubieron de buscarse entre la clase de los guerreros (en las fabricas textiles, por ejemplo, las primeras trabajadoras fueron las hijas de los samurai)” (Morishima, op., cit, p. 135). Conforme aumentaron las necesidades de personal y atraídos por los sueldos y condiciones, los campesinos empezaron a incorporarse a la fábrica, asimilando los principios y formas de trabajo ya presentes en la clase samurai.

Muchos de los lideres de la revolución tenían un pasado guerrero como samurai por lo que se interesaron en las técnicas militares y armamento de los

occidentales, teniendo como objetivo a mediano plazo poder hacerles frente si llegaba la ocasión y adoptaron una política exterior expansiva. Pronto les resulto redituable al derrotar a China en 1895 en la Guerra Chino-japonesa de 1895. Esto fue una señal para el mundo de que estaba naciendo una nueva potencia en oriente.

#### Taisho (1912-1926)

El emperador Meiji falleció en 1912 y le sucedió el emperador Taisho. En agosto de 1914, tras el estallido de la I Guerra Mundial, Japón envió un ultimátum a Alemania, solicitando la evacuación del territorio de Jiaozhou, en el noreste de China. Cuando Alemania se negó a cumplirlo, Japón entró en la guerra del lado de los aliados (Kaibara, op., cit).

Como resultado del acuerdo de paz de la I Guerra Mundial, Japón recibió las islas del Pacífico que había ocupado como mandato de la Sociedad de Naciones, organización de la que el emperador nipón fue uno de los miembros fundadores. También dio como resultado el cambio de la alianza anglo-japonesa por el Tratado de las Cuatro Potencias, por el que Japón, Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos se comprometían a respetarse los territorios del océano Pacífico y consultarse si se amenazaban sus derechos territoriales, y el Tratado de las Nueve Potencias (Bélgica, Gran Bretaña, Países Bajos, Portugal, Japón, Francia, Italia, China y Estados Unidos), en el que los signatarios respetaban la integridad territorial y la soberanía de China (Kaibara, op., cit).

#### Showa (1926-1989)

En 1926, Hiro-Hito, nieto del emperador Meiji, subió al trono. Junto con el los militares se encumbraron en el gobierno, dándole un corte fascista. En 1927 se endureció la política expansionista, principalmente hacia China. Argumentaron que debido a la expansión de la industria japonesa, cuyo rápido crecimiento desde el inicio de la I Guerra Mundial requería nuevos mercados. Además, la población de Japón se había duplicado desde 1868 y cada vez era mayor la necesidad de ampliar espacio y recursos (Kaibara, op., cit).

En 1936, el Imperio firmó un acuerdo anticomunista con Alemania y, un año después, un pacto similar con Italia.

El comienzo de la II Guerra Mundial, en septiembre de 1939, dio a Japón una nueva oportunidad para extenderse por el sureste asiático, después de haber alcanzado varios acuerdos diplomáticos. En septiembre de 1940 Japón estableció una alianza tripartita con Alemania e Italia, el denominado Eje Roma-Berlín-Tokio, que aseguraba ayuda mutua y total durante un periodo de diez años. Sin embargo, Japón consideró que el pacto firmado en 1939 entre Alemania y la URSS había liberado al Imperio de cualquier obligación contraída en la alianza anticomunista de 1936. Por tanto, en septiembre de 1941, Japón firmó un pacto de neutralidad con la URSS, que garantizaba la protección del norte de Dongbei Pingyuan (Manchuria). Estas acciones provocaron el embargo de petróleo estadounidense e incrementaron la hostilidad entre ambos países (Kaibara, op., cit).

El 7 de diciembre de 1941 varias oleadas de aviones japoneses bombardearon Pearl Harbor, en Hawaii, la principal base naval estadounidense en el Pacífico. El 8 de diciembre, Estados Unidos declaró la guerra a Japón.

Un año después del éxito de estos ataques por sorpresa Japón mantenía la ofensiva en el Sureste asiático y en las islas del Pacífico Sur. Al final, la guerra se convirtió en una lucha naval por el control del océano Pacífico. En el Japón, mientras tanto, se fomentaba el nacionalismo. “Se alentaba a los trabajadores a dar un extra a favor de la patria, las factorías trabajan a su máxima capacidad en la producción de material para la guerra” (Morishima, op., cit, p. 168). Prácticamente todas las personas en edad de trabajar estaban empleadas en las factorías o en el campo.

La marcha de la guerra comenzó a cambiar en 1942, cuando una fuerza naval y aérea aliada contuvo la invasión de la flota japonesa en la batalla del Mar del Coral. Un mes después, una gran flota japonesa fue derrotada en la batalla de Midway. Utilizando operaciones combinadas de unidades de tierra, mar y aire bajo el mando del general estadounidense Douglas MacArthur, las fuerzas aliadas avanzaron hacia el norte y expulsaron a los japoneses de las islas del Pacífico Sur. En julio de 1944, después de la caída de Saipan, la base nipona más importante en las islas Marianas, los dirigentes japoneses fueron conscientes de que habían perdido la guerra. En noviembre de 1944, Estados Unidos comenzó una serie de importantes ataques aéreos sobre Japón (Kaibara, op., cit).

En los siguientes cuatro meses, desde mayo a agosto, los bombardeos estadounidenses devastaron las ciudades niponas, sus comunicaciones y su industria, culminando el 6 de agosto de 1945, con el lanzamiento de la bomba atómica sobre Hiroshima; dos días después, el 8 de agosto, la URSS declaró la guerra a Japón, y, el 9 de agosto Estados Unidos lanzó una segunda bomba atómica sobre Nagasaki, mientras que las fuerzas soviéticas invadieron Dongbei Pingyuan (Manchuria), el norte de Corea y Karafuto.

Los aliados habían acordado durante la Conferencia de Potsdam que sólo se podría aceptar del gobierno japonés la rendición incondicional. El 14 de agosto, Japón aceptó los términos aliados y el emperador se dirigió a la nación por primera vez en un mensaje radiofónico comunicando la rendición japonesa, a pesar de un intento de los militares de sabotear la emisión en el último minuto. La rendición formal se firmó a bordo del acorazado estadounidense Missouri, en la bahía de Tokio, el 2 de septiembre (Kaibara, op., cit).

“Japón fue despojado de su Imperio. No hubo resistencia a la ocupación estadounidense de las islas japonesas. Todo el sistema productivo se detuvo y la masa de trabajadores se vio desamparada. Los trabajadores enfrentaban una dura competencia para ser contratados por estas empresas. Había escasez de alimentos y bienes, por lo que algunas empresas pagaban a los empleados con comida” (Morishima, op., cit, p. 201). Muchos de los trabajadores regresaron al campo con la idea de buscar lo necesario para subsistir ya que la escasez de alimentos se agudizaba.

El general estadounidense MacArthur quedo a cargo de supervisar que se respetaran los objetivos de la política de ocupación que eran, básicamente, la democratización del gobierno japonés y el restablecimiento de una economía industrial de tiempo de paz que cubriera la demanda de la población japonesa. A esta etapa de ocupación y reconstrucción se le conoce como el régimen de San Francisco.

“Había huelgas y el numero de desempleados ociosos en la calle excedía de cinco millones y hacia 1947 el hambre se cernía sobre el país entero. Si bien los norteamericanos empezaban a hechar a andar obras de reconstrucción, estaban mas concentrados en la organización del pago de la deuda de guerra de Japón como nación vencida” (Morishima, op., cit, p. 202).

“En 1949 se constituyo la República Popular China y en 1950 estallo la Guerra de Corea. Las relaciones entre Corea y la Unión Soviética por una parte y Estados Unidos por otra se vieron en su punto mas bajo. Estos últimos se vieron obligados a buscar una presencia importante en oriente y empezaron verdaderamente la reconstrucción de Japón a fin de tener un bastión contra China y la Unión Soviética” (Morishima, op., cit, p. 202). Las medidas no solo se encaminaron a reconstruir Japón, sino a devolverlo a ser un país poderoso, dotado de fuerza militar y económica.

Como consecuencia de este cambio de política, Japón renació bajo una forma casi idéntica a la que tenía antes de la guerra. “Desde el inicio de las hostilidades contra Corea, las fuerzas estadounidenses pasaron a las empresas japonesas numerosos pedidos de armamento y aprovisionamientos militares. Estados Unidos se vio forzado a fomentar con urgencia la resurrección de Japón para representar el papel de la “avanzada del mundo libre” en oriente” (Morishima, op., cit, p. 203).

A partir de 1950 y durante cinco años, las empresas japonesas se enriquecieron gracias a la gran demanda de artículos militares para la guerra. Muchas de las gigantescas instalaciones militares del gobierno fascista fueron vendidos a la empresa privada y estas empezaron a prosperar (Morishima, op., cit).

Los japoneses olvidaron pronto su derrota ya que para ellos la llegada de los estadounidenses representaba una mejoría con respecto al régimen totalitario anterior. Se dio un fenómeno de occidentalización en el que la población materia sus tradiciones, lengua e idiosincrasia pero vestían y habían desarrollado costumbres occidentales (Hane, op., cit.).

“Las empresas florecieron, los kairatsu se erigieron como los pilares de la nueva industrialización del país. A su alrededor se gestaban docenas de empresas medianas y pequeñas que funcionaban manufacturando o vendiéndole materia prima a las grandes empresas” (Morishima, op., cit, p. 204). La gran empresa o zaibatsu era quien atraía los beneficios y aprovechaba su relación con el gobierno y obtenía contratos. Posteriormente los beneficios llegaban hasta las empresas medianas y pequeñas.

Debido a la guerra el personal de las nuevas empresas, principalmente el directivo se busco entre los militares. Algunos de ellos no tenían gran experiencia en las empresas y llevaban el manejo de estas como lo hacían con la tropa. “Tanto los directivos como los obreros habían pasado tanto tiempo en filas, que estaban habituados a las líneas de mando. Aun manejaban el discurso nacionalista y se promovió la idea de la dedicación sin reservas a la empresa como la mas alta virtud “(Morishima, op., cit, p. 211).

Este sistema también fomento el paternalismo, en el que el administrador de la empresa se sentía ligado a su grupo, cosa que los anteriores dirigentes, de corte capitalista, no hacían. Los nuevos administradores y gerentes de estas empresas se mostraban de acuerdo con el destino común entre todos los miembros de la empresa. En la época de la posguerra y como respuesta a la unión tradicional proveniente de los campos de arroz, los directivos de las empresas exigían que sus empleados se uniesen en la demostración de máxima lealtad a la empresa.

“Nuevamente el gobierno trabajo de cerca con los zaibatsu, ahora keiratsu, para reestructurar la producción del país. Como nunca antes Japón se lanzo en una cruzada por hacer más eficientes y en el menor tiempo posible sus procesos de producción. Respaldados por la filosofía propia del confucionismo y ya con un numero suficiente de personal calificado y dispuesto a trabajar con la empresa, las empresas tuvieron un notable despegue” (Morishima, op., cit, p. 205).

Ya en la década de 1960 Japón superaba a todas las naciones de Europa Occidental en el producto nacional bruto y seguía a Estados Unidos como potencia industrial mundial.

A principios de la década de 1980 Japón hizo frente a la congestión urbana, a la contaminación ambiental y la improductividad de la agricultura, a pesar de lo cual tuvo la mayor tasa de crecimiento económico y la menor inflación de las naciones industrializadas (Hane, op., cit).

Heisei (1989 - )

El emperador Hiro-Hito falleció en enero de 1989 y le sucedió su hijo Aki-Hito inaugurando el período denominado Heisei ('de la paz conseguida'). En 1992, se aprobó una legislación que permitía la participación de las tropas japonesas en las operaciones de paz de la ONU, antes considerado como inconstitucional.

Sobre un fondo de tensión continua con Estados Unidos por cuestiones comerciales, la confianza en el gobierno continuó su descenso mientras que los japoneses se vieron frustrados con el estancamiento de la economía nipona y la corrupción gubernamental (Hane, op., cit).

En la actualidad Japón experimenta una desaceleración económica importante aunque se mantiene en los primeros planos de la economía mundial.

La sociedad japonesa enfrenta un nivel cada vez mayor de occidentalización, principalmente entre los grupos más jóvenes. Los nuevos empleados japoneses se manejan en un esquema más cercano al occidental en donde se busca un rápido desarrollo y son más proclives a moverse de una empresa a otra en busca de satisfacción laboral (Hane, op., cit).

“En alguna época el nacimiento determinaba el destino profesional de las personas pero a partir de la época Meiji lo son los exámenes para ingresar a las grandes empresas al salir de la universidad” (Morishima, op., cit., p. 224).

La población japonesa cada vez se ve más inclinada a trasladarse a las ciudades para ingresar al mundo de las grandes compañías por lo que las tareas operativas o del campo se dejan en manos de las poblaciones menos preparadas o abiertamente se emplea a las poblaciones de trabajadores emigrantes de China y Corea, generalmente en condiciones muy desfavorables (Hane, op., cit).

Las mujeres siguen estando en una posición relativa con respecto a los hombres en la cuestión laboral, aunque es cada vez más frecuente que se ubiquen en puestos estratégicos en las empresas (Hane, op., cit). Esto se ha traducido en mayor independencia y desarrollo profesional.

Aun hoy en día en Japón existen prácticas racistas en contra de la población china y coreana que vive en el país, así como las poblaciones indígenas de la isla de Hokkaido (Hane, op. cit.).

## Hitos en la historia de México

### Época Prehispánica

El territorio de lo que actualmente es México era ocupado por tribus que se disputaban el poder y los terrenos más aptos. Algunas culturas despuntaron pero la azteca sobre las demás, cuyo corazón era Tenochtitlan, floreció en el actual valle de México. Era un pueblo guerrero cuyo dominio fue tan grande que llegaba desde el actual Nuevo México a Centroamérica. Tenían una sociedad estratificada, con el rey, sacerdotes y guerreros en la parte superior, después los comerciantes y por último el resto del pueblo. Dominaron toda la región y cobraban tributo a los pueblos conquistados por su protección. Les permitían mantener el gobierno y costumbres aunque bajo la vigilancia de una guarnición (Hernández, 2000).

La riqueza de la región y los tributos contribuyeron a que Tenochtitlan alcanzara un grado de esplendor que difícilmente alcanzaron las ciudades de Europa de la época (Florescano, 1996). Tenochtitlan se volvió el centro del mundo azteca, se desarrolló la cultura, la medicina, la poesía, literatura, música, etc. Practicaban el politeísmo, la religión incluía ritos en los que se sacrificaba seres humanos a los dioses. Conformaron un ejército poderoso y constantemente tenían que sofocar las rebeliones de los territorios conquistados. En Tenochtitlan prácticamente no existían indigentes o un alto índice de criminalidad ni alcoholismo (Hernández, op., cit).

En el aspecto laboral existían especializaciones, en el área rural por ejemplo carpinteros, canteros, albañiles alfareros y canasteros. Solo en las cabeceras de los pueblos o en poblaciones más numerosas había especialistas que se dedicaban a la fabricación de papel, joyería, artesanías a base de plumas, madera, hueso, cantera y otros materiales.

La especialización absorbía una pequeña parte del tiempo total ocupado por los individuos, pues además de la tarea o el trabajo especializado que tocaba a cada funcionario o artesano, estos estaban obligados a desempeñar otras actividades religiosas, militares y administrativas. Los campesinos por ejemplo, además de cultivar sus parcelas y trabajar en las del instituto religioso o militar tenían que fabricar armas en tiempos de guerra, llevar piedras y materiales de construcción a los centros ceremoniales, trabajar en las obras públicas, etc. (Florescano, op., cit).

Este sistema de administración del trabajo era conocido como "coatequitl". Se basaba en un censo de las familias y en edad y capacidad para trabajar, su organización y reclutamiento en cuadrillas o grupos de veinte individuos a cargo de un vigilante y su coordinación temporal para desempeñar tareas específicas en lugares determinados por los planificadores de las tareas públicas (Florescano, op., cit).

Las obligaciones familiares y comunales de cada individuo se entrelazaban con las estatales. Desde que nacía el individuo iba progresivamente fundiendo su

persona en las actividades y funciones asignadas a la familia, el barrio, el grupo étnico o el estado al que pertenecía. No había separación entre las condiciones reales de existencia de los individuos, que eran sociales y estaban fundadas en la cooperación y el esfuerzo colectivo y sus funciones y aspiraciones como persona. “La misión del hombre en el mundo no era realizar su vida individual-concepción inexistente en la mente del indígena- sino mantener la vida de la colectividad”(Florescano, op., cit, p. 21).

En 1519 Hernán Cortés llegó a la actual isla de Cozumel, procedente de España. La noticia de los recién llegados llegó a oídos del emperador Moctezuma quien envió emisarios con regalos para darles la bienvenida e invitarlos a Tenochtitlan. Los españoles quedaron maravillados ante las riquezas de la capital de los mexicas. La ambición de los españoles los llevó a asesinar al emperador Moctezuma, de lo que se derivó una guerra en la que los españoles encontraron el apoyo que necesitaban entre los pueblos sometidos por los aztecas (Hernández, op., cit).

La superioridad de armamento, el apoyo de los pueblos sometidos e incluso las enfermedades traídas por los españoles permitieron la derrota del imperio azteca. En lo sucesivo los españoles se dedicarían a saquear y esclavizar a los pueblos de la región.

Junto con Cortés también habían llegado misioneros que se dedicaron a convertir a los indígenas a la fe católica, destruyendo el anterior sistema de vida (Florescano, op., cit).

## La Colonia

La conquista cortó violentamente la expansión económica y política que encabezaban los aztecas y en solo unos años acabaron con el orden anterior. El caos de la conquista fue seguido por el desorden de los primeros años de la colonia. Los españoles empezaron una serie de obras que requerían de miles de indígenas que fueron arrancados de sus pueblos por la fuerza y provocaron la sustracción de sus reservas de alimentos y el destroncamiento de todas sus actividades productivas (Hernández, op., cit).

Ante la reducción de la producción global de las familias y grupos campesinos y coaccionados estos a tributar productos y servicios personales a los españoles, las poblaciones indígenas comenzaron a sufrir un proceso irreversible de desgaste y debilitamiento.

En el nuevo sistema, los indígenas, por primera vez en su historia, “cultivaron la tierra, extrajeron metales, edificaron casas, construyeron caminos y levantaron templos con propósitos extraños, ajenos a sus motivaciones sociales y culturales, de manera forzada y sin gratificación social o personal” (Florescano, op., cit, p. 32). El acto de trabajar perdió su sentido ritual y dejó de ser una forma de comunión con la comunidad y se convirtió en una acción gratuita, sin sentido, extenuante y aterradora. Por el contrario, gran parte de los bienes que produjo en lo sucesivo el indígena le fueron arrebatados para beneficiar a los

hombres que destruían sus formas tradicionales de vida y atentaban contra su existencia. La exigencia del pago de tributos y la obligación a trabajar en las obras de los españoles y a su servicio personal encadenaron a los indígenas con la economía española. Recibieron el derecho de vivir y reproducirse precariamente, pero a condición de servir a sus dominadores.

“Hacia 1560 teólogos, juristas, religiosos y virreyes aceptaron, luego de una acalorada discusión, que los indios eran hombres semejantes a los demás hijos de Adán” (Florescano, op., cit, p. 45). Lo que se discutió en adelante fue “el grado de humanidad” de los indígenas. La discusión se realizaba en términos de valores, condiciones y desarrollo de los europeos. En tales comparaciones el indígena “siempre resulto idolatra, pagano, primitivo, salvaje e ignorante y por tanto sujeto de cristianización, civilización, policía y educación” por sus dominadores, quitándole cualquier posibilidad de tomar decisiones o actuar por si mismo (Florescano, op., cit).

Los frailes asumían que era su deber defender a los indígenas, actuar como sus “padres” y “madres”, oscureciendo su largo pasado independiente y sofocando sus reivindicaciones de autonomía (Hernández, op., cit).

Ante estas ideas de los españoles acerca de los indígenas, en 1550 el rey de España dispuso que si los “indios no quisieran trabajar [en las empresas españolas], que sepan que han de ser compelidos a ello pagándoles su trabajo y lo mismo se dará a entender a los demás indios holgazanes” (en Florescano, op., cit, p. 47). Esto ocasionó que cualquier autoridad estuviera calificada para detener en la calle a cualquier hora y bajo cualquier termino a un indígena acusándolo de vagabundear y “emplearlo” en alguna actividad, incluso como servidumbre para el español.

La sociedad durante la colonia quedo fuertemente segmentada. Existía una fuerte división entre las etnias que convivían en el país: españoles, esclavos negros e indígenas. A fuerza de la convivencia no se pudo evitar el mestizaje pero entre más elementos indígenas mas baja era la posición de la persona en la sociedad. Los criollos por ejemplo, eran hijos de españoles nacidos en México o cuya madre era indígena y aunque tuvieran educación y posesiones su posición seguía siendo de desventaja en comparación con los españoles.

Otro grupo era conocido como *indios naborías*, que eran indígenas libres que de manera “voluntaria” decidieron trabajar en forma permanente en las empresas españolas a cambio de un jornal y de medios de subsistencia, fueron esos antiguos esclavos y sus descendientes, es decir, individuos que durante dos o tres décadas se habían acostumbrado al trabajo y al contacto con los españoles y habían perdido sus vínculos económicos y sociales con las aldeas de indígenas, los que constituyeron la principal fuente de trabajadores de la época (Florescano, op., cit). Fueron gradualmente desplazando a los esclavos negros y a los indios naborías, de quienes descendían y con quienes continuaron mezclándose.

Eran hombres sin tierra, sin identidad social, rechazados tanto por los indígenas como por los españoles, y generalmente desempleados. “Este rechazo de los demás grupos, su búsqueda errante e inestabilidad económica y social hizo que se les calificara de licenciosos, gente perdida, de mal vivir, ladrones, jugadores y viciosos” (Florescano, op., cit, p. 47).

“La legislación y la práctica política ratificaron tal discriminación. Se les disminuyeron y coartaron sus derechos de hombres libres, se les prohibió trabajar en determinados oficios, asentarse en los pueblos de indígenas, el acceso a asentarse en las zonas urbanas habitadas principalmente por españoles, se les impuso normas en el vestido y cualquiera que se encontrara “vagando” podía ser obligado a trabajar” (Florescano, op., cit, p. 47).

Los propietarios de las empresas y negocios incorporaban a sus establecimientos a esta nueva población, en primer lugar porque eran los hijos de sus antiguos trabajadores, en segundo porque eran los mejor preparados para atender las exigencias de la producción mercantil; muchos habían nacido en las mismas unidades productivas y la mayoría, a diferencia del indígena, estaba adiestrada y adaptada mentalmente al trabajo. En tercer lugar les resultaba más barato alquilar a estos trabajadores que comprar un esclavo negro.

Además, no se trataba de una masa con sentido de unidad o pertenencia de algún tipo, entre ellos competían para obtener trabajo, bajando pretensiones salariales y aceptando todas las condiciones que les imponía el propietario (Florescano, op., cit).

“Con el fin de atraerlos y retenerlos los propietarios empezaron a practicar la “gañanía” o peonaje acapillado, es decir dar adelantos, mediante la tienda de raya, en ropa, dinero o productos para que después el trabajador los fuera pagando con su trabajo. Con esta práctica los dueños de las haciendas dispusieron por primera vez de una fuerza de trabajo permanente no esclava durante todo el año” (Florescano, op., cit, 119).

De la mezcla racial también se desprendió una población criolla y mestiza, formando una extensa población media de pequeños propietarios, comerciantes administradores, funcionarios, profesionistas y artesanos.

A finales del siglo XIX los criollos estaban excluidos de los beneficios de los españoles y constituían un grupo bien diferenciado de los indígenas y las castas. Argumentaron un deseo de libertad para el país y en su discurso abarcaban las pésimas condiciones en las que vivían los indígenas con lo que se ganaban el apoyo de estos frente a los españoles. La realidad era que deseaban asumir las posiciones de poder de los españoles y que les eran prohibidas debido a su origen. El 16 de septiembre de 1810 el cura Miguel Hidalgo concretó una conspiración y realizó un llamado a las armas para derrocar a los españoles.

Después de la muerte de los líderes principales de la independencia José María Morelos y Pavón asumió el control de la insurgencia en el sur. Morelos convocó al primer congreso americano en 1813, en Chilpancingo y promulgó la Constitución de Apatzingán y poco después fue apresado.

Varios líderes combatían a las fuerzas españolas pero la organización y el desgaste los habían hecho retroceder. Aprovechando la situación, algunos militares criollos -que habían combatido a los insurgentes durante los años anteriores- tomaron la dirección del movimiento. Agustín de Iturbide selló un pacto con Guerrero, jefe de los insurgentes, en compañía de quien promulgó el Plan de Iguala en 1821. Poco tiempo después, el nuevo virrey de Nueva España, Juan O'Donojú, que también sería el último, aceptó firmar el acta de independencia de México el 27 de septiembre de 1821 (Hernández, op., cit). Meses más adelante, en 1822, Agustín de Iturbide fue proclamado Emperador de México.

En el año de 1823, Antonio López de Santa Anna, Anastasio Bustamante. Vicente Guerrero y otros personajes de la última etapa de la guerra de independencia proclamaron el Plan de Casamata, por el que desconocieron el gobierno de Iturbide y anunciaban la instauración de una república.

En 1824 una Junta Provisional promulgó la Constitución Mexicana que habría de regir a la República. Este documento asentaba que la nación adoptaba como forma de gobierno la república federal, con división de poderes. Éstos residirían en la Ciudad de México, y estaría integrada por estados federados y territorios federales. El Congreso convocó a elecciones en las que salió electo Guadalupe Victoria para el período de 1824-1828.

Para esta época la sociedad se dividía entre la mayor opulencia y la máxima pobreza. Entre ambas se alzaba una clase de pequeños propietarios o comerciantes, principalmente en las zonas urbanas. Aun entre estas clases había niveles que muestran una enorme desigualdad entre los grupos más pobres. Aun entre los sectores pobres había jerarquías. "El pueblo tenía sus jerarquías, nobleza, aristocracia. Un oficial barbero mira con tanto desden a un peón albañil como el mas rico agiotista lo haría. De la clase de "leperos" salen los albañiles, cargadores, empedradores de calles, curtidores y conductores de carros" (Florescano, op., cit, p. 68).

Esta capa, la de los mas pobres, enfrentaba una alta tasa de mortandad, solo un porcentaje pequeño lograba superar el umbral de los cincuenta años. Por otro lado la población de entre 10 y 14 años, actualmente considerada niñez, en aquel momento era un segmento que se clasificaba como laboralmente activo en actividades iguales a las de los adultos (Hernández, op., cit).

En los centros urbanos solo el 30% tenía acceso a una ocupación más o menos estable, es decir que el 50% de la población en edad de trabajar carecía de empleo fijo (Hernández, op., cit).

A partir de la conclusión del período de Victoria, la vida política mexicana se tornó inestable, debido a las pugnas entre la antigua aristocracia y el grupo de burgueses liberales del país. El personaje central a lo largo de la primera mitad del siglo XIX fue Antonio López de Santa Anna, quien repelió la intentona hispana por reconquistar México y ascendió al poder once veces: cinco de ellas como abanderado de los liberales y las otras seis como conservador.

Por esa época, México enfrentaba una guerra con Estados Unidos. Este país había anexado el territorio de Texas en 1841, y en 1846 reclamó a México la posesión de la franja de tierra comprendida entre los ríos Bravo y Nueces. El gobierno estadounidense acometió contra México, y ocupó el país desde 1847 hasta 1848 (Hernández, op., cit).

Finalmente, el 14 de septiembre de 1847, los estadounidenses izaron su bandera en el Palacio Nacional. La guerra concluyó con la firma del Tratado de Guadalupe-Hidalgo, en el que México reconocía la frontera texana en el río Bravo y "cedía" los territorios de California y Nuevo México.

Por ello, en 1854 los liberales se fueron a la guerra, amparados en el Plan de Ayutla y encabezados por Juan Álvarez e Ignacio Comonfort. El movimiento, conocido como Revolución de Ayutla, concluyó con la renuncia y destierro de Santa Anna y la instalación de Álvarez como interino. Durante las presidencias de Álvarez y Comonfort, fueron promulgadas varias leyes de corte liberal, conocidas como Leyes de Reforma, que, entre otras cosas, establecieron la separación entre el Estado mexicano y la Iglesia Católica. La puesta en marcha de estas leyes dio lugar a un nuevo conflicto entre liberales y conservadores, conocido como Guerra de Reforma (Hernández, op., cit).

Benito Juárez ocupó la presidencia interina de la república tras la renuncia de Comonfort, y fue convocado un nuevo congreso constituyente que promulgó el 5 de febrero de 1857 la nueva constitución mexicana. Sin embargo, las reformas contempladas por la nueva constitución fueron motivo de una nueva rebelión conservadora en Tacubaya y, desconociendo el gobierno de Juárez, nombraron un presidente provisional. Las huestes de ambos bandos se enfrascaron en una guerra que concluyó con la victoria de los liberales en enero de 1861 (Hernández, op., cit).

En ese mismo año, el gobierno de la república decretó la suspensión de pagos de la deuda externa, pues carecía de medios para pagarla. Francia, uno de los principales acreedores, instó a España e Inglaterra a presionar por la vía militar al gobierno mexicano. La marina de los aliados llegó a Veracruz en febrero de 1862. El gobierno mexicano se aprestó a negociar por la vía diplomática, y logró el retiro de los ingleses y españoles.

Los franceses bajo el mando de Napoleón III dieron comienzo a las hostilidades militares. El gobierno republicano, con Juárez a la cabeza, se había trasladado a San Luís Potosí el 31 de mayo. Fue perseguido por los franceses, y finalmente se estableció en Paso del Norte. Mientras tanto, en la capital, el 10 de julio la Asamblea de Notables había nombrado como emperador de México a Maximiliano de Hasburgo. El Segundo Imperio Mexicano duraría hasta 1867,

con la rendición de los conservadores y el fusilamiento del emperador Maximiliano en Santiago de Querétaro.

Juárez siguió en el poder hasta su muerte el 18 de julio de 1872. Para las elecciones de 1871, se presentaron como candidatos Sebastián Lerdo de Tejada, Porfirio Díaz y el mismo Juárez, quien ganó. A su muerte ocupó la presidencia Lerdo de Tejada, que elevó a rango de ley constitucional las leyes radicales de reforma promulgadas durante el periodo de 1855-1856 (Hernández, op., cit).

La sociedad mexicana del siglo XIX se separó en dos grupos sociales opuestos: "decentes" y "leperos" (Florescano, op., cit). Los primeros tenían empleo, eran útiles a la sociedad, laboriosos y productivos. Los segundos, hombres "sin oficio ni beneficio", eran groseros insolentes y vagos. Esto involucraba todo un proyecto ideológico para contener y limitar un nuevo movimiento de revolución y defender la legitimidad social de las clases propietarias.

El proceso más importante de control fue el del acceso al trabajo. Ante el alto nivel de desocupación el acceso al trabajo se convirtió en un privilegio reforzado por las vinculaciones políticas que implicaba. Este privilegio se otorgaba de "arriba hacia abajo" y solo podía accederse a él por vía de protección y clientela.

Hacia 1830 mediante la Dirección General de Industria y el Banco de Avío se importaron las primeras máquinas de hilado y tejido con las que un operador hilaba hasta 80 madejas diarias mientras que con el huso mecánico se hilaban 4. Ante esta diferencia poco a poco empezaron a introducirse las máquinas, lo que fue orillando a la gradual desaparición a los gremios y artesanos (Florescano, op., cit).

Cuando Lerdo intentó reelegirse, los porfiristas se levantaron en armas y lo derrocaron. Aunque por ley la presidencia debía ser ocupada por José María Iglesias, los porfiristas desconocieron su gobierno y finalmente Porfirio Díaz ocupó la presidencia en 1876.

La dictadura de Díaz sólo fue interrumpida por los cuatro años de gobierno de Manuel González, compadre del dictador y sometido a su poder. Durante el porfiriato las condiciones del pueblo llegaron a extremos de esclavitud mientras que algunos pocos que concentraban el poder acumularon enormes fortunas. La tierra arrebatada a los campesinos e indígenas los orillaba a trabajar en las haciendas, y algunos grupos indígenas que se mostraban particularmente rebeldes, como los yaquis y los mayas fueron desterrados de sus lugares origen y obligados a trabajar hasta la muerte en lugares como Valle Nacional, el valle del río Yaqui o Yucatán (Hernández, op., cit).

El gobierno de Díaz favoreció la inversión extranjera. La mayor parte del capital invertido en México era francés: minas, petróleo, ferrocarril, textiles, plantaciones de azúcar. Todo estaba en manos de extranjeros. Aparentemente

el país prosperaba, pero esto sólo ocurría a costa de la miseria de la mayor parte de la población. Después de auto reelegirse por veinticinco años declaró que México estaba listo para la democracia. A las elecciones de 1910, se presentaron algunos candidatos entre ellos Francisco I. Madero. Este ganó la elección pero Díaz desconoció el resultado de los comicios dando pie al inicio de la Revolución Mexicana (Hernández, op., cit).

Madero llamó al levantamiento armado por medio del Plan de San Luís. Al llamado se levantaron numerosos grupos de diversas clases sociales: en el noroeste, Álvaro Obregón, en Chihuahua Francisco Villa, en Coahuila, Venustiano Carranza representaba a los hacendados; y en el estado de Morelos, Emiliano Zapata y sus tropas de indígenas reclamaban el reparto agrario. Díaz finalmente dimitió el 24 de mayo de 1911. Salió exiliado del país siete días más tarde, a bordo del vapor Ypiranga, con rumbo a Francia, donde murió y fue sepultado.

Mientras tanto, el Congreso nombró como interino a Francisco León de la Barra porfirista que entregó la presidencia a Madero en noviembre de 1911. Madero fue incapaz de reconciliar a los diferentes movimientos y asumió un rol de control en el que dejaba fuera a algunos de los líderes que lo habían apoyado en la lucha (Hernández, op., cit).

En febrero de 1913, Victoriano Huerta dio un golpe de Estado contra Madero, a quien mandó asesinar junto con Pino Suárez en la "Decena Trágica", y gobernó como dictador hasta 1914. En el bando revolucionario también había disputas: por ejemplo, Zapata había desconocido a Madero porque lo había traicionado al considerar que el reparto agrario no debía ser una prioridad de su gobierno. A la muerte de Madero, las facciones revolucionarias se levantaron en armas contra el usurpador, y lo derrocaron, quedando como presidente Venustiano Carranza (Hernández, op., cit).

A éste correspondió promulgar la Constitución e incorporó algunas de las demandas sociales reivindicadas por los movimientos revolucionarios y sus antecesores (jornada de ocho horas, libertad de culto, salario mínimo, reparto agrario, nacionalización de los recursos naturales), aunque algunas no lograron llevarse a cabo.

En el artículo 123, se representaba la norma que dio origen a una compleja legislación laboral en torno al contrato de trabajo, salario mínimo, ocho horas de trabajo, reglamentación del trabajo infantil y de las mujeres, condiciones de trabajo, abolición del peonaje, derecho a huelga y arbitraje en las diferencias entre capital y trabajo.

Mientras tanto, el ejército revolucionario se dividió en dos facciones: una, encabezada por Carranza y Obregón, moderada y vinculada con los intereses de la burguesía norteña; y la otra, con Zapata y Villa, más radicales y vinculados con los intereses de los campesinos. Los vencedores fueron los primeros, Zapata fue emboscado y traicionado con la promesa de negociación por Carranza, lo mandó asesinar en Chinameca en 1919, y cuatro años más tarde Villa corrió la misma suerte.

En el decenio de 1920 surgieron varias organizaciones, partidos, sindicatos, ligas de trabajadores del campo, industria, manufacturas y talleres con lo que el trabajador empezó a hacerse más consciente de las ventajas de organizarse.

Obregón fue sucedido en el cargo por Plutarco Elías Calles, quien opinaba que la Revolución había de perpetuarse en instituciones y formó en marzo de 1929, el Partido Nacional Revolucionario (Hernández, op., cit). Hacia 1929, Calles persiguió una política anticlerical. La iglesia respondió censurando los artículos de la Constitución relacionados con la educación, la prohibición de órdenes monásticas y la expropiación de la tierra. El gobierno respondió con ordenar la aplicación inmediata y universal de la Constitución.

Lázaro Cárdenas, el presidente electo para el primer período sexenal de la historia de México (1934-1940), desterró a Calles, apoyado en su amplia popularidad. Dio gran impulso a la educación y al reparto de tierras. Fue el responsable de la expropiación petrolera, acontecida el 18 de marzo de 1938, y por la nacionalización de los ferrocarriles. Su gobierno contemplo en la agenda política la expropiación del sector petrolero, eléctrico, comunicaciones y el agrario.

No obstante que inició con un impulso radical, el gobierno de Cárdenas al final debió moderarse por el contexto de crisis económica derivado de los pagos de las nacionalizaciones. Su sucesor, Manuel Ávila Camacho, frenó el reparto agrario, concilió con la naciente clase burguesa industrial y enfrentó el inicio de la Segunda Guerra Mundial (Hernández, op., cit).

Fundado en 1938, el PRM dejó con Ávila Camacho su postura obrero-anticlerical y adoptó una más del agrado de las clases medias. El PRM se fundó entonces en el Partido Revolucionario Institucional (PRI) en 1946. A partir de este momento se empezó a gestar un nuevo tipo de cultura política. La disputa política comenzó a dirigirse en función del interés de cada sector. Esto condujo a centrar su objetivo en ampliar bases y controlarlas para mostrar mayor peso estratégico en las negociaciones políticas al interior del partido. “Ante esta necesidad de hacer sentir su influencia, los priistas se presentaban ante la oposición con prácticas de “aplanadora”, de mayoriteo y de escasa política” ((Hernández, op., cit, p. 426).

Entre las protestas más importantes contra esta política y la situación del país, los estudiantes de la UNAM y el IPN iniciaron una movilización, pero encontró una respuesta brutal y desproporcionada de parte del gobierno de Díaz Ordaz.

En el periodo de 1940 a 1970, se vivió la mejor época de la economía mexicana. Las tasas de crecimiento fueron altas, con un crecimiento sostenido por un constante aumento en la productividad, gracias a la constitución de un mercado interno. “A diferencia de todos los países latinoamericanos, México fue el único país que hasta 1952 no tuvo déficit presupuestal y, de esa fecha a fines del decenio de 1960, su déficit fue muy pequeño” (Hernández, op., cit, p.435). A esta época se le conoció como “el Milagro Mexicano”.

La política proteccionista que había permitido tal crecimiento tenía debilidades estructurales. La pérdida de competitividad del aparato productivo trasladado al consumidor las alzas de precio en los productos. Se tuvo que recurrir al financiamiento externo por lo que empezó el aumento de la deuda externa. El problema del endeudamiento se agudizó con la crisis financiera de 1982.

En 1986 México ingresó al GATT, antecedente inmediato de la formación de la Organización Mundial de Comercio. Y a “finales de 1992 concreto el Tratado de Libre Comercio junto con Canadá y Estados Unidos, conformando uno de los bloques comerciales más importantes del mundo” (Hernández, op., cit, p. 451).

En 1994 apareció el EZLN, una guerrilla que buscaba reivindicar la lucha agraria en el estado de Chiapas.

A partir de finales de la década de los ochenta se empezó a gestar un movimiento de democratización en el país. En las elecciones de 1988 y a pesar del tendencioso y poco claro resultado quedó claro que los ciudadanos percibían el voto como un medio para acabar con la hegemonía de partido y además se reforzó la confianza en una nueva cultura democrática que hasta la fecha está en proceso de desarrollo.

El periodo de Carlos Salinas contó con reformas estructurales, una gran capacidad para generar acuerdos y alianzas (Hernández, op., cit). Sin embargo las reformas no dieron el resultado esperado y en 1994 se generó una nueva crisis económica. En las elecciones de 2000 se dio la transición, gracias al involucramiento de diversos sectores de la sociedad, en la que el candidato de un partido diferente asumía la presidencia. La hegemonía del PRI quedó atrás y en la actualidad los ciudadanos asumen su corresponsabilidad en el destino de la democracia en el país.

## Características del trabajador japonés

### Comunidad

La mayor parte del territorio japonés es montañoso y poco apropiado para la agricultura, por lo que se debe aprovechar cada metro. Las casas se construían una pegada a la otra. Esta cercanía, obligatoria en un principio, permitió que las primeras comunidades de campesinos se acostumbraran a convivir de cerca y en armonía con varias personas (Morishima, op., cit.).

Además del problema del espacio, los japoneses tienen el arroz como principal alimento en su dieta. El cultivo del arroz requiere del esfuerzo de varias personas para que la producción sea suficiente para obtener un excedente. Generalmente se requería del esfuerzo combinado de varias familias para hacer que el terreno produjese el arroz necesario. El trabajo duro y constante en comunidad era la única opción para sobrevivir y obtener el sustento (Kaibara, op., cit.).

Por otro lado, la educación básica de los japoneses es confucionista. “Mas que una religión es una ideología racionalista y representa el fundamento detrás de la estructura de valores y ética de los japoneses. Tanto el confucionismo como el bushido hacen énfasis en que el trabajo y el esfuerzo a favor de la comunidad son el único camino para alcanzar la virtud” (Kaibara, op., cit, p. 76).

### La Filosofía Ishida

Ishida Baigain (1685-1744) nació en una familia campesina, durante su juventud trabajó como aprendiz y llegó a ser gerente de la tienda en la que laboraba. Posteriormente se retiró e inauguró una escuela cuya principal filosofía enseñaba que trabajar de todo corazón en cualquier ocupación era un modo de temprar el carácter (Morishima, op. cit.). El trabajo era ante todo un medio para forjar el carácter y secundariamente una actividad productiva.

Como se mencionó anteriormente la vida de los campesinos implicaba mucho trabajo debido a las condiciones del terreno, por lo que esta forma de conceptualizar el trabajo se hizo natural a los ojos de los japoneses. En aquella época Japón era un país poco desarrollado y con poca producción de alimentos, por lo que las enseñanzas de Ishida eran acordes a la época al transformar las cualidades de diligencia y frugalidad en una filosofía educativa de formación de carácter. Las enseñanzas pronto se hicieron populares y su filosofía se extendió por todo el país.

“Cuando las ideas permearon en la población, los campesinos japoneses iban a trabajar el campo aun cuando tenían tiempo libre ya que debido a la escasez no había muchas actividades en las cuales emplearse” (Hane, op., cit, p. 121). La recreación era una pérdida de tiempo y en general la gente trabajaba aunque su productividad fuera baja, de lo contrario despertaba suspicacias. Con el paso de los años el pueblo japonés asumió el carácter formativo del trabajo y se consideraba virtuoso vivir con recursos limitados. La filosofía Ishida enfatizó la importancia del trabajo e hizo de la frugalidad (pobreza honorable) una virtud (Kaibara, op., cit.).

### Aprovechamiento del tiempo libre

En el sistema de valores japonés se rechaza el tiempo libre desperdiciado. “Las personas sin actividad no son dignas de respeto. Para los occidentales existe el tiempo libre literal, mientras que los japoneses piensan que incluso las vacaciones deben incluir tiempos y actividades definidas” (Hane, op., cit, p. 166). El japonés dedica el día de descanso a realizar arreglos en casa, el coche o leer. Los japoneses son competitivos y ordenados aun cuando están en su tiempo libre. Esto no implica una cuestión desagradable, esta implícito en su carácter y se traduce en productividad natural.

### Habilidad

Por mucho tiempo Japón fue un país pobre de campesinos. La gente trabajaba con pocos recursos y se esmeraban en hacerlo de la manera más diligente posible. Ya que no podían utilizar muchos recursos materiales, dedicaban más tiempo al trabajo de los detalles y maximizar lo existente.

La larga duración de ese periodo de escasez material y superávit de mano de obra tuvo como consecuencia el desarrollo de la destreza. El japonés desarrollo habilidades específicas que no implican abundancia de recursos. “Por ejemplo, en occidente se usan cubiertos específicos: cucharas, tenedores y cuchillos, mientras que en Japón se usan solo palillos para las mismas funciones” (Taichi, 1996, p.254).

En occidente las herramientas especializadas pueden ser fabricadas por expertos y entregadas a gente común que las usa con relativa facilidad. En Japón los consumidores tienen que aprender todas las técnicas de empleo de un producto. Los problemas de escasez no se iban a resolver creando objetos específicos, es decir consumiendo más recursos, sino recurriendo a una conducta especializada. Esto es interpretado como una señal de pericia y nobleza.

### Educación

La prolongada situación de escasez hizo que la gente común pusiera menos énfasis en las posesiones materiales y más en la educación. “A mediados del siglo XIX Japón ya se contaba entre los países mejor educados del mundo. La educación aumento la igualdad entre las personas y les brindo un contexto cultural uniforme” (Kaibara, op., cit, p. 112).

El objetivo de este sistema escolar es equilibrar los grupos de alumnos en todas las escuelas. “En las escuelas japonesas cuanto menos sabe el alumno sobre un tema, más fervor pone el maestro para enseñarlo” (Taichi, op., cit, p. 282). El docente nunca ofrece instrucción adicional sobre un tema que el alumno conoce bien. “El sistema educativo básico no procura fortalecer a los fuertes sino respaldar a los débiles. Al final la mayoría de los estudiantes son muy similares en conocimientos y habilidades” (Taichi, op., cit, p. 282). Cuando la educación esta estandarizada y las aptitudes de los alumnos son uniformes su ingreso a áreas laborales se facilita ya que las empresas saben que grado de aptitud esperar si el empleado fue buen alumno.

Tienen como principal motivación demostrar su capacidad competitiva en base a las calificaciones o buen desempeño en la universidad. Esta motivación es tan fuerte en los estudiantes japoneses que son comunes los casos de suicidios debido a no lograr el ingreso a una determinada escuela o posteriormente a una empresa importante (Hane, op., cit).

El último factor importante se refiere la educación básica fundamentada en el confucionismo japonés, una ideología racionalista más que una religión que ennoblece el trabajo duro, la disciplina, la lealtad y la razón (Morishima, op, cit). Desde pequeños a los japoneses se les inculca el amor por el trabajo y la responsabilidad de hacerlo de la mejor manera posible.

#### Cultura Corporativa Japonesa

Japón comparte con occidente la cultura industrializada sin embargo se conceptualizan de maneras muy diferentes. Mientras que en occidente representó la ruptura con el antiguo régimen, los japoneses basaron el desarrollo de su cultura organizacional en muchas características del campo de cultivo de arroz, es decir que no represento un cambio tan repentino.

El cambio en las costumbres y tradiciones fue mínimo, así que el natural carácter comunitario del trabajo en el campo se adaptó fácilmente a los requerimientos de la empresa. “La relación comunitaria no solo es entre los trabajadores sino que la empresa también forma parte de esta comunidad: la empresa exige lealtades personales, establece con estatutos y reglamentos las formas en las que la empresa reforzó el carácter comunitario con el empleado (ayudas especiales, visitas personales, asistencia a algunas ceremonias y regalos), su esquema planea garantizar la seguridad de empleo del personal, los objetivos son comunitarios, entre otras” (Morishima, op., cit, p. 148)

“Estas características están orientadas principalmente a darle seguridad al empleado aunque por otro lado le restringen la capacidad de moverse de una empresa a otra, así como imponer demostraciones de lealtad, por ejemplo” (Morishima, op., cit, p. 148).

Se recluta a los empleados cuando están saliendo de la universidad. No es tan importante el área de estudio del empleado, ya que la empresa lo puede formar lentamente. Se busca la aptitud general. Se valora la adaptabilidad del candidato y su capacidad para aprender. También se considera que las personas pueden cumplir con varias funciones a lo largo de su trayectoria gracias a la formación continua. La carrera que el empleado seguirá al interior de la empresa será dictada por la experiencia.

#### Orden, Honor y Deber

La confianza del Japón en la jerarquía es un sentimiento básico en su concepto de la relación del hombre con su medio. Tanto en su relación con sus semejantes, como con el Estado, la familia, religión, etc., todos los ámbitos de la vida del japonés indican quien es y cual es su posición. “Por ejemplo cuando una persona dice “siéntate”, usa distintas expresiones si se dirige a un familiar, a un subordinado, un superior. Cada persona sabe su posición y esta en

relación con los demás lo que permite gran estabilidad en las relaciones interpersonales en el hogar, la oficina y la calle” (Benedict, 2003).

Pero el orden no solo tiene que ver con derechos, también implica obligaciones. “Por ejemplo el hermano menor puede ser el último en comer o al que le son asignadas las tareas más desagradables. Pero en caso de apuro económico el primogénito deberá aprestarse a ayudarlo sin queja alguna, aun a costa de su propio bienestar de lo contrario caería en la deshonra, lo que para los japoneses es el peor de los castigos” (Benedict, op., cit).

En el orden reside el concepto de “Honor”. El japonés debe cumplir con una serie de deudas y obligaciones en los diferentes aspectos de su vida. El “honor” corresponde a pagar o corresponder con esas deudas y obligaciones pero no de una manera obligatoria. “La cultura occidental entiende las obligaciones como cargas que es necesario llevar, pero para el japonés es la esencia misma de su existencia” (Benedict, op., cit, p. 57).

Cada una de estos conceptos indica a cada persona como debe comportarse y la forma en la que corresponderá a su deber. Crean en un mundo balanceado en el que cada persona representa un papel, de manera que cuando una persona recibe una ofensa, el equilibrio se rompe por lo que es menester del ofendido buscar remedio para recuperar el equilibrio. El equilibrio solo se alcanza si el nivel de la disculpa es equivalente al de la ofensa.

“La mancha del fracaso también pueden ser un poderoso motivador para que la persona redoble sus esfuerzos y termine siendo excepcional en aquello en lo que fallo originalmente, pero algo es seguro; el japonés moderno no permanece indiferente ante el fracaso” (Benedict, op., cit, p. 147).

#### Responsabilidad y Autodisciplina

Los japoneses niegan que la virtud sea necesariamente la lucha contra el mal. “Se conciben esencialmente buenos, por lo que no sienten la necesidad de combatir sus debilidades, como sucede en la sociedad occidental” (Benedict, op., cit, p. 188). La filosofía budista de Japón predica que cada hombre es un Buda en potencia y que las reglas sobre la virtud no se encuentran en las escrituras sagradas, sino en lo que uno descubre en su propia alma iluminada e inocente. No enseñan la doctrina de la caída del hombre. Es decir que cada uno es responsable de sus acciones.

Las deudas y obligaciones pueden ser difíciles pero la fuerza de voluntad y el ser humano en que les permite convertirse es el valor más alto entre los japoneses.

Para los japoneses la autodisciplina ocupa un lugar destacado en la vida. Se juzgan a si mismos constantemente y a los otros por medio de un sistema de conceptos que dependen de su noción del autocontrol y autodominio.

En occidente la autodisciplina se asocia más con el sacrificio. Para los japoneses la norma de la reciprocidad y la convicción en la autodisciplina redundan en beneficio propio, hace que a ellos les parezcan naturales muchos

actos que para los países occidentales pueden parecer casi insoportables (Benedict, op., cit).

#### Estilos de Reacción

De acuerdo a la teoría Histórico-bio-psico-socio-cultural el trabajador japonés tiene las siguientes características de acuerdo a su forma de reacción:

Obediente afiliativo: Su alta afinidad por la colectividad lo vuelve seguidor dependiente del grupo. El peso del rol, lo que espera de él su familia y grupo social tienen gran importancia en la forma en la que se desenvuelve. No requiere de constantes estímulos ya que sabe cual es su rol y deber dentro de los grupos (familiar, social y laboral) en los que se desenvuelve. Aunque se trate de condiciones de vida no agradables las desempeña siempre y cuando sean parte de su deber. El japonés, en la medida de lo posible, evita salir de un plan o lineamiento previamente acordado.

Muestra un estilo de confrontación Interdependiente. Esto significa que las opiniones externas tienen importancia para el individuo y afectan sus decisiones. El alto valor de la comunidad para el japonés lo condiciona a mirar permanentemente lo que el grupo espera de él. Para un trabajador japonés siempre estarán presentes las PHSC. Sin embargo, al tener la sociedad japonesa como sus principales valores el trabajo, la responsabilidad y la proactividad el individuo está preparado para reaccionar de manera autónoma, es decir sin esperar indicaciones externas. Esta combinación de elementos puede ser altamente eficaz en un medio laboral ya que por un lado interiorizan las normas y se mantienen dentro y por otro lado son altamente proactivos y siguen trabajando sin necesidad de estímulos externos.

Sus principales fortalezas son entonces el alto valor que otorgan a las normas (disciplina), orientación al trabajo, sentido de responsabilidad frente al grupo y proactividad. Por otro lado al estar tan orientados al grupo el fracaso puede ser difícil de asimilar y presentarse casos extremos como llegar al suicidio (Hane, op., cit). El alto nivel de exigencia hace que el nivel de estrés (expresado por ejemplo como uno de los niveles de consumismo más altos del mundo) sea elevado. Debido al alto apego hacia las normas pueden ser considerados como lentos al tomar una decisión ya que deben estar seguros de lo que van a hacer antes de actuar.

## Características del trabajador mexicano

### El factor indígena

Según Rodríguez Estrada (1992) a pesar de la distancia de los mexicanos actuales con las etnias indígenas puras, aun se pueden identificar algunos elementos que los distinguen.

- La mayoría de las etnias originarias eran sociedades fuertemente jerarquizadas en las que se reconoce naturalmente la supremacía de una clase dominante compuesta por nobles, sacerdotes y guerreros.
- Mentalidad poética basada en los símbolos, misticismo, dependiente de terceros (gobernantes, dioses y destino)
- Un fuerte sentido de comunidad, menos orientado a la individualidad y por lo tanto a la competencia.

Se trataba de sociedades bien integradas con el medio, ordenadas y coherentes. Cada campesino contaba con un pedazo de tierra de la que era beneficiario, el desarrollo urbano no era generalizado pero si estaba entre los más avanzados de su época, prácticamente no existía el alcoholismo ni la delincuencia (Estrada, op. Cit). Esta sociedad creaba personas bien adaptadas, en un clima relativamente estable y abundante en recursos en el que difícilmente se desarrollaría una personalidad competitiva al interior del grupo.

Esto no significa que la vida fuera fácil sino que se trataba de individuos más orientados a la colectividad dentro de un esquema de desarrollo general de la sociedad y no solo para los grupos en el poder como sucedió en lo sucesivo y hasta nuestros días.

### Mestizaje

Los españoles que protagonizaron la conquista fueron principalmente soldados, aventureros y expresidarios por un lado y por el otro frailes misioneros que si bien contaban con una actitud servicial eran cerrados en sus dogmas y no aceptaban otras creencias (Rodríguez y Ramírez, 2004). El tipo de español ignorante y violento fue el que inició el mestizaje con los indígenas. El indígena se mezcló con españoles y esclavos traídos de África. De estas uniones surgió un grupo sin identidad y rechazado tanto por uno como por otro grupo.

El origen del mexicano actual se dio rechazando sus orígenes. La nueva población no fue capaz de unificarse ni encontrar pertenencia en algún grupo. El mexicano descendiente de españoles e indígenas aprende que no es deseado ni por uno ni por otros y tiene que luchar contra los iguales a él con lo que siempre queda solo (Florescano, op., cit).

### Religión

En el aspecto religioso priva una resignación masoquista. La idea del pecado original aun esta presente en muchos mexicanos. La religión en México, por mucho tiempo dirigida por los españoles, validó la minusvalía del mexicano enseñándole que es un pecador, una persona que por si solo no tiene moral. Además, "la religión indica exhaustivamente los errores y deficiencias de la

persona pero no habla de alguna solución activa mediante la cual se puede remediar esta situación” (Rodríguez, op., cit, p. 42).

La religión en México reafirmo la idea de minusvalía para el mexicano. A pesar de ser una religión que profesa como valor máximo el amor y el perdón, en México contrasta con las demostraciones publicas de dolor para pagar algún favor o manda. “Avanzar por la calle de rodillas, flagelarse la espalda hasta sangrar, ayunar, etc. El mexicano ofrece dolor físico a su fe” (Rodríguez, op., cit, p. 43). Esto implica una forma de acción pero no para solucionar sus problemáticas como hacen otros pueblos, las acciones que se emprenden son para reconciliarse pero no es proactivo. Fomenta la resignación y el abandono a la suerte.

### Ética

Como se revisó anteriormente, el grupo social surgido del mestizaje, fueron una población que tuvo que recurrir a su ingenio y vivir al margen de los grupos establecidos para subsistir. El éxito al margen de las normas incluso se volvió un motivo de reconocimiento (Florescano, op., cit).

En la actualidad la sociedad mexicana tiene como una de sus principales problemáticas la corrupción. Ha permeado a tal grado que los actos deshonestos o al margen de la ley son cosa de todos los días y en todos los niveles. “El mexicano se autodevalua al pensar que vale solo en la medida en la que obtiene una ventaja por fuera de las leyes, pasando sobre los demás y pensando en obtener resultados de manera inmediata y fácil” (Rodríguez, op., cit, p. 65).

Otra característica es la fanfarronería. El mexicano presume y es jactancioso. “Suele ser bravucón con cosas sin sentido, en especial los hombres buscan reafirmar su posición preponderante en la familia o entre los amigos” (Rodríguez y Ramírez, op. cit). La fanfarronería es una forma de manifestar insubordinación, no apegarse a los reglamentos y además jactarse de ello. Como no se respeta a si mismo difícilmente puede mostrarlo por sus semejantes o por el medio. El mexicano busca formas, no importa si son legales o no, de ser el primero, de pasar primero sin importar el orden que se siga (Díaz-Guerrero, op., cit).

### Trabajo

La violencia de la conquista genero una estructura sociopolítica y religiosa piramidal y estratificada; una sociedad de privilegios y no de meritos (Estrada y Ramírez, op. cit). En esta sociedad la hacienda y posteriormente la empresa tiene un rol de completo control sobre el trabajador al cual considera una materia prima desechable.

En la colonia y posteriormente en el siglo XIX y principios del XX el grueso de la población trabajadora no contaba con beneficios o seguridad, eran usados como fuerza de trabajo desechable, además de seguir presente el estigma del elemento indígena. En los albores de la época industrial muchas empresas nacieron como extensiones de las haciendas y la estructura de explotación se traslado a la fábrica (Florescano, op, cit). Algunos de los elementos aun están

presentes en algunas empresas y otros han sido substituidos por las prácticas descritas en el apartado de globalización.

El alcoholismo es una de las principales razones de ausentismo entre los niveles operativos. Altos índices de impuntualidad que llevan a las empresas a otorgar “bonos de puntualidad” cuando es una obligación contraída desde el momento de la contratación del empleado el horario de entrada.

#### Motivación para el Trabajo

La necesidad es el motor de la conducta y al satisfacerse se extingue o pierde intensidad. La otra forma en la que una necesidad deja de ser un motivador es la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos. Como se menciono anteriormente el trabajador mexicano, a lo largo de su historia, aprendió a asociar el trabajo con el sacrificio y como obligación, sin beneficio a corto o largo plazo, una carga que hay que llevar.

Con esta orientación es difícil que en algún momento cumpla con las expectativas de su trabajo o que trace objetivos realistas y alcanzables (Rodríguez, op., cit).

Según la teoría de las necesidades de Maslow (en Davis y Newstrom, 2003)) los seres humanos tienen necesidades que se clasifican en cinco etapas. La etapa más básica es la de las necesidades fisiológicas; alimento, techo, etc. Y solo hasta que se ha satisfecho esta etapa puede pensar en satisfacer las necesidades del orden siguiente. El trabajador mexicano acarrea un déficit que difícilmente subsana en el transcurso de su vida: la alimentación (Rodríguez y Ramírez, op, cit). Cuando una necesidad tan básica no logra ser satisfecha difícilmente se puede pensar en cumplir con necesidades de autoestima o autorrealización.

#### Creatividad

Si bien se dijo que el mexicano tiende a optar por opciones más prácticas e inmediatas esto también es un factor positivo. En la medida en la que una persona se concibe como controlador de su medio es capaz de manipular los elementos a su alrededor con lo que aumenta la posibilidad de encontrar una solución alterna a una problemática (Bartra, 1996).

Si esta situación se fomenta y encauza dentro de la normatividad se puede desarrollar personal con capacidad para tomar decisiones y desarrollar soluciones. Existen ejemplos como el de Nissan y VW en los que trabajadores mexicanos en ambientes con mentalidades diferentes son capaces de mostrar gran capacidad y disposición al trabajo (Rodríguez, op., cit).

#### Comunidad

El mexicano cuenta también con afinidad por la familia y los amigos. Encuentra en ellos apoyo y respaldo para sus actividades (Bejar, 1986; Bartra, op. cit). Desarrolla una gran lealtad por ambos grupos, aunque principalmente por la familia. Gusta de establecer vínculos sociales, conocer gente y convivir con otros. Un ejemplo se dio durante el terremoto de 1985 en la Cd. De México, en

el que miles de voluntarios se ofrecieron desinteresadamente a apoyar a sus semejantes.

Si se logra dar un enfoque adecuado a esta condición se puede desarrollar el trabajo de equipo, el trabajo en colectividad para el bien común en comparación con el esfuerzo individual y al margen del grupo.

#### Dependencia Laboral

Después de la Independencia el hacendado y el criollo pasaron a representar el papel del patrón en la fábrica y la empresa. Los trabajadores obedecían y cumplían órdenes. A cambio recibían protección, casa y una retribución baja pero segura. Esta forma de relación conformo la cultura del poderoso generoso (Florescano, op. cit). De aquí se genera la cultura de quedar bien con el de arriba y de este a manipular, aprovechar y mantener la relación de dependencia para su provecho (Rodríguez, op., cit). Es decir que el trabajador mexicano aprendió a obedecer y quedar bien en lugar de exigir derechos.

Así como el trabajador mexicano se maneja con valores subjetivos, muchas de las empresas y patrones hacen lo propio. Bajo la filosofía de “para eso se les paga” hay un vacío enorme entre los trabajadores y los directivos. Hay poco interés en mejorar las condiciones del trabajador y se recurre a estrategias al margen de la legislación para evitar su responsabilidad (p.ej. pago de seguridad social o utilidades) para con ellos (Rodríguez, op. Cit).

El liderazgo que se ejerce es de tipo autoritario o paternalista que mantiene al personal en actitud de dependencia. Se abusa del poder económico, los patrones culturales de obediencia, de la necesidad de ser aceptado y del sometimiento (Florescano, op. Cit).

Existe un alto grado de centralización del poder, la información y las tomas de decisiones ya que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por si mismos pero poco o nada se hace para remediarlo. Se recurre a gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos, convirtiéndolos en un fin más que en un medio. Cantidad de sanciones y castigos para los que violen las normas y en contraste muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo.

En algunas empresas privadas de corte familiar y en dependencias del gobierno el nepotismo impide que los empleados o trabajadores que tienen mejor desempeño puedan ser considerados para promociones (Rodríguez y Ramírez, op. cit.). Esto aumenta la sensación de intrascendencia y deprime a los empleados que salen de la media y son eficientes.

#### Actitud de servicio y flexibilidad

Díaz Guerrero (op., cit) manifiesta que la poca estimación que el mexicano se da como individuo se debe a una excesiva y mal entendida humildad que se auto impone a fin de destacar el valor y la grandeza de los símbolos en los que cree: Dios, la Virgen, la Iglesia, la madre, la familia, etc.

El mexicano aprende en su núcleo familiar valores como la lealtad, la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás. Las expresiones como "mande usted" denotan la disposición al servicio (Rodríguez, op., cit).

La actitud flexible del mexicano permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y la cordialidad; si se exagera, provoca una perspectiva fatalista de la vida, resignada y sumisa, que conduce al sometimiento y a la corrupción al incidir en los valores éticos y morales (Rodríguez, op. cit). En cambio, valorada en el justo medio aminora las frustraciones y favorece la salud mental. Su sentido del humor le permite superar las adversidades, ser alegres y sociables. Este comportamiento jocoso, requiere de ingenio, buena base para el desarrollo de la creatividad. La flexibilidad mental también es requisito para el aprendizaje.

#### Orientación al cliente

Como ya se comentó el japonés cuenta entre sus valores la orientación a los demás, es decir que el objetivo es que la otra persona se encuentre satisfecha con el trabajo o el servicio proporcionado. Por otro lado y en relación al apartado anterior si bien el mexicano tiene una cierta humildad innata también percibe el servicio como algo desagradable, como estar a las órdenes de alguien más y en una posición desventajosa. En este aspecto se cuenta con la base necesaria para desarrollar una actitud de servicio valiosa en cualquier empresa pero hace falta desarrollar la orientación adecuada.

#### Estilos de reacción

De acuerdo a la teoría Histórico-bio-psico-socio-cultural, se puede decir que el trabajador mexicano tiene un estilo de respuesta Obediente Afiliativo. Significa que sus condicionantes históricas (PHSC) lo han hecho más orientado a la comunidad, toma sus decisiones del grupo y agrega pocos elementos propios. Como se mencionó anteriormente la religión juega un papel importante ya que se le enseñó por mucho tiempo que rezando podía solucionar sus problemáticas. Tiende a ser menos proactivo, a actuar solo hasta que hay un elemento externo que lo guíe.

Aunque también se debe mencionar que la situación de ser menos apegado a normas que trabajadores de otras naciones hace que muestre rangos de Obediencia Afiliativa, es decir que considera la situación del medio y por cuenta propia manipula la situación para modificarla a su conveniencia.

También se puede decir que reacciona con más características del tipo Confrontación Interdependiente. El peso de las decisiones se genera en el grupo y es la opinión de los demás la que determina en gran medida lo que realiza. Lo que es válido para el grupo siempre lo será para él. Es decir que la mayoría de sus respuestas están basadas en las premisas socioculturales que han determinado su historia. Nuevamente hay que aclarar que es capaz de agregar elementos propios, modificar de tal forma su medio que la situación de un giro a su favor. Si bien no es una cuestión positiva debido a que esta participación puede darse al margen de la normatividad como elemento aislado si es positivo ya que habla de capacidad para tomar decisiones y creatividad en la solución de problemas.

Por ultimo muestra un Control Externo Pasivo, es decir que las normas y pautas de acción y reacción son externas, como puede ser el grupo al que pertenece o los medios de comunicación por ejemplo. No interioriza tan fácilmente las normas y leyes por lo que tiende a actuar según su propio criterio o ideas grupales preconcebidas. El trabajador mexicano no es proactivo, no actúa por si mismo, espera indicaciones. Esta cuestión lo puede hacer parecer lento en la toma de decisiones pero por otro lado en un ambiente con normas practicas o métodos bien establecidos puede resultar un trabajador eficaz.

Por ultimo, el trabajador mexicano cuenta con elementos básicos como la creatividad y flexibilidad para poder tomar decisiones y actuar por si mismo, es decir ser un trabajador eficiente y capaz. Es necesario reorientar estos elementos y sobre todo buscar un medio en el cual pueda desarrollar estas habilidades.

## Diferencias y similitudes

La historia de México y Japón los ha llevado por diferentes caminos y las diferencias se reflejan en muchos aspectos. Los estudios acerca del Japón se han orientado principalmente a la cuestión de la calidad y productividad debido al despegue que tuvieron a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial. Occidente buscó en la cultura japonesa el secreto para alcanzar los niveles de eficiencia que los habían colocado como una nación líder en ámbitos de productividad. Si bien no se suele mencionar el impulso que otorgó Estados Unidos a este despegue tampoco se puede negar que los japoneses cuentan con elementos culturales y de personalidad que los hacen afines a tal competitividad.

En el caso de México hay relativamente pocos estudios del trabajador mexicano. La mayoría orientados a poblaciones muy específicas. A partir de los trabajos de Díaz Guerrero (op., cit.) se abrió el campo aunque los estudios han tenido la misma orientación (Bejar, op., cit.; Ramírez, 1977; Aramoni, 1984) realizó estudios acerca de los mexicanos, su idiosincrasia, motivación, psicología, etc., que mostraron que las condiciones históricas han moldeado la situación actual.

Hacer una comparación entre ambos pueblos es un objetivo que esta mas allá de los alcances de este trabajo por lo que solo se esbozaran las diferencias entre algunas conductas y condiciones generales para determinar las posibles diferencias al interactuar dos grupos, uno de mexicanos y uno de japoneses, en un escenario laboral.

### Disciplina

Los japoneses basan su vida en sociedad sobre el sentido del deber. Cada uno cumple con un rol, una función con obligaciones, derechos y resultados esperados en el campo en el que se desempeñe; la escuela, trabajo, hogar, etc. No hay prácticamente campo alguno de la vida que no se rija por un código implícito de conducta. Y en la medida que el japonés se apega a esa forma de vida esperada es una persona admirada y respetada.

La vida en grupo es muy importante para ellos y la única forma de ganarse un lugar es cumpliendo con aquello que el grupo espera. No es necesario contar con demasiados niveles de autoridad ya que las personas son generadoras de su propia supervisión. El modelo japonés de los grupos autodirigidos se basa precisamente en que cada persona sabe lo que tiene que hacer, cuando, como y con que resultados. Importa de la misma forma el resultado final y el medio por el que se alcanzó el resultado. El japonés no cuestiona los procesos, se mantiene apegado a estos. La disciplina surge de la persona.

En el caso de los mexicanos, la disciplina suele ser mas asociada con auto sacrificio, como una carga de la cual no se puede desprender. En los estudios relacionados con características del mexicano (Bejar, op., cit; Díaz-Guerrero, op, cit; Ramírez, op., cit; Aramoni, op., cit) se menciona una tendencia natural del mexicano hacia actividades de afiliación o diversión, por lo que las actividades que lo alejan de aquellas son percibidas como cargas necesarias.

Se valora más el resultado final que la forma en la que se obtuvo. El mexicano es más dado a encontrar métodos abreviados, usar herramientas que faciliten el trabajo y asociarse con otros para reducir el tiempo en el que se vean resultados del trabajo. La puntualidad, como una forma de conducta de la disciplina, es otro aspecto en el que se refleja la diferencia entre japoneses y mexicanos. En Japón sería inconcebible un "bono por puntualidad" ya que es un factor implícito del trabajo. En México es una forma de abatir los índices de ausentismo y retardos, es decir se asume la impuntualidad como un elemento natural del trabajo.

#### Austeridad

La configuración del país hizo que Japón se desarrollara con medios limitados y con limitado contacto con otros grupos. Su condición de isla hizo que los japoneses desarrollaran una filosofía de ahorro y frugalidad. Cualquier ahorro de materiales y recursos representaba un bien común ya que esos materiales podían ser destinados a otra función. En lugar de desarrollar muchos artefactos especializados desarrollaron conductas que se adaptaban a un mismo artefacto. Esta conducta se generalizó y los japoneses tienden a unificar los usos en un elemento práctico, poco costoso y durable. Esto representa bajar los costos en ciertos rubros (muebles, equipo, papelería, etc.) y enfocar los recursos en áreas críticas.

En el trabajo no consideran obligatoria la especialización de las personas más que en casos muy específicos. Están más interesados en las capacidades generales y de aprendizaje de las personas, ya que según el esquema laboral tradicional japonés se busca que las personas ocupen un puesto por un periodo prolongado de tiempo hasta que lo domine.

En el caso de los mexicanos tienden más al estilo occidental de las empresas, en donde los símbolos de status o el trabajo se desarrolla con herramientas más especializadas. El aprovechamiento de los recursos solo hasta hace unos pocos años empezó a ser prioridad. No es percibido como una fuga de recursos que pueden ser aprovechados en otros aspectos.

#### Educación Básica

En Japón la educación básica se reguló desde 1941 por un órgano del gobierno, la Ordenanza de Escuelas Nacionales. Esta regulación consistió en la unificación de los contenidos del programa educativo, prohibió la construcción de escuelas públicas y se orienta a las personas para que asistan a la misma escuela de la región. El resultado es que los niños al terminar su educación básica tienen prácticamente el mismo nivel.

La otra gran medida en educación es la tendencia a unificar las capacidades de las personas. Los maestros ponen mayor énfasis en aquellas áreas en las que los niños no son hábiles y no se ocupan de las áreas en las que lo son. Ayudan y fortalecen a los torpes y dejan un poco a los hábiles. El objetivo es alcanzar un estándar de desempeño en todas las áreas para todos los individuos. Los niños pasan más tiempo en actividades en las que no son hábiles o francamente desagradables haciéndolos más pacientes y disciplinados.

Este sistema sirve perfectamente a la empresa, ya que las personas contarán con un nivel muy similar. Para la empresa es más fácil saber que la persona cuenta con un mínimo de aptitudes que el sistema escolar se encarga de estandarizar. Si bien es cierto que tiende a eliminar la individualidad como sujetos favorece el espíritu de comunidad entre los individuos. Asociado al fuerte sentido del deber que los caracteriza, los japoneses actúan en base a lo que su grupo espera de ellos y los estándares en el aspecto laboral suelen ser considerables.

México por otro lado cuenta con un sistema de educación básica nacional desde el 2001 y tiene como principal meta aumentar el nivel educativo promedio ([www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)). La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) publicó un informe (Agencias en Paris, [www.cronica.com.mx](http://www.cronica.com.mx)) acerca del panorama educativo entre los 29 países que componen al órgano y concluye que México tiene uno de los porcentajes de gasto más altos entre los 29 países (6.8% en relación al PIB) asignado a educación pero se consume en el gasto corriente por lo que no llega a beneficiar a los estudiantes. Usando como indicador el desempeño en una prueba de razonamiento matemático y solución de problemas, la organización reportó que Finlandia era el país con el mayor nivel educativo básico. Japón se ubicó en el cuarto lugar con uno de los promedios más altos (cerca de 550 Pts.). México fue último, el único con un promedio por debajo de los 400 Pts. Si bien es solo un indicador la organización concluye que México gasta mucho, pero con escasos resultados y que el nivel educativo está por debajo del resto de los países que componen el estudio (Agencias en Paris, op.cit).

A diferencia de lo que ocurre en Japón, la enseñanza básica en México es deficiente y desde el inicio tiende a aumentar las diferencias entre los estudiantes. Grupos de hasta cincuenta alumnos hacen más difícil que el profesor pueda dedicar tiempo a cada uno de los alumnos. Los más hábiles destacan naturalmente pero los que tienen problemas se rezagan cada vez más. Estas deficiencias se van acarreado a lo largo de la vida y pueden repercutir en el desempeño laboral.

#### Orientación Colectiva

Como se comentó anteriormente la situación geográfica e histórica de Japón hizo que sus habitantes desarrollaran una fuerte conciencia colectiva. El éxito dentro del grupo es un aspecto importante pero lo es aún más como se consigue. Los japoneses tienen normas de comportamiento prácticamente para cualquier situación y de la misma manera esperan una respuesta específica de cada una de las personas con las que se relacionan. Cuando un japonés no actúa como lo mandan estas normas, la persona queda deshonrada, ha faltado a su deber y pierde su estatus dentro del grupo, lo que para ellos implica ser nada. Esta concepción de las relaciones interpersonales fortalece su sentido de pertenencia; soy en función de lo que los demás ven en mí.

En el aspecto laboral los japoneses no han desarrollado la concepción de equipo ya que al igual que el deber son conceptos que desde la niñez se les inculca como algo natural. Hablar de formación de equipos sería para ellos una redundancia. En el trabajo se consideran una unidad y cada uno es

responsable implícito de su célula de trabajo. Si bien existen supervisores como en cualquier grupo de trabajo de otro país, los japoneses tienden a trabajar de manera autodirigida.

Díaz-Guerrero (op., cit) encontró que los mexicanos tienden a acercarse y ser colectivos en los aspectos de afiliación, reuniones y celebraciones. Tienden a unirse para protegerse mutuamente, pero en el aspecto estrictamente laboral encontró que tienden a aislarse ya que el éxito en el trabajo es una forma de ganar estatus y por lo tanto ser diferentes del grupo.

También reportó que hay una condición entre los mexicanos acerca de las personas que destacan gracias a su desempeño. Al destacar en el grupo pueden ser aisladas, tratadas como diferentes por el hecho de sobresalir, volverse ajenos al grupo.

Sin embargo la afinidad por la colectividad es común a ambos grupos y el trabajador mexicano es capaz de trabajar en equipo cuando las condiciones laborales fomentan la conciencia de un resultado común.

#### Motivación

Los japoneses tienen un fuerte sentido del deber. Prácticamente todos los aspectos de su vida están orientados al seguimiento de pautas de conducta de acuerdo con su edad, posición social, sexo, empleo, etc. Estas pautas de conducta son su principal motivación ya que en caso de no cumplir con su deber quedarían mal a los ojos de sus semejantes lo que para el japonés es terrible.

Dentro de estas pautas esta la deuda del “Nimmu” que contrae todo trabajador japonés y la deuda que tiene para con su empleo, profesión, oficio, etc. Esta deuda es una forma de “agradecer” la profesión o función que les fue asignada en el mundo y de la cual dependen otras personas (Benedict, op., cit). La forma en la que se paga esta deuda es comprometiéndose con el trabajo y desempeñándolo al máximo. Es bien conocida la forma de protestar de los empleados japoneses. Antes que detener sus funciones y parar la producción siguen trabajando ininterrumpidamente y aumentan la producción por encima de lo especificado hasta que sus demandas son escuchadas. Detener el trabajo sería una falta de fortaleza moral, una señal de debilidad. Por otro lado, ante estas protestas el patrón japonés no puede ignorar por mucho tiempo la situación ya que de hacerlo se percibiría que es débil y sin honor, una falta de respuesta no correspondería a su posición.

Con esta forma de conceptualizarse respecto al trabajo se puede entender porque el trabajador japonés se puede comprometer laboralmente con una empresa por el resto de su vida laboral. Renunciar a un empleo sería como faltar a la deuda moral que se tiene contraída con la empresa y el trabajo mismo.

El trabajador mexicano, por otro lado, ha tenido una historia de explotación y abuso desde la época de la colonia. Los españoles vieron en los indígenas a una población que, según ellos, necesitaba de mano dura para ser productivos.

Las condiciones de esclavitud apenas y cambiaron cuando los criollos tomaron el poder en México y las haciendas reproducían muchas de las condiciones de esclavitud apenas disfrazadas de trabajo. En los nacientes centros urbanos la condición del trabajo no era mejor.

Durante el siglo XX se dieron algunos cambios que aseguraron cierta protección al trabajador como la jornada de ocho horas, la formación de sindicatos, la protección social o la ley federal del trabajo que ampara las relaciones entre patrón y trabajador. Sin embargo persisten condiciones por las que el trabajador no disfruta de condiciones necesarias para su óptimo desempeño: salarios mínimos incapaces de permitirle una vida digna, las empresas evaden su responsabilidad social con prácticas como el outsourcing, liquidaciones de personal sistemática, falta de liderazgo, formación adecuada en el trabajo o sindicatos que poco o nada velan por el interés del trabajador.

Díaz Guerrero (op., cit) refiere que el trabajador mexicano ha aprendido, desde tiempos de la colonia, que el patrón es el enemigo y que solo busca sacarle el mayor provecho posible a cambio de nada. La respuesta natural es realizar mal un trabajo por el cual no recibe lo necesario para cubrir sus necesidades. El patrón hace como que le paga y el trabajador hace como que trabaja y el círculo se mantiene.

La motivación del trabajador mexicano esta relacionada con el nivel de satisfacción de necesidades que el trabajo le reporte. Si el trabajo actual no satisface sus necesidades puede renunciar y buscarse otro. De la misma forma las empresas no hacen mucho para retener a sus empleados ofreciendo condiciones de seguridad o sueldos competitivos ya que en un mercado con un índice de desempleo tan alto siempre habrá quien pueda hacer el trabajo.

El trabajador mexicano encuentra la motivación necesaria en la medida que percibe que el trabajo le retribuye lo necesario. Si consideramos que el panorama laboral actual en lo general es de pocos empleos y de medianamente a mal pagados encontramos a una población laboral poco motivada.

Después de revisar las diferencias se mencionan las similitudes:

#### Dependencia

Como se mencionó anteriormente los japoneses son trabajadores apegados a normas y procedimientos. Incluso en lo personal el japonés tiene normas de comportamiento y respuestas para cada situación social posible. El objetivo de estas normas es evitar al máximo alguna posible situación de ofensa (Benedict, op., cit). En el Japón antiguo era común que si una persona ofendía el honor de otra, la persona injuriada exigía un pago equivalente para considerar pagada la ofensa. El pago de la ofensa, en muchas ocasiones, incluía mutilaciones e incluso suicidio ritual. Hubo un momento en donde el nivel de suicidios rituales llegaron a tal grado que la sociedad misma generó como alternativa las pautas de comportamiento mencionadas al inicio. De esa manera los japoneses prevenían las situaciones que ponían en riesgo el honor. En el Japón actual ya no se exigiría el suicidio ritual como forma de pago de una ofensa ya que las

normas de interacción previenen cualquier posible situación de ofensa del honor.

Al paso de los años estas normas de comportamiento se han arraigado a tal grado que no puede haber desviación de ellas. El japonés se volvió dependiente de una serie de normas, que si bien tienen un fin práctico, coartan la creatividad y espontaneidad en la toma de decisiones o cambios súbitos de dirección para lograr mayor flexibilidad en las áreas de trabajo.

El trabajador mexicano si cuenta con la flexibilidad y capacidad de adaptación necesaria pero no está acostumbrado a asumir responsabilidad o tomar decisiones. Es dependiente de una autoridad que le indique lo que debe hacer. Y una vez que sabe lo que debe hacer puede requerir de supervisión para alcanzar el objetivo planeado. Por causas diferentes pero ambos trabajadores son dependientes de la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos en el trabajo.

#### Afiliación

Como se ha mencionado para los japoneses es muy importante corresponder a las expectativas que el resto de la gente pone en ellos. Sus decisiones y acciones están orientadas a cumplir con un rol. En la medida que la persona cumple con ese rol obtiene el reconocimiento de las personas que le rodean y eso da sentido a la vida de los japoneses. Si no cumplieran con esas expectativas sería deshonrado frente a sus semejantes y como se ha mencionado la vergüenza es insoportable para el japonés. Por ello es tan importante cumplir diligentemente con las normas de su grupo.

El mexicano también tiene una fuerte necesidad de ser aceptado en su grupo. Pero a diferencia del japonés, el trabajador mexicano se asocia como medio de protección y búsqueda de apoyo. Así como al japonés se le exige que haga lo que tiene que hacer, por más desagradable que sea el mexicano se asocia para evitar lo desagradable.

Como se mencionó anteriormente ambos grupos se pueden clasificar como Obediente Afiliativo ya que en general no confrontan las normas o costumbres de sus grupos de pertenencia. Tienden a ajustarse. También se clasifican en Confrontación Interdependiente debido a la afinidad con la comunidad y de su grupo obtienen las decisiones y pautas de comportamiento a seguir.

## Antecedentes

La interacción entre personas de diferentes culturas se ha dado desde la antigüedad pero la investigación sobre la naturaleza de estos contactos inició de manera formal en los estudios interculturales realizados en Departamento de Servicio Exterior de Estados Unidos (Matveev, 2002) en el cual se entrenaba al personal que trabajaría en los servicios exteriores a lo largo del mundo.

Los estudios continuaron principalmente a nivel militar en las principales potencias. Durante los sesenta y setenta la investigación en este ramo se orientó a la búsqueda y confirmación de diferencias entre otras culturas y el país que desarrollaba la investigación. A partir de mediados de los setenta conforme aumentaba el intercambio comercial entre las principales potencias y Japón los teóricos de la administración de personal de compañías multinacionales empezaron a interesarse por las situaciones que experimentaban sus ejecutivos al incorporarse a una cultura extraña, principalmente a las orientales.

En 1980 Geert Hofstede (en Matveev, op., cit) psicólogo social alemán, publicó un trabajo en el que investigó los valores culturales de 100,000 empleados de empresas subsidiarias de la IBM en 40 países. De esta investigación agrupó las culturas dependiendo de cuatro factores básicos:

- a) Mucha distancia al poder-poca distancia al poder: significa que tan concentrada esta la toma de decisiones, si depende de una persona o esta dividida en el grupo.
- b) Individualismo-Colectivismo: indica si la cultura tiende más a la visión en conjunto o si por el contrario los individuos son más importantes.
- c) Certeza-ambigüedad: se refiere a que tan reglamentada o flexible es la cultura, si es abierta o por el contrario busca permanecer constante mediante reglas y códigos bien establecidos.
- d) Masculino-Femenino: de acuerdo a los valores predominantes se puede diferenciar la orientación de la cultura. Los valores masculinos son competitividad, búsqueda de poder, dinero o reconocimiento. Los valores femeninos son familia, camaradería, trabajo de grupo y solidaridad.

Esta clasificación de las culturas ha servido como modelo para enmarcar muchas de las investigaciones en el campo. Un trabajo realizado por Godkin et al. (1995), revisó la literatura publicada en revistas especializadas desde 1981 hasta 1990 relacionada con la investigación de interacción intercultural y concluyó que la investigación en el ramo era “insuficiente y no acorde al crecimiento que presenta la economía en el sentido de que cada vez las personas, por motivos de trabajo o estudio, entran en contacto con personas de otras culturas” (Godkin et. Al, 1995, p. 87)

A partir de mediados de los noventa, principalmente por la apertura comercial para las empresas transnacionales y la economía de mercado, surgió un nuevo interés por los contactos intraculturales. Sin embargo muchos de estos trabajos

eran descripciones de experiencias por parte de ejecutivos de transnacionales al incorporarse a empresas subsidiarias. Estos trabajos no son propiamente investigaciones y más bien se trata de descripciones de las experiencias de estas personas apoyadas en algunas investigaciones previas. Por otro lado, muchas de las investigaciones de contacto intracultural se han realizado en estudiantes por lo que aun hace falta revisar si los hallazgos son aplicables en el medio laboral (Moosmüller et. al, 2001). La misma crítica se hace a que la mayor parte de la investigación en medios laborales se ha realizado en empresas de Estados Unidos y europeas con una orientación occidental.

Se ha encontrado en varios trabajos que la experiencia de trabajo de equipos multiculturales aumenta el nivel de creatividad (Anderson et. al, 2000, Aneas, 2003, Matveev, op., cit). Varios autores (Adler, 1991; Moran y Harris, 1981; Matveev, op., cit; O'Hara Devereaux y Johanssen, 1994) coinciden en que gradualmente se ha hecho indispensable contar con equipos multiculturales efectivos como una estrategia para aumentar la competitividad de las empresas en el mercado mundial.

Se ha encontrado que los equipos de trabajo multiculturales tienden a mostrar un nivel mas alto de efectividad que los equipos culturalmente homogéneos (Millar, et. al, 2000, Mazneuski y Peterson, 1997, Hoffman y Mier, 1961, Smith y Noakes, 1996, Bantel y Jackson, 1989, Watson, Kumar y Michaelson, 1993; Moosmüller et. al, op., cit) ya que al contar con diversos puntos de vista es posible abordar la misma situación con diferentes estrategias lo que aumenta la capacidad para resolver problemas.

Janis (1982) encontró que la diversidad en un equipo de trabajo multicultural reduce los errores en la toma de decisiones, tiende a eliminar la conducta conformista y el fenómeno de "Pensamiento Grupal" (Group Think) en el que las reglas implícitas de una cultura particular hacen que las personas hagan valoraciones similares.

Katzenbach y Smith (1993) encontraron que los equipos multiculturales efectivos muestran un alto nivel de respeto por personas pertenecientes a otra cultura y sentimientos auténticos para ayudar a los otros miembros del equipo.

El desarrollo de ideas y una mayor capacidad de adaptación al cambio también han sido observados en los equipos de trabajo multiculturales en comparación con los homogéneos (Miliken y Martins, 1996; Smith y Noakes, op., cit).

Quizá uno de los resultados mas importantes sea el que han encontrado varios autores (O'Hara-Devereaux y Johanssen, op., cit; Matveev, op., cit; Adler, op., cit; Moosmüller et. al, op., cit; Hoffman y Maier, op., cit) y se refiere a que los equipos de trabajo multinacionales muestran un mayor nivel de ejecución y productividad.

En un estudio realizado por Millar et al. (op., cit) se reporto que cuando un equipo multinacional es mal dirigido y no cuenta con las condiciones requeridas para el funcionamiento el desempeño de este caía por debajo de un grupo unicultural sometido a las mismas condiciones. Es decir que solo en la medida

que los equipos de trabajo compuestos por personas de diferentes culturas cuenten con condiciones apropiadas para el desempeño es posible obtener las ventajas que se han encontrado en los trabajos mencionados, de lo contrario se corre el riesgo que el desempeño sea aun peor que si se trabajase con un equipo cultural homogéneo (Moosmüller, op., cit).

Para este trabajo se buscó investigación y trabajos referentes a poblaciones japonesas y mexicanas. En el primer caso se encontró que los estudios multiculturales con japoneses se han orientado principalmente a “métodos de trabajo y efectos del “choque cultural” con empleados occidentales, principalmente estadounidenses” (Godkin et. al, op., cit, p. 87).

En los trabajos más recientes se han investigado las situaciones que enfrentan los empleados japoneses que se integran en equipos multiculturales con empleados de culturas occidentales.

Existen estudios comparativos entre poblaciones japonesas y occidentales, principalmente estadounidenses. Se ha encontrado que se produce un periodo de choque cultural en el ajuste de valores entre japoneses y estadounidenses (Godkin et. al, op., cit) ya que los japoneses perciben a los estadounidenses como “poco comprometidos con la empresa, esperan paga extra por tiempo adicional de trabajo, poca lealtad a la empresa y requieren de mas explicaciones para desempeñar su trabajo” (Watson y Tsubota, 1994). Mientras que los estadounidenses consideran que los esquemas de trabajo de los japoneses son exigentes y no cumplen con las leyes de su país (Godkin op. Cit.) al grado de encontrar que “algunos supervisores y gerentes que trabajan en firmas japonesas se sienten insatisfechos e incluso traicionados por lo que han encontrado en esas empresas” (William y Dixon, 1993, p. 36).

En el estudio de Godkin se menciona que se ha dado énfasis, principalmente en los trabajos con orientación occidental, al “choque cultural” entre japoneses y occidentales pero resulta mínimo en comparación con los estudios que confirman las posibilidades de éxito en equipos formados por personas de diferentes orígenes culturales.

Godkin (op., cit.) también encontró que en las experiencias positivas en las que los japoneses han conformado equipos de trabajo efectivos los miembros de otras culturas hablaban de una “adaptación” del modelo a sus propios esquemas además de la creación de un clima de respeto y comunicación efectiva (Bochner, 1982; Brislin, 1981; McEntee y Thronton, 1996; Matveev, op. cit; Millar op. Cit; Wheelan et. al, 1998).

En el caso de mexicanos prácticamente no existen estudios interculturales en los que se evalué a gerentes o directores. En los estudios interculturales revisados los mexicanos estaban involucrados a un nivel operativo y como población receptora.

Reygadas (2002) publicó un estudio realizado en maquiladoras coreanas de Cd. Juárez y Chihuahua. “Por un lado los empleados mexicanos trabajan a ritmos intensos, en cadenas de montaje organizados con base en los principios

del taylorismo, sin posibilidades de progreso y percibiendo bajos sueldos mientras que la dirección trata de implantar las técnicas de gestión más modernas como equipos autodirigidos, mejora continua y empleo de maquinaria sofisticada". Menciona que las relaciones entre empleados mexicanos y gerentes estadounidenses son tensas. Por último Reygadas menciona que es un ejemplo de las peores formas que puede adoptar la interacción intercultural.

Como se mencionó la interacción entre personas de diferentes culturas es una realidad que ya no se puede revertir y en la medida que dichas interacciones cuenten con los elementos básicos necesarios como el respeto y la comunicación es como pueden crearse esos equipos de que hablan autores como Matveev y Moosmüller y que son los que realmente presentarán nuevas posibilidades en las organizaciones actuales y futuras.

## **CAPITULO III**

### **Método**

#### **Objetivos**

Objetivo 1: Elaborar la propuesta de un programa de integración para el personal directivo de una transnacional compuesta por personal japonés y mexicano, en base a los resultados de la encuesta de clima laboral, entrevistas y la revisión documental.

Objetivo 2: Elaborar dicho programa para ser aplicado y evaluado en un termino no mayor a un año.

Objetivo 3: Revisar los hitos en las historias de México y Japón para identificar condicionantes culturales que intervengan en la interacción laboral diaria de ambas plantillas.

#### **Planteamiento del problema**

Actualmente la empresa Yakult tiene una plantilla de 1900 empleados, de los cuales el 1.78% son personal directivo (gerentes y directores), 22 mexicanos y 16 japoneses. Se encuentran en departamentos comunes y mezclados pero en la convivencia laboral diaria se agrupan de acuerdo a su nacionalidad. Esta división ha provocado evitación de los miembros de la otra plantilla, malos entendidos generados por aspectos culturales, etnocentrismo de parte de los japoneses, acusaciones mutuas por deficiencias en el trabajo, aislamiento del personal japonés, falta de comunicación y falta de visión como un único equipo laboral. Algunos de estos problemas están afectando también al resto de los empleados al enfrentarlos en la disputa de ambos grupos, dar indicaciones contrarias, tomar represalias y evitar el flujo de información de ahí que en la evaluación de la encuesta de clima aplicada en el 2005 se hayan tomado los datos de los demás niveles de la empresa, para buscar información respecto a la situación.

#### **Sujetos**

##### **Etapas**

Etapa 1  
Se usó muestreo intencional para seleccionar a 200 empleados que representaran los tres niveles de agrupamiento de puestos como sigue: (1) operativos, 2) analistas y jefes y 3) gerentes y directores). 103 empleados (51.5%) pertenecen al nivel operativo, 59 (29.5%) son analistas y jefes y 38 (19%) son gerentes y directores. 37 (18.5%) son mujeres y el 81.5% son de sexo masculino. Sus edades van de los 22 a los 61 años.

##### **Etapas**

Etapa 2  
En total 38 personas componen el nivel directivo entre gerentes y directores. De estos se entrevistó a doce personas, tres japoneses y nueve mexicanos. Dos japoneses directores y un gerente. Dos directores mexicanos y siete gerentes. Todos de sexo masculino y edades que van de los 46 a los 61 años.

## **Escenario**

La empresa tiene dos instalaciones principales y 65 oficinas de distribución en la zona metropolitana y el interior de la república. En la oficina matriz se da la principal interacción entre ambas plantillas. Es un edificio de tres pisos en donde se encuentran los departamentos de finanzas, contabilidad, personal, informática, administración, administración de ventas, gerencias y dirección general. Las oficinas tienen espacios comunes, no hay privados y todas las áreas están interconectadas. En el edificio se tiene iluminación artificial y la ventilación es regular ya que por costumbre no se recomienda abrir las ventanas y solo a través de las ventilas se da la circulación de aire. El edificio cuenta con un área de comedor, un auditorio, tres salas multiusos, un estacionamiento al ras de la calle con capacidad para diez vehículos usado solo por el personal japonés, el segundo tiene ocho lugares, es para gerentes y directores mexicanos y uno más subterráneo con capacidad para treinta vehículos. Hay tres accesos principales a la instalación; el primero es para el personal japonés, el segundo es para el personal mexicano y el tercero que comunica a la calle trasera está clausurado. Existen tres entradas al edificio principal; una para visitantes y comunicada con la recepción en la que se registra a las personas para su acceso. La segunda es la del personal mexicano y hay una máquina checadora. La tercera es la del personal japonés sin ningún tipo de control. El mismo escenario aplica para las dos etapas.

## **Instrumentos**

### **Etapas 1 (Encuesta)**

Se creó una base de cuarenta preguntas de las cuales por consenso de cuatro jueces se revisaron y aceptaron los 22 elementos definitivos (ver anexo 1). Los temas se tomaron de tres aspectos de interés para el director de administración: estado actual de la capacitación, áreas de oportunidad del personal y ambiente laboral. Además se incluyó comunicación y liderazgo debido a que en las entrevistas de salida del segundo semestre del 2005 fueron temas recurrentes. La encuesta final constó de 22 preguntas, 8 son tipo likert con un área para ampliar la respuesta, 2 son de opción múltiple, 8 son de SI-NO y cuatro abiertas.

### **Etapas 2 (Entrevista)**

Se aplicaron también doce entrevistas. La solicitud de entrevista se envió a todo el personal directivo sin embargo por cuestiones de tiempo, carga de trabajo o porque se negaban a participar se entrevistaron a doce personas, nueve mexicanos y tres japoneses. En el anexo 2 se muestran cuatro de las entrevistas realizadas. Debido a las negativas recibidas por los canales oficiales acerca de la situación entre ambas plantillas, en las entrevistas se les informó que el objeto era conocer su punto de vista con respecto al estado en el que se encontraba la empresa y la información sería usada anónimamente para realizar propuestas de mejora.

## **Procedimiento**

En Junio de 2005 se recibió la solicitud para realizar una evaluación de clima laboral. Para este fin se creó una base de cuarenta preguntas y por consenso de jueces se eligieron 22 que conformarían la encuesta final (ver anexo 1). La aplicación de esta encuesta constituye la etapa 1. Se envió a los diferentes departamentos para ser contestado por el personal. Se les indicó que se buscaba saber su opinión con respecto a temas como la capacitación, ambiente laboral y procesos de trabajo con el fin de buscar áreas de oportunidad para la empresa. Se recogieron los cuestionarios y se inició el análisis. En el análisis de estos resultados se incluyeron los tres niveles (1 operativo, 2 analistas y jefes y 3 gerentes y directores). Se analizaron los resultados de estos ítems seleccionados agrupando las respuestas comunes de los sujetos, así como determinar el porcentaje en el que se presentaban. Se analizaron las palabras y expresiones recurrentes en las diferentes respuestas para hacer agrupamientos de respuestas similares o aquellas que aportaban algún elemento novedoso. Posterior al análisis de los ítems se graficó la información.

Para analizar los resultados el trabajo se encuadró en la teoría histórico-bio-psico-socio-cultural de Díaz Guerrero (op., cit) en la que se identifican los elementos históricos de un grupo para saber los elementos principales de conducta y formas de reacción. El trabajo se contextualiza en el marco actual de globalización y se realizó revisión documental para identificar los hitos históricos de México y Japón.

Para profundizar en los resultados obtenidos por la encuesta se programaron doce entrevistas, lo que constituye la etapa 2 del trabajo. Las entrevistas se dirigieron principalmente a buscar información respecto a la forma en la que se da la interacción en el escenario laboral entre directivos mexicanos y japoneses. Se envió la invitación a 20 directivos de la empresa, 10 mexicanos y 10 japoneses pero debido a cargas de trabajo, falta de tiempo, no estaban en México o abiertamente se negaron a participar argumentando que solo participarían hasta que se tratase de un plan avalado por la dirección general de la empresa se terminó por contar con doce entrevistas, 9 mexicanos y 3 japoneses.

De los elementos que se identificaron, como posibles factores que contribuyen a la situación actual de la plantilla directiva, en ambas etapas se realizó una propuesta para un plan de integración que consiste en seis acciones concretas que se detallan más adelante para ayudar a establecer un puente que permita la integración de ambas plantillas. Estas acciones incluyen elementos de sensibilización ante las diferencias, conocimiento de la cultura de la otra plantilla, establecimiento de espacios y tiempos para la interacción oficial y proporcionar herramientas que les permitan considerarse como parte del mismo equipo laboral. Estas acciones deben ser factibles de ser aplicadas y evaluadas en un término no mayor a un año y buscan aumentar el nivel de integración y por lo tanto se espera que disminuya la problemática en la interacción de ambas plantillas y de la misma forma se presente un aumento de efectividad en el alcance de objetivos.

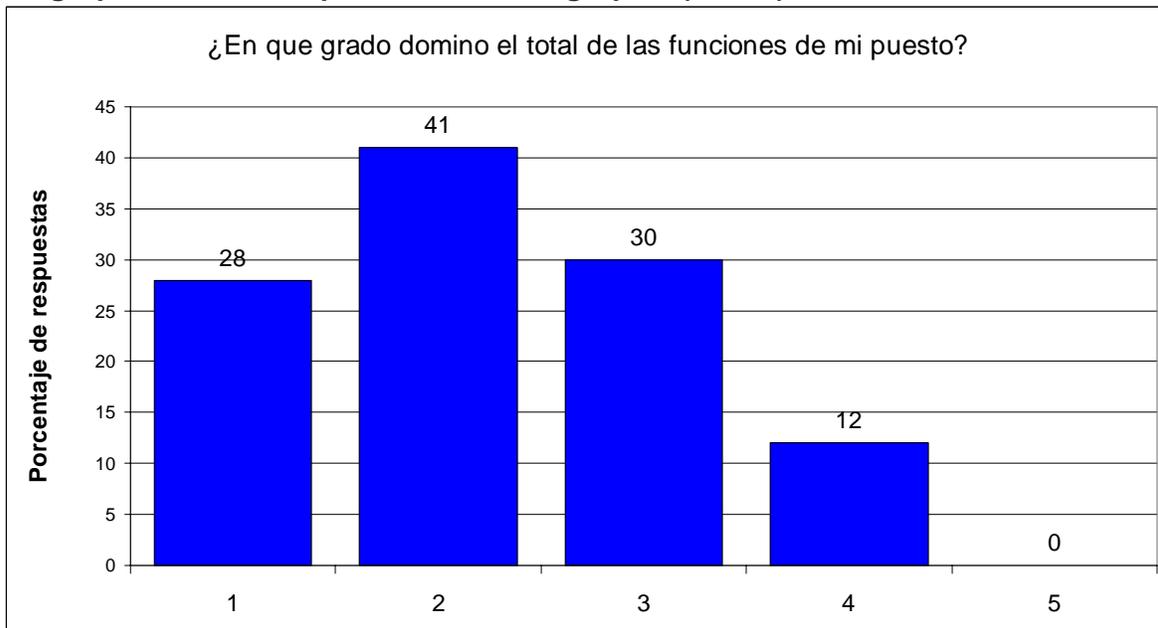
## Resultados de encuestas

Reactivo 1 y 2

En los reactivos 1 (¿En que grado domino el total de las funciones de mi puesto?) y

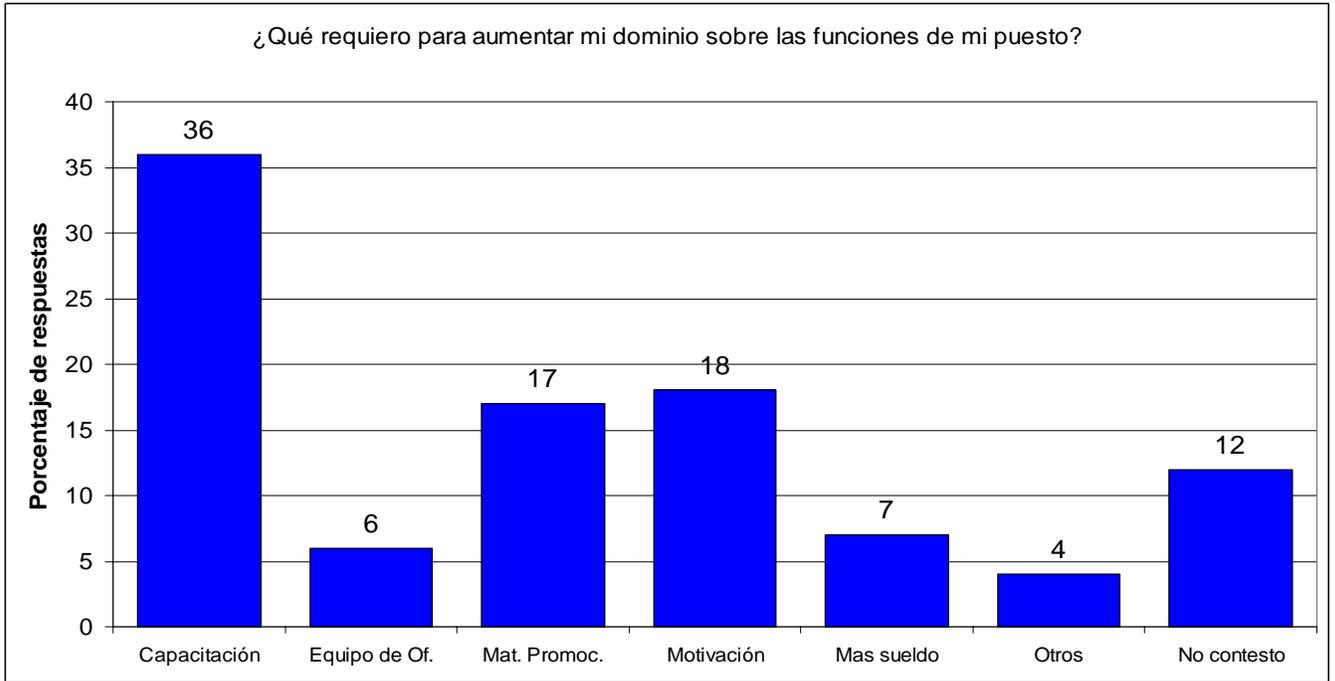
2 (¿Que requiero para aumentar el dominio sobre las funciones de mi puesto?) son reactivos en los que se trato de identificar si las personas se consideran expertas en las tareas que realizan.

**Grafica 1: Porcentaje de dominio sobre el puesto que consideran tener los sujetos y el agrupamiento de respuestas en cinco grupos. (N=200)**

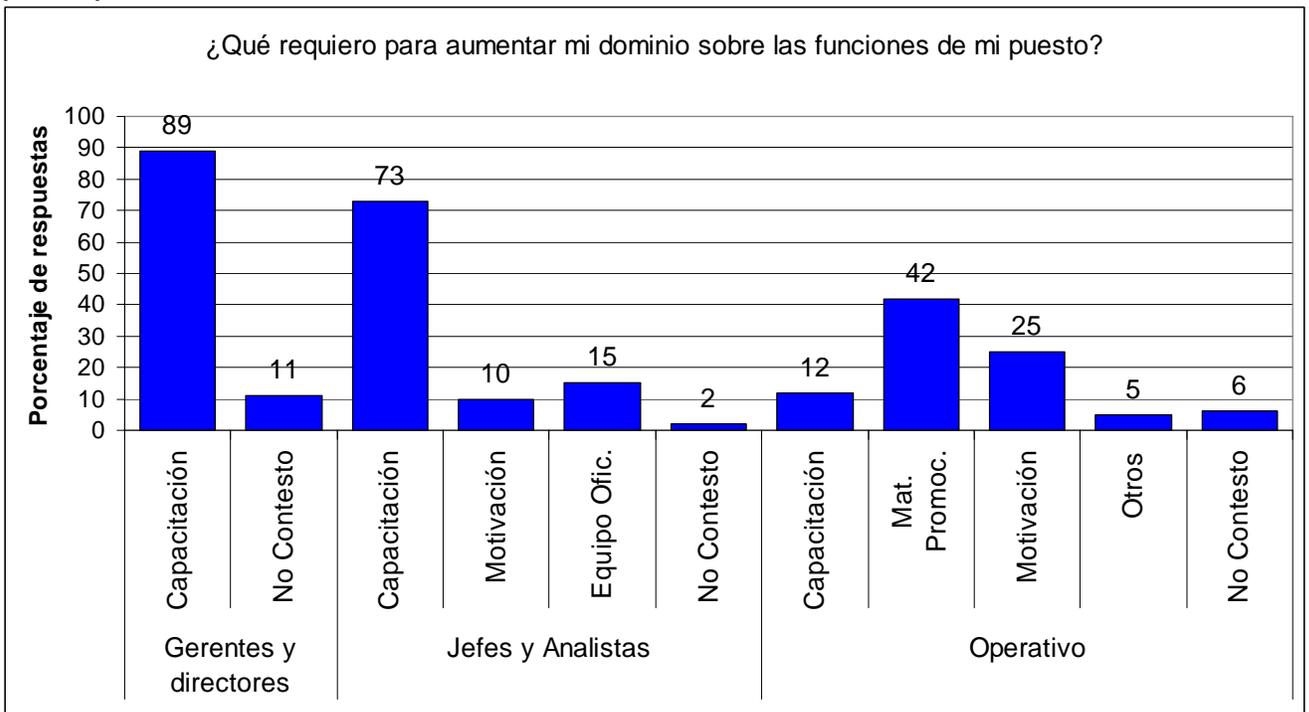


1	Tengo experiencia previa Es fácil He sido capacitado Me siento capaz Llevo tiempo realizándolo	100%
2	Tengo experiencia previa Llevo tiempo realizándolo Aun hay áreas por mejorar Me han enseñado los compañeros He sido capacitado Me siento capaz	80%
3	Aun hay áreas por mejorar Tengo poco tiempo en la empresa Me cambiaron de puesto No soy capacitado adecuadamente	60%
4	Tengo poco tiempo en la empresa	40%
5		20%

**Grafica 2: Áreas en las que consideran los sujetos tienen deficiencias para aumentar su grado de dominio sobre las funciones de su puesto. (Agrupados en siete categorías generales). (N=200).**



**Grafica 3: Elementos que consideran necesarios los sujetos para aumentar su grado de dominio sobre las funciones de su puesto (divididos por nivel jerárquico). (N=200).**



En la gráfica 1 se ve que el 41% consideran que en un 80% dominan las funciones del puesto. Este primer grupo esta compuesto en su mayoría por personas que cuentan ya con algunos años dentro de la empresa. El siguiente grupo (30%) lo componen aquellos que piensan que dominan las funciones de su puesto en un 60%. Los últimos tres grupos componen el 40% de la muestra y consideran que dominan en un 60% o menos las funciones de su puesto. Esto puede deberse a que el área comercial, la mas numerosa de la compañía, tiene un índice de rotación mayor y por lo tanto hay una población flotante constante de empleados que permanecen poco tiempo en la empresa y que no llegan a dominar las funciones requeridas.

Los sujetos que consideran que dominan el puesto en un 100% son empleados con más de tres años de antigüedad (ver grafica 2). Sin embargo se encontraron 26 casos de personas con antigüedad igual o mayor que consideran que no dominan aun el puesto. En el caso de los gerentes y directores el 89% considera que domina el puesto que tiene pero el 11% restante considera que aun hay aspectos pendientes por dominar (ver grafica 3). En el caso de los gerentes y directores tienen en promedio 12 años trabajando para la empresa por lo que se encuentran muy identificados con el sistema y prácticamente cuando llegan a esos puestos ya han recorrido toda la línea de puestos de operación.

De las personas que respondieron que aún no dominaban al 100% sus tareas expresaron principalmente que requerían de capacitación. Como se mencionó anteriormente en el modelo laboral japonés no se espera que la persona domine las funciones desde el inicio, asumen que pasara algún tiempo en el que la persona ira aprendiendo los puntos finos antes de esperar un gran nivel de desempeño.

#### Reactivo 3 y 4

En estos reactivos se evaluó si los empleados cuentan con las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos de su puesto. En el reactivo tres se evaluaba la papelería, especificándolo al empleado en la redacción del reactivo. En este caso el 79% de los empleados que contestaron el cuestionario piensan que si cuentan con lo necesario para trabajar. Un 9% piensa que no cuenta con el material necesario. El resto del personal que participo no contestó.

En el caso del reactivo 4 se evaluó el equipo de oficina como calculadoras, PC, impresora, etc., y por otro lado vehículos, material de promoción (en el caso del personal de ventas), etc. En este caso el 73% mencionó que si cuenta con el material suficiente y el 19% que no contaba con lo necesario para alcanzar sus objetivos.

Se puede ver que en general los empleados perciben que cuentan con el material y equipo necesario para desempeñar su trabajo.

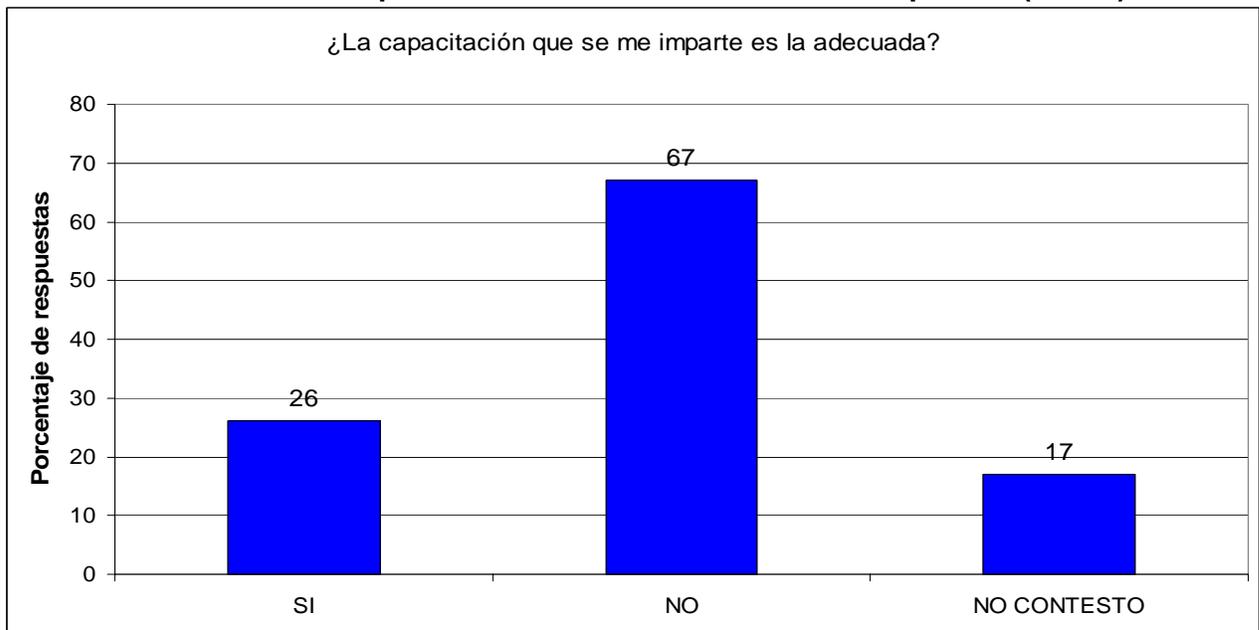
### Reactivo 6

En este reactivo se les preguntó a los empleados si consideran que los programas de capacitación actuales son los adecuados para el personal. El 26% de los empleados consultados piensa que la capacitación que se imparte si es adecuada. El 67% piensa que los programas no son los adecuados para la empresa.

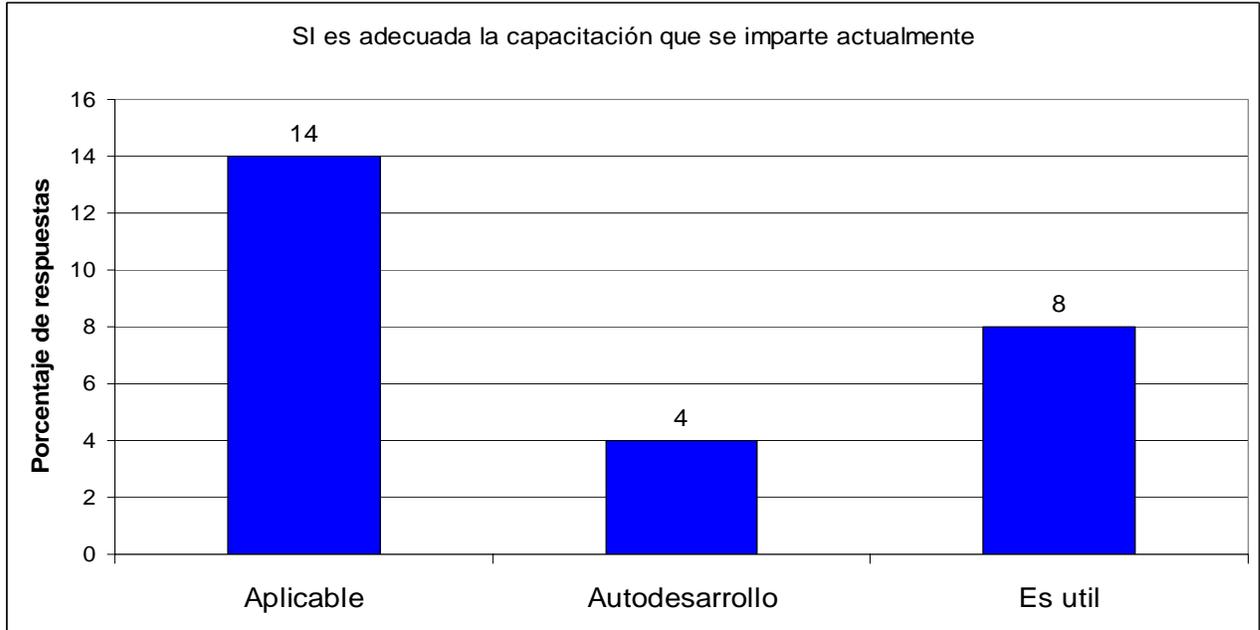
Se encontró que las personas creen que los programas no son realistas (ver grafica 6), explicando en la parte abierta del reactivo que la capacitación no es realista. Se registraron 31 casos en los que la persona aclaraba que la capacitación que se imparte no es acorde con la realidad. Siete personas especificaron que no tiene sentido programar al personal a cursos de liderazgo cuando no tienen personal que depende de ellos. Tres sujetos especificaron que la capacitación es genérica por lo que no se investiga respecto a las necesidades reales que tienen. Cinco sujetos especifican que es necesario considerar cambios de temas ya que en dos ocasiones o más han recibido la misma información. El 53% del personal del área comercial percibe que la capacitación general es limitada y no la encuentran relevante (ver grafica 6).

Como se mencionó los japoneses no apuestan por la especialización o formación del personal, consideran que sobre la marcha irán aprendiendo lo necesario. Esto no quiere decir que los dejen a su capacidad. Previamente se verifica que cuenten con una base sólida de la cual puedan partir y asimilar la experiencia.

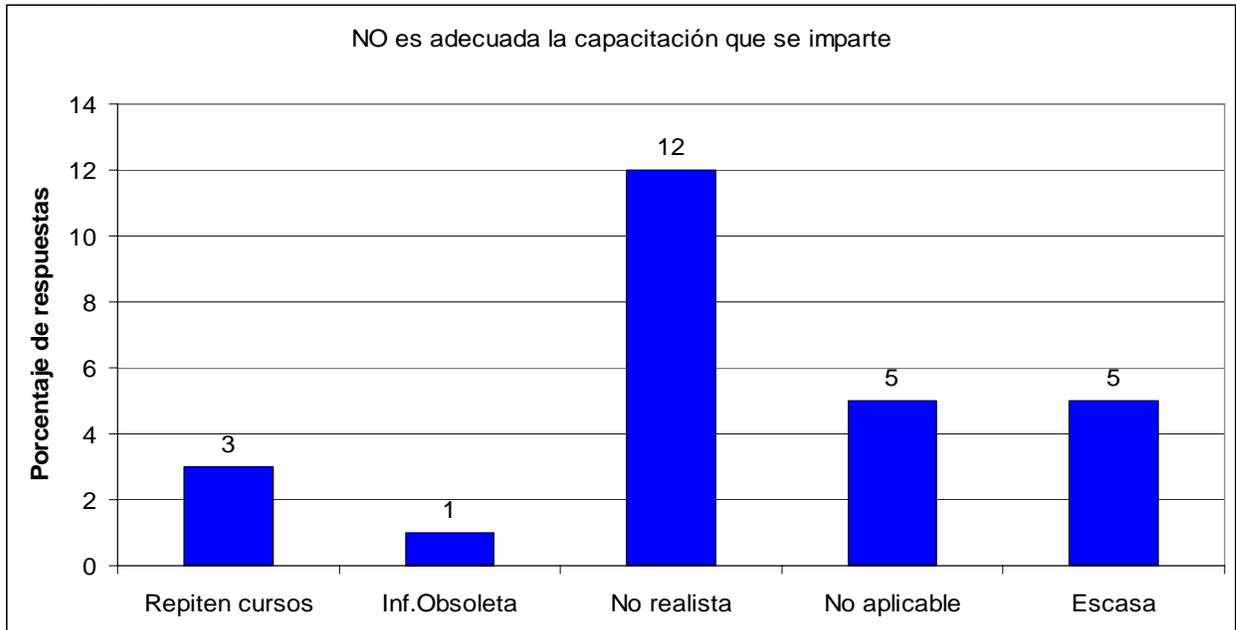
**Grafica 4: Percepción de los sujetos respecto a si la capacitación que reciben actualmente es la indicada para aumentar el nivel de dominio del puesto. (N=200).**



**Grafica 5: Agrupamiento en tres categorías generales de respuestas que consideran los sujetos si es adecuada la capacitación que actualmente se imparte. (N=200).**



**Grafica 6: Agrupamiento en cinco categorías generales de respuestas que consideran los sujetos no es adecuada la capacitación que actualmente se imparte. (N=200).**



**Reactivo 7**

En este reactivo se buscó información con respecto a como perciben los empleados a sus jefes y el grado de comunicación que existe (ver grafica 7). El grupo más fuerte (43%) menciona que la relación con su jefe inmediato es regular.

El 40% de los empleados consultados considera que la relación con su jefe inmediato es buena y un 13% que es excelente. Hay un 2% que piensa que la relación con su jefe es mala y un 2% que incluso la califica como pésima. El reactivo contaba con un área en la que la persona podía aclarar el porqué de su respuesta.

Para el análisis de los resultados se separó a los empleados por nivel. En el caso del primer grupo, el personal operativo tiene muy poco contacto con los japoneses y sus jefes son mexicanos. Este grupo está compuesto principalmente por vendedores, chóferes y secretarías. Este grupo reportó en conjunto llevar una relación que va de buena a regular con sus jefes inmediatos. En el área donde se les pide explicar su respuesta, los empleados reportaron varias situaciones por las que consideran que la relación con su jefe no es buena (ver gráfica 7).

Por ejemplo se reportó que los jefes exigen el objetivo diario y no se les permite el ingreso a la oficina si no lo han conseguido. De no ser así se les llama la atención, incluso de una posible baja si no dan los resultados esperados. Perciben que cuando un empleado es crítico con la empresa o con el jefe tienden a aislarlo y asignarle más trabajo, corregirlo frente a los demás y en general obligarlo a que renuncie. Es una práctica común que el horario de trabajo se extienda más allá de la hora de salida. En algunos casos los empleados reportan insultos y llamadas de atención desproporcionadas frente a los compañeros o castigos como quedarse a trabajar hasta tarde o realizar un trabajo que le corresponde a otra persona.

El 6% de sujetos del segundo grupo (analistas y jefes) reportó que la relación con sus jefes era excelente. Reportaron que sus jefes los involucraban en el trabajo y planes del departamento. Cuando les llamaban la atención les indicaban la razón y la forma de subsanarlo. El 18% reportó que la relación con sus jefes inmediatos era regular ya que la disciplina es muy fuerte sobre ellos y se les presiona para alcanzar los objetivos. Los grupos de trabajo son más pequeños y la interacción es mayor. Incluso la disposición de los lugares permite que el jefe pueda estar monitoreando las actividades del empleado. En este grupo se reportó que en el reglamento de trabajo está penado que un empleado platique con otro en horas de oficina. Es mal visto por la dirección japonesa que un empleado platique con otro y más aun que sean sorprendidos platicando en áreas comunes. Esto es interpretado como una falta de responsabilidad del empleado.

Un 12% de este nivel reportó que la relación con su jefe era buena. Mencionaron que en lo general su jefe permitía la interacción, que era posible acercarse y comunicarse. Que tenían confianza en esta persona y que procuraba que sus empleados trabajaran en equipo. Dos personas reportaron que sus jefes los motivaban para realizar sus funciones.

En el caso de los sujetos del tercer grupo (gerentes y directores) se encontró que el 4% piensa que tiene una excelente relación con sus jefes inmediatos (ver gráfica 8). Reportaron que sus jefes les hacían partícipes de los procesos de trabajo del departamento, los capacitaban y les compartían técnicas para

desarrollar el trabajo. En la parte abierta reportaron que en ocasiones les gustaría tener más herramientas para comunicarse con sus jefes. El idioma es problema para aquellos que tienen jefes japoneses con poco tiempo en México ya que el español se les dificulta y tienen problemas para captar ideas complejas. Solo dos gerentes especificaron que se comunicaban en inglés para transmitir algunas ideas, el resto indicó que el idioma era un problema. Ningún japonés reportó tener esta situación. El 14% perteneciente a este grupo reporta que la relación es buena y que pueden trabajar con sus jefes, les apoyaban en el desarrollo del trabajo y les permitían opinar al respecto.

Este grupo también reportó en 14 casos que sus jefes eran personas muy amables y dispuestas pero que en ocasiones no entendían del todo lo que necesitaban. Se especificaron respuestas como “no tener comunicación suficiente”, “no hay la confianza suficiente”. Los directores y gerentes japoneses tienen la costumbre de trabajar mucho tiempo después de finalizada la hora de trabajo. Constantemente solicitan información después del horario de trabajo. Los jefes y gerentes mexicanos toman por costumbre quedarse la misma cantidad de horas aunque en ocasiones no tenga razón de ser. Este aspecto es un ejemplo de cómo los jefes mexicanos toman costumbres de los japoneses sin entender el sentido y se limitan a imitar. Por parte de los japoneses solo se registraron dos opiniones en las que mencionaban que no era fácil encontrar a su jefe y que estaban tratando de probar otras formas de trabajo.

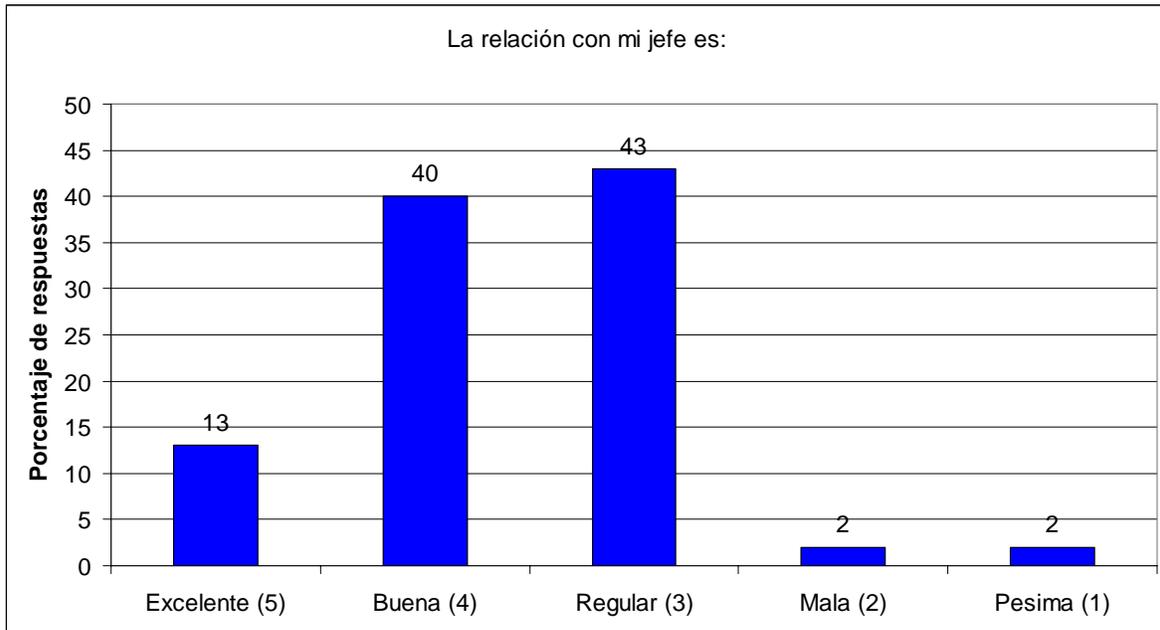
En el modelo laboral clásico de los japoneses es mal visto que un empleado exprese alguna opinión contraria a su jefe o que lo ponga en duda. Debido a esta cuestión habría que analizar las respuestas dadas por los japoneses.

Entre los sujetos que respondieron que la relación es buena, ocho mexicanos reportan que sus jefes japoneses son personas que suelen mantener el control y ser respetuosos pero cuando cometían errores sus jefes hacían comentarios que para ellos resultaban ofensivos, por ejemplo comparándolos con personal de otros países (p, ej. “en Argentina no tuvimos este problema”, “la persona con la que trabajé en Taiwán no tuvo esas dificultades”, “no entiendo porque sucede esto con los mexicanos”).

Cinco mexicanos reportan que les resultaba desagradable el que se encuentren en una reunión en donde hay dos o más japoneses y hablan en japonés. Debido a que ningún gerente o director mexicano habla japonés y esto lo saben los japoneses, lo perciben como una forma expresa de dejarlos fuera o con solo una parte de la información. Un sujeto reportó “una manera maliciosa de dejarme a un lado”. Ocho mexicanos reportan que si bien los japoneses son muy amables, esta comprensión llegaba a actitudes paternalistas. Un caso reportó que un director japonés retiró algunas actividades al gerente mexicano que consideraba no apto para realizar el trabajo. Reporta “con una sonrisa me dijo que ya no lo haría más y que lo asignaría a un japonés”.

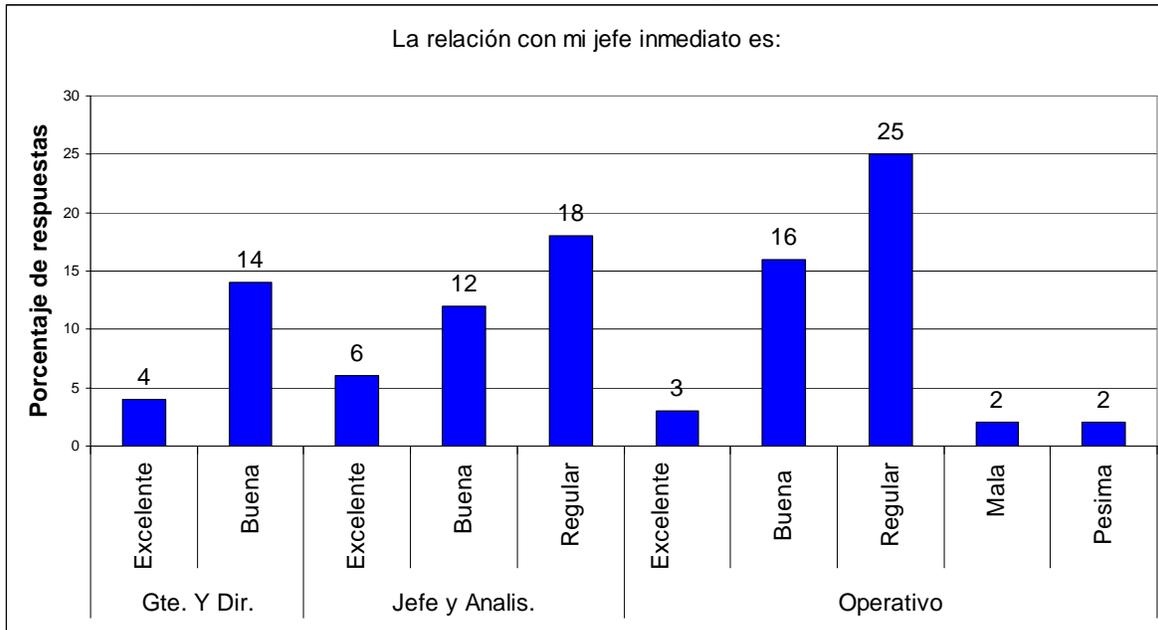
También se encontró que los japoneses pueden evaluar algunas cuestiones de manera subjetiva orientados solo por costumbres. Toman algunas decisiones respecto al personal que los mexicanos no comprendían. Un gerente reporta que “en la entrevista para cubrir nuestra jefatura de la zona comercial norte

**Grafica 7: Percepción de los sujetos respecto al estado de la relación laboral que llevan con su jefe inmediato. Abajo se incluyen las categorías generales con las respuestas reportadas en cada caso. (N=200).**



5	Me apoya para realizar mi trabajo
	Permite la comunicación
	Enseña / Capacita (Desarrolla Personal)
	Es buena persona (Cualidades Humanas)
	Acepta sugerencias
	Propicia trabajo en equipo
4	Me apoya para realizar mi trabajo
	Enseña / Capacita (Desarrolla Personal)
	Es buena persona (Cualidades Humanas)
	Permite la comunicación
	Propicia trabajo en equipo
	Estricto
Liderazgo	
3	No permite comunicación
	Injusto o parcial
	No permite desarrollo
	Lo estoy conociendo/Tengo poco con él
	Maltrato
2	Injusto o parcial
	Maltrato
1	No permite desarrollo
	Maltrato

**Grafica 8: Percepción de los sujetos respecto al estado de la relación laboral que llevan con su jefe inmediato. La información esta agrupada por niveles. (N=200).**



mi jefe eligió a la única persona que era primogénito”. Se han reportado casos en los que los japoneses hacen este tipo de razonamientos. El empleado mexicano tomo la misma costumbre pero sin preguntar o entender cual es el motivo, sin profundizar en el porqué.

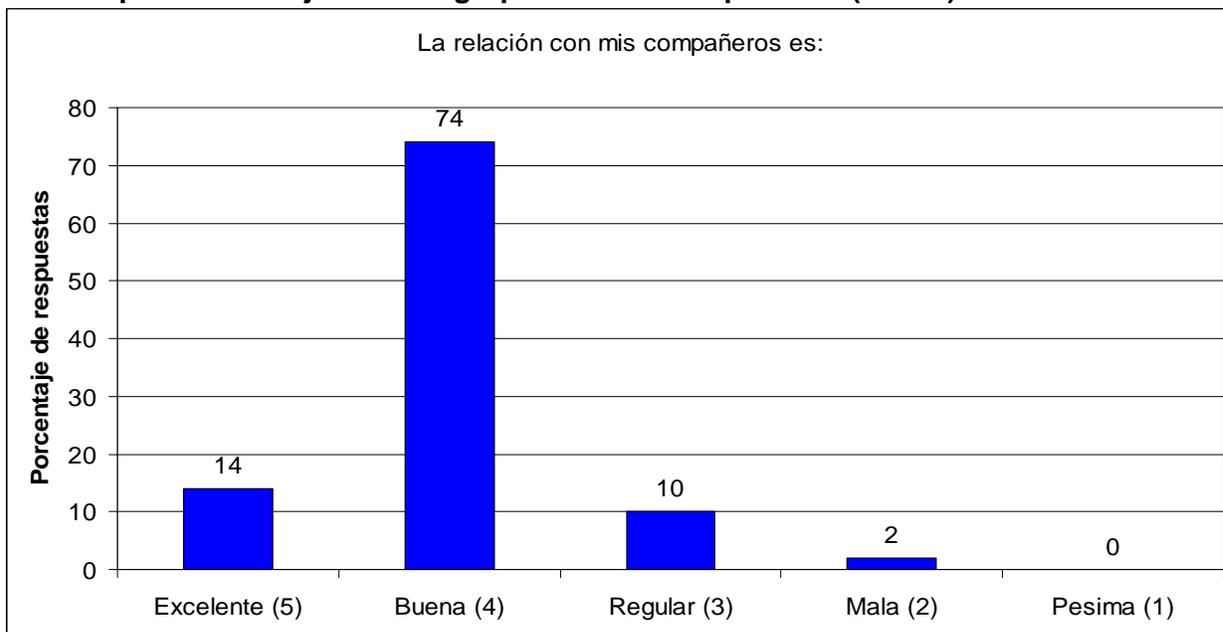
En este reactivo se encontró que realmente existe un problema debido a la falta de comunicación entre mexicanos y japoneses, principalmente ocasionado por el lenguaje. Pero además estas carencias se reflejan en juicios subjetivos acerca del personal y la calidad de su trabajo. La cuestión cultural de mexicanos y japoneses también se reflejó en este reactivo en el sentido que el japonés dicta la norma y el mexicano se limita a imitarlo sin agregar elementos propios y peor aun sin hacer análisis alguno.

Además se establece la diferencia entre el japonés (la empresa que proviene de un país de primer mundo) y el mexicano (personal local con carencias de formación). Se refuerza la diferencia mediante actitudes etnocentristas.

#### Reactivo 8

En este reactivo se buscó evaluar si existía comunicación con los compañeros. En este caso el 74% de los empleados reportaron que la relación con sus compañeros era buena (ver grafica 9). Consideran que sus compañeros son un factor positivo para sacar adelante el trabajo. Como se comentó anteriormente se

**Grafico 9: Percepción de los sujetos respecto al estado de la relación laboral con sus compañeros. Abajo esta el agrupamiento de respuestas. (N=200).**

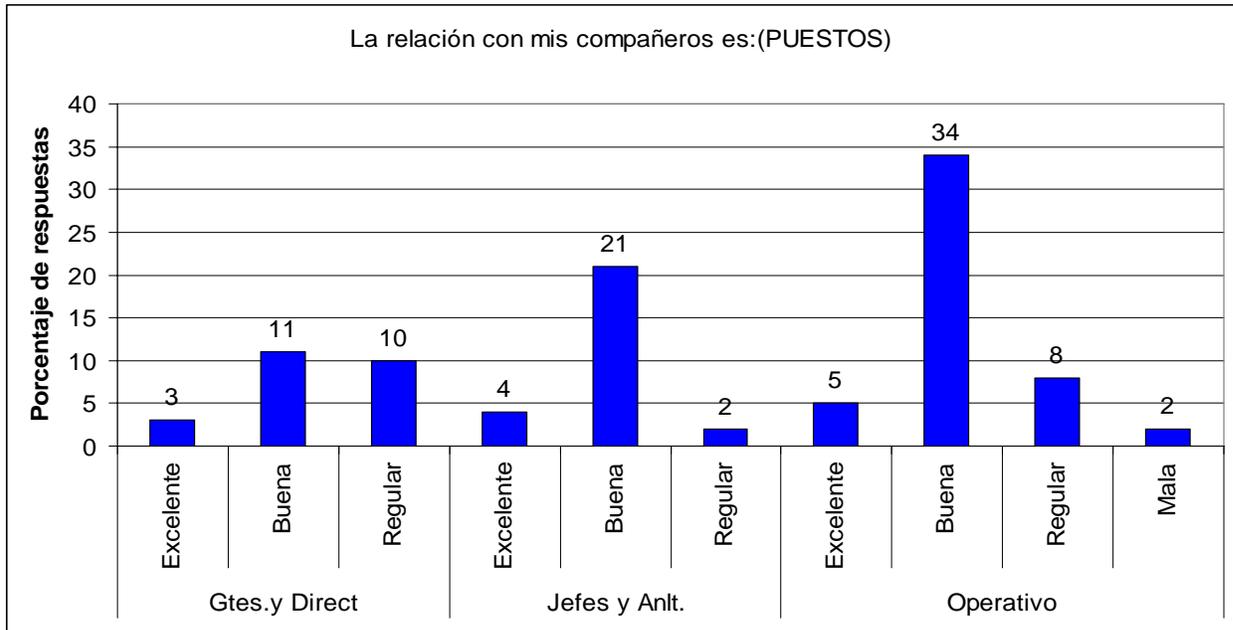


5	Trabajo de equipo Buenas relaciones Son agradables
4	Trabajo de equipo Buenas relaciones Me enseñan Comunicación Son profesionales
3	Poco profesionales Competencia desleal Los estoy conociendo No hay comunicación
2	Competencia desleal No hay trabajo de equipo
1	

encontró que, principalmente, el personal operativo no siente apoyo por parte de su jefe, por lo que buscan apoyo al interior del grupo. Es con los compañeros con quienes comentan sus inquietudes y en a quienes recurren para obtener ayuda.

Se cuenta con un programa de inducción de cinco días para los empleados de nuevo ingreso. En el área comercial se elige a un empleado que funcionara como un tutor, enseñándole al nuevo. Esto genera confianza entre los empleados ya que entre ellos mismos se comparte el conocimiento y se marcan las pautas de desempeño futuras como por ejemplo objetivos, consejos, áreas a cuidar o puntos críticos en el trabajo.

**Grafico 10: Percepción de los sujetos respecto al estado de la relación laboral con sus compañeros. La información se agrupo por niveles. (N=200)**



En el 14% se reportó que la relación con sus compañeros es excelente (ver grafico 9). En el 12% restante los empleados refieren que algunos de sus compañeros buscan ganar las simpatías del jefe como una forma para destacar o conseguir ciertos beneficios dentro del trabajo, como puede ser un área de trabajo más productiva o una evaluación más favorable de los resultados diarios.

En otros casos reportan que algunos jefes establecen competencias internas para alcanzar las metas, lo cual no es malo en sí, pero especifican que los jefes fomentan la competencia como objetivo único en el trabajo. Una empleada del área comercial reportó "algunos compañeros parecen niños queriéndose ganar la atención del jefe sin importar a quien se lleven de por delante."

En el caso de los gerentes y directores se reportaron situaciones por las que consideran que la relación con sus compañeros podría mejorar. En este aspecto tanto reportaron situaciones de este tipo (ver figura 9). Tres mexicanos reportan que es necesario mejorar la comunicación con sus compañeros. Uno específica "hay que hacer algo con la forma en la que los japoneses se comportan".

#### Reactivo 9

En este reactivo se buscó saber la opinión de los empleados con respecto a las costumbres y principales procesos de trabajo. En este caso el 59% de los empleados (ver grafica 11) consideran que si se deberían de cambiar los procesos de trabajo. Entre los empleados del área comercial reportan que algunos de los

procesos que realizan se duplican y se entregan dos y hasta tres reportes con la misma información.

En el área operativa se menciona que los nuevos procesos de reporte de información duplican la información y el sistema de informática es amable con el análisis y la presentación de la información pero para ellos se traduce en más tiempo de trabajo debido a la captura y envío de la información.

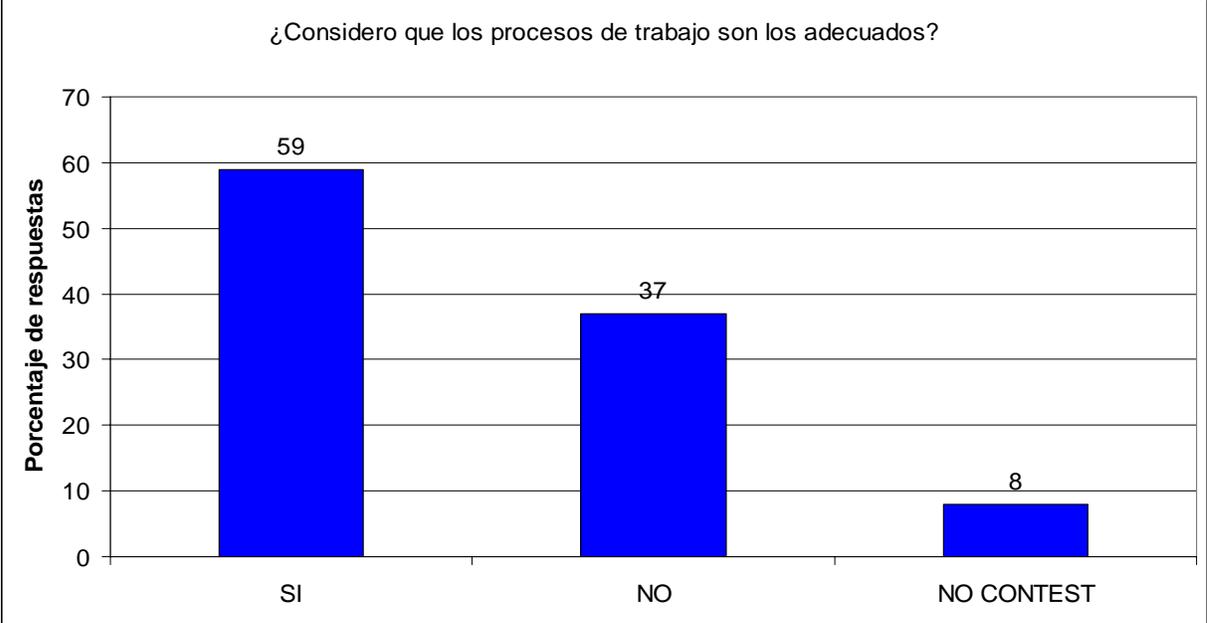
En la parte administrativa muchos de los procesos se llevan con papel y hay que recabar firmas para validar un documento. Las firmas provienen de los directores y de diferentes departamentos que validan. El personal responsable de esta validación no siempre está en las oficinas o sencillamente tienen tal carga de trabajo que no da trámite oportuno a la documentación. A esta situación se agrega que el documento pasa por tres o cuatro áreas antes de ser validado por lo que en muchas ocasiones se retrasa la información. Esta forma burocratiza el manejo de la información, lo cual contrasta con las formas de administración japonesas.

Otro aspecto que consideran los empleados debería cambiar es la capacitación de los empleados de nuevo ingreso en el área comercial. El sistema que se maneja, reportan los empleados de esta área, es algo complejo en el sentido que es un periodo cíclico de aproximadamente tres o cuatro meses. Generalmente ingresan en un punto intermedio. Esto genera que diferentes personas den formación diferente. Sin embargo al empleado de nuevo ingreso se le piden resultados desde la segunda o tercer semana. Los jefes comentan que es una forma de filtrar a las personas sin embargo no todas las personas aprenden a la misma velocidad y hay muchos buenos elementos que se dan de baja porque no contaron con un instructor adecuado.

La mayoría de los procesos se manejan más o menos iguales desde su implementación y la empresa prácticamente no invierte en actualización del equipo. La comunicación con el interior de la república suele ser por medio de teléfono o fax pero el lineamiento es que hay que esperar que el documento firmado llegue para poder tramitar o realizar un proceso.

Para el caso de las costumbres y hábitos al interior de la empresa se encontró que existen elementos con los que los empleados no se sienten identificados. El 32% de los empleados reportaron que no les gusta entonar el himno de la empresa. Mencionaron que era "algo extraño", "me da pena" y "me incomoda". Dos gerentes mencionaron que entendían que era una práctica común en las empresas japonesas para fomentar el trabajo de equipo y la unidad pero consideran que con personal mexicano la práctica no funciona.

**Grafico 11: Opinión de los sujetos respecto a si los procesos y prácticas de trabajo vigentes son los más adecuados para conseguir las metas establecidas por la empresa. (N=200).**



NO considero que los procesos de trabajo son los adecuados

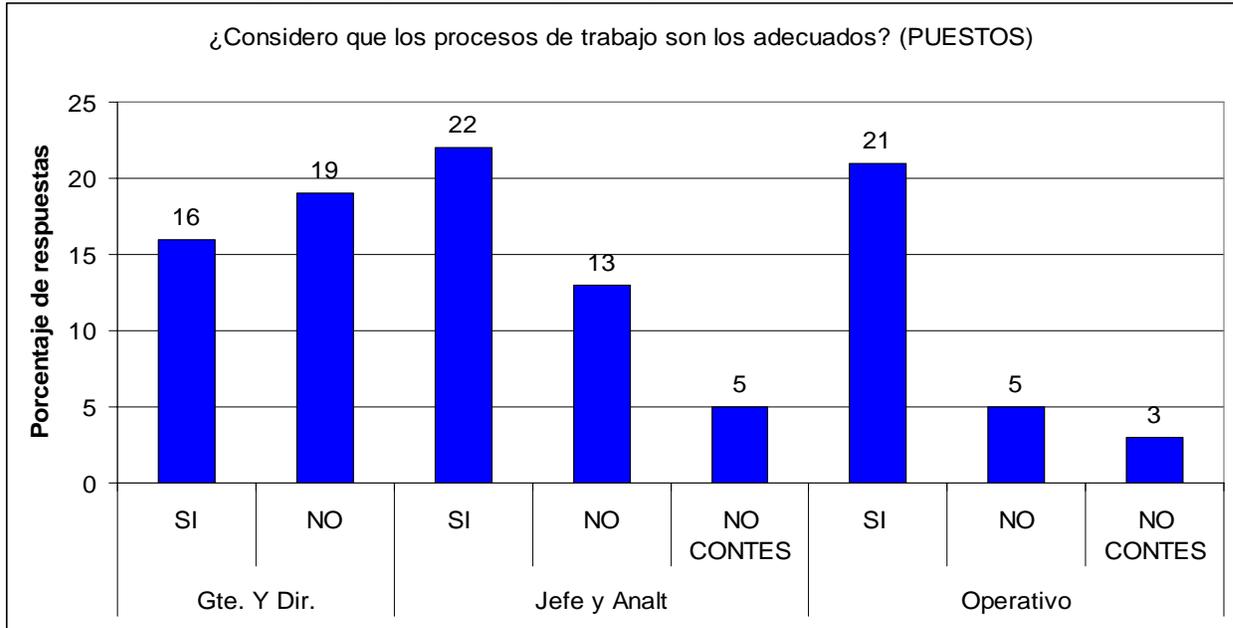
- Se duplica información
- Se repiten procesos
- Formas de trabajo obsoletas
- Esta establecido / Políticas
- Falta control

SI considero que los procesos de trabajo son adecuados

- Son adecuados
- Dan resultados
- Esta establecido / Políticas
- Se puede ser eficiente

Una persona de este grupo reportó que no se sentía cómoda ante la solicitud de su jefe japonés para que camine detrás de él al salir y entrar a una reunión como se acostumbra en Japón con puestos de cierto nivel.

**Grafico 12: Opinión de los sujetos respecto a si los procesos de trabajo vigentes son los más adecuados para conseguir las metas establecidas por la empresa. La información esta agrupada por niveles. (N=200).**



El 66% mencionó que en muchas ocasiones tienen que esperar a que el resto de los compañeros finalicen su trabajo para poder finalizar el reporte del día. Cuatro personas de este grupo mencionan que las razones que les han dado tienen que ver con que se está buscando generar trabajo de equipo y que terminen el trabajo del día juntos. Las personas de este grupo indican que esta práctica más que generar unidad entre los compañeros genera molestia ya que los empleados con menor carga de trabajo o más hábiles para realizar su reporte tienen que esperar, en ocasiones sin realizar actividad alguna hasta que los que tienen más trabajo o tardan en elaborar su información los retrasan. Dos mencionaron que se les fomentaba a que ayudaran a aquellos compañeros menos hábiles y que aprendieran.

En el 40% de las personas que respondieron que la disciplina que practicaba la empresa era exagerada. Este grupo indica los aspectos que consideran molestos en la disciplina, “no esta permitida la música”, “el uso de uniformes”, “hay castigos para casi todo y pocos reconocimientos”, “se castiga a las personas que son sorprendidas hablando”, “buscan que los procesos se den en tiempo y forma cuando los tramites suelen ser lentos” y “exigencia de parte de los jefes cuando ellos no observan las mismas reglas”.

Para el grupo de los gerentes y jefes el principal proceso con el que no se sienten identificados es la línea que se establece de parte de la dirección japonesa en ciertos aspectos de comunicación y la interacción. Comentan que se les pide ser duros con los empleados, que se les exija para alcanzar objetivos de trabajo pero suelen ser poco estrictos cuando se trata de casos delicados, explican que suelen

ser poco objetivos ya que ante “las indisciplinas de un empleado no evalúan igual el mismo caso si se trata de otro empleado que cometió la misma falta”. No aceptan ningún tipo de argumentación si no se alcanzó algún objetivo, “son cerrados a cualquier tipo de explicación” por lo que dos personas de este grupo consideran que es metódico el que se les asignen ciertos objetivos que saben no pueden cumplirse.

Cuatro personas de este grupo comentan que la comunicación con sus jefes no es lo fluida que ellos quisieran. Mencionan que el lenguaje puede llegar a ser una barrera ya que su jefe aun no hablaba bien español. Para esta persona era difícil “discutir la estrategia de ventas anual, posicionamiento del producto en el mercado, principales indicadores de la rotación del producto, cuestiones de mercadeo, etc. valiéndose solo de unas cuantas palabras y gestos”. Esta situación juega para los dos lados ya que también se tiene conocimiento de gerentes mexicanos que extienden documentación que el directivo japonés no entiende sin aclararle las consecuencias de dicho documento.

Se reportó un caso en el que el director japonés saludó con la inclinación típica de su país en lugar de darse las manos. El gerente mexicano decidió hacer el saludo de la inclinación correspondiente en presencia de otro japonés pero se le indicó que no era correcto lo que había hecho ya que si la inclinación se queda corta o es muy amplia puede resultar avergonzante para el japonés que la recibe.

Por ultimo los gerentes y jefes mexicanos reportaron que en diversas ocasiones se les ha dado indicación de tener un trato especial para con los japoneses. Los trámites realizados por y para japoneses suelen ser tratados diferente a los del resto del personal. No solo para los directores debido a su cargo sino en general a todo el personal japonés.

En este grupo también se reporto que los gerentes mexicanos no veían como una buena practica el que los japoneses coman por separado y muchas de sus actividades las realicen apartados del resto del personal. Una persona pone como ejemplo el estacionamiento. Los gerentes y directores son los únicos puestos autorizados para usar el estacionamiento de la empresa. Pero los mexicanos usan uno y hay un área especial para los japoneses, no importando a que nivel pertenecen.

#### Reactivo 10

En este reactivo se preguntó a los empleados si les gustaría que cambiara el liderazgo de su jefe (ver grafica 13). Se encontró que el 53% del personal reportó que considera que sus jefes no cuentan con el liderazgo necesario para conducir un equipo de trabajo. Entre las razones que dan están “son prepotentes”, “no son justos” “no cuentan con formación acorde a su puesto” y “insisten en usar formas de trabajo obsoletas”. En el esquema clásico de la empresa japonesa se busca que los mandos medios apliquen la normatividad y los procesos tal y como están establecidos.

El 47% restante considera que sus jefes cuentan con liderazgo adecuado. Usaron expresiones como “capacitan y solucionan dudas”, “apoyan a las personas”, “dan oportunidad de desarrollo”, “son exigentes pero es por el bien de la empresa” y “trabajan mas”. En el caso de los gerentes y jefes consideran que sus jefes, principalmente japoneses, son personas “muy preparadas” y con capacidad para administrar y dirigir. El total de personas de este grupo reporto que consideraba que sus jefes eran los indicados para desempeñar el trabajo.

### Reactivo 13

En este reactivo se analizó si el empleado sentía que era valorado y si sus opiniones eran tomadas en cuenta (ver grafico 15). El 36% reportó que si se sentía valorado por la empresa. Reportan que la información que se les proporciona en las juntas es una forma de hacerlos partícipes de los resultados de la empresa. Seis casos reportaron que sus jefes esporádicamente les comentaban acerca de sus resultados y en que áreas debían trabajar para mejorar su desempeño. También reportaron que en las evaluaciones semestrales la empresa les había reconocido con promociones al personal de mejor desempeño.

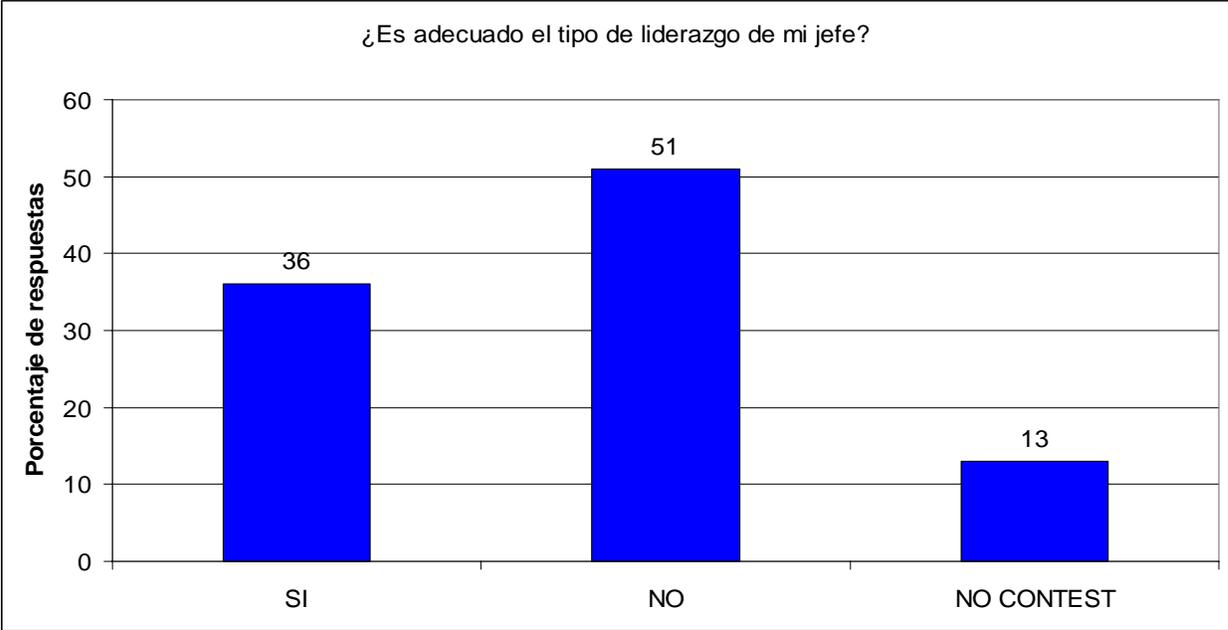
En el segundo grupo dos sujetos reportaron que era una forma de reconocerlos el pago puntual de las prestaciones que otorga la empresa. En el área comercial se reportó que la empresa permitía el crecimiento de los empleados sin importar si estos contaban con estudios, lo que en empleos anteriores les había ocasionado una traba para desarrollarse.

El 52% restante afirma que la empresa no los toma en cuenta y que sus opiniones no son tomadas en cuenta. Tres empleados del área comercial comentaron que los jefes los alentaban para superar sus resultados manejándose al margen de la reglamentación. Uno de ellos profundiza y menciona: “si quiere que salga del reglamento no les interesa si soy sorprendido y despedido”. En esta área comercial los horarios suelen ser mayores al del resto de la empresa.

Siete empleados reportaron ejemplos en los que esperaban hasta dos horas para poder salir, sin realizar actividad alguna, solo para cumplir un horario para el jefe. A los empleados de esta área se les reasigna constantemente en diferentes sucursales de la Ciudad de México y zona metropolitana sin importar su domicilio, tiempo de traslado y costo del traslado. Se reportaron en total diez ejemplos de casos en los que se reasignaba a la persona a un punto alejado de su domicilio hasta dos horas de distancia. Ante este ambiente el empleado no tiene voz ni voto.

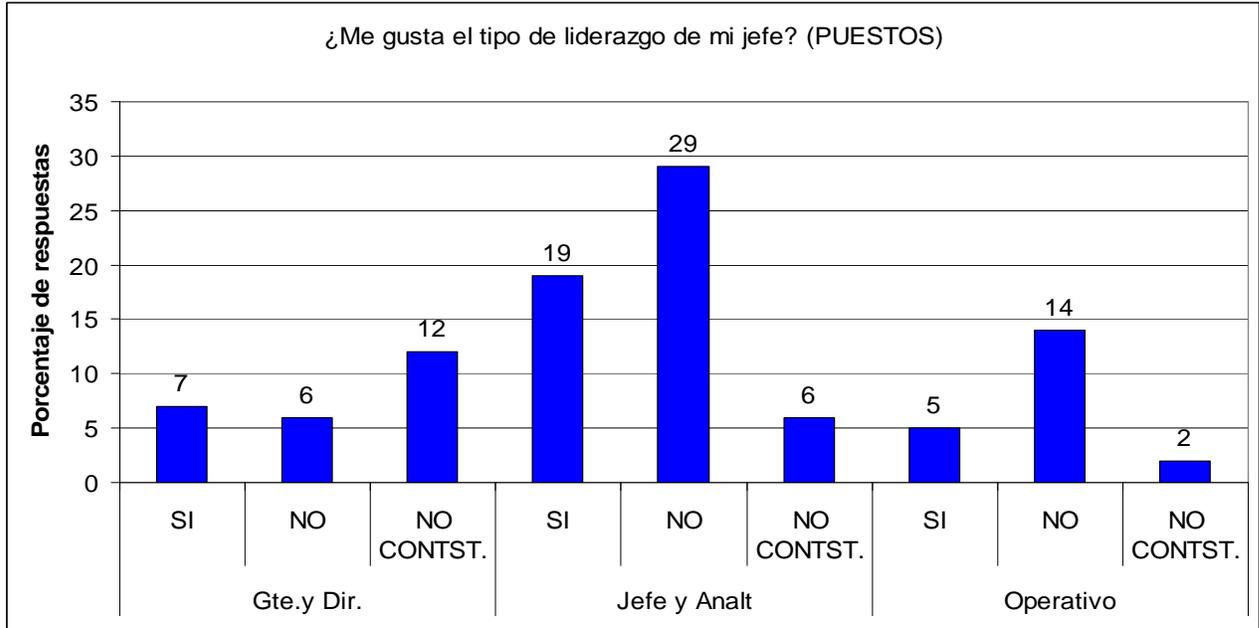
En el caso de los mandos medios reportaron que habían hecho sugerencias a su jefe inmediato acerca de cómo mejorar las condiciones en los procesos de trabajo pero no habían sido escuchados. Tres personas reportan que ni siquiera se recibió su propuesta. Reportaron respuestas como “no se puede cambiar”, “así se debe hacer y punto” y “no es nuestro papel cambiar el sistema”.

**Grafico 13: Opinión de los sujetos acerca de si es adecuado o no el liderazgo que ejerce su jefe inmediato. (N=200).**



<p>SI me gusta el tipo de liderazgo de mi jefe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacita (Desarrolla Personal)</li> <li>Profesional</li> <li>Permite comunicación</li> <li>Valora el Trabajo</li> <li>Responsable</li> </ul>
<p>NO me gusta el tipo de liderazgo de mi jefe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Injusto / Parcial</li> <li>No permite desarrollo</li> <li>No esta capacitado</li> <li>No es líder</li> <li>Involucra lo personal en el trabajo</li> <li>No valora el trabajo</li> </ul>

**Grafico 14: percepción de los sujetos acerca de si es adecuado el liderazgo que ejerce su jefe inmediato. Agrupado por niveles. (N=200).**

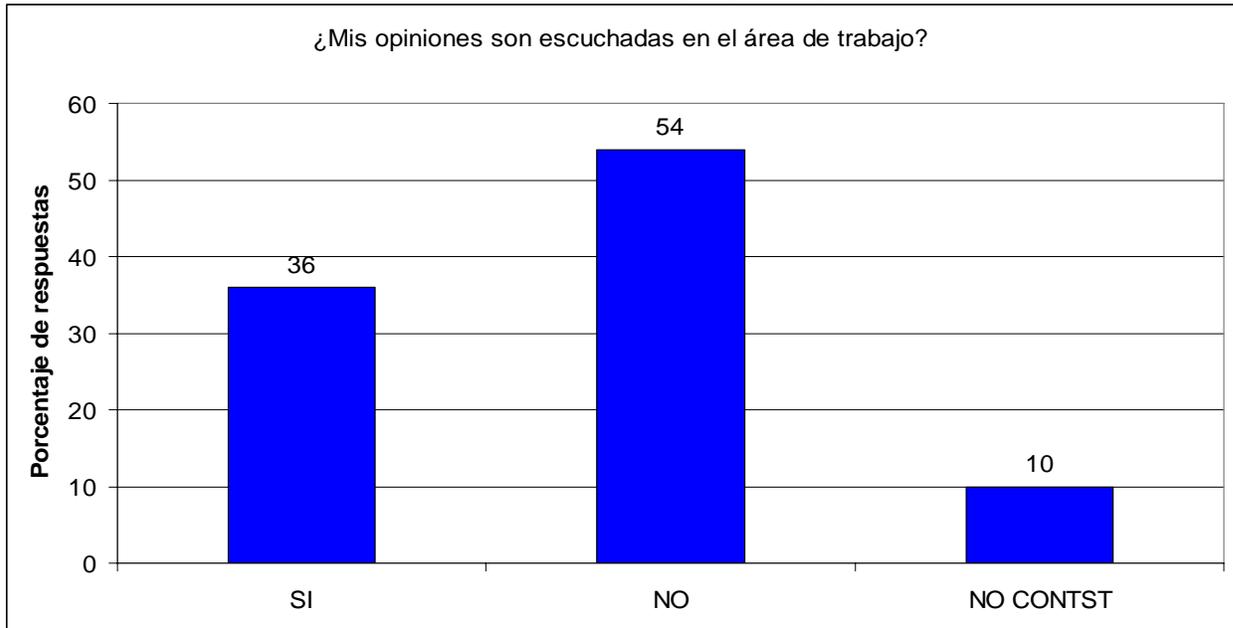


Tres personas del segundo grupo reportaron que era su intención hacer una carrera dentro de la empresa. Consideran que el sistema de evaluación es injusto y no siempre se asciende a las personas que mejor desempeño tienen. A pesar de tener los resultados requeridos se les explico “que no podían subir tan rápido” y “que era un proceso que llevaba tiempo”.

Aun así, en el 89% de los cuestionarios contestados en este reactivo se encontró que a pesar de que en lo general pensaban que no eran valorados y sus opiniones tomadas en cuenta, dejaron claro que existen elementos positivos para trabajar en la empresa. Se identificaron palabras que definían a la empresa como “buena”, “competitiva” y “atractiva”.

En el caso de los gerentes y jefes, reportaron que la empresa es justa en cuestiones de compensaciones y salarios. Cinco personas de este grupo comentan que se les presiona constantemente para alcanzar objetivos ya que en esa medida se produce bienestar para todos. Consideran un intercambio justo el tiempo y esfuerzo que invierten a cambio de los beneficios que reciben. Ven como un beneficio adicional que la empresa no tenga practicas de recortes masivos de personal ya que les da seguridad. Dos personas consideran que la empresa proporciona las herramientas suficientes para desarrollarse y crecer dentro de la organización. Cuatro personas reportan que los jefes japoneses les hacen partícipes de las decisiones.

**Grafico 15: Opinión de los sujetos respecto a si consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta al interior de su área de trabajo. (N=200).**



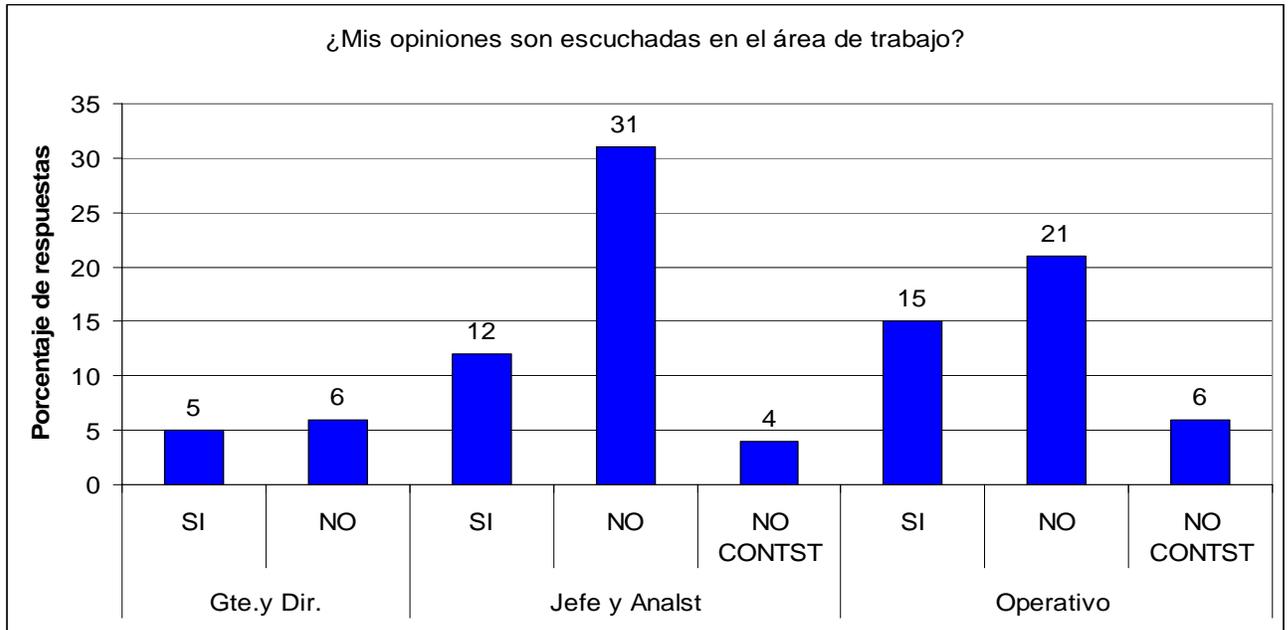
<p>SI son escuchadas mis opiniones en el área de trabajo</p> <p>Existe comunicación</p> <p>Escuchan mis sugerencias</p> <p>Existen espacios para expresarse</p> <p>Me dan avisos de importancia (Correspondencia)</p>
<p>NO son escuchadas mis opiniones en el área de trabajo</p> <p>Mal ambiente</p> <p>No permiten comunicación</p> <p>No se escuchan las opiniones</p> <p>No me puedo comunicar adecuadamente</p> <p>Repercusiones si me expreso</p>

Todas las personas de este grupo reportan que aunque la dirección japonesa los hace partícipes de las decisiones es solo hasta cierto nivel. “Nos proporcionan la información que quieren que tengamos, en ocasiones si hay dos o mas japoneses al llegar a ciertos temas súbitamente empiezan a hablar japonés”. El empleado reporto que le producía frustración ser hecho a un lado de esa manera. Dos empleados agregaron además que a lo largo de los años en la empresa habían tenido experiencias con directores japoneses que les limitaban al área de participación.

#### Reactivo 14

En este reactivo se pregunto si las personas sabían cuales eran los criterios de evaluación vigentes para las evaluaciones de personal. El 38% de las personas respondió que si conocía cuales eran los criterios de los que dependía la evaluación y el 51% de las personas menciono que no sabia cuales eran.

**Grafico 16: Opinión de los sujetos respecto a si consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta al interior de su área de trabajo. Los datos están agrupados por niveles. (N=200).**



Posteriormente tenían un área en la que debían escribir cuales eran estos criterios. Algunas personas que previamente habían respondido que no conocían los criterios de evaluación respondieron en esta parte pero no se les tomo en cuenta. De las personas que si conocen cuales son los criterios de evaluación, el 31% respondió que al personal con mejor desempeño, el 26% piensa que al personal mas sociable, el 22% dijo que se promovía al personal que mejor relación tenía con su jefe, 12% al personal con mas antigüedad, 6% dijo que era al azar y el 3% dijo que al personal sin faltas ni retardos.

Solo el 34% reporto categorías validas para la promoción como son “personal con mejor desempeño” y “personal sin faltas o retardos”. El resto menciona categorías que no están contempladas en la evaluación. Se refieren a percepciones propias acerca de las promociones.

En el caso del área comercial la evaluación se realiza principalmente en relación a los resultados de ventas. En el caso de los empleados administrativos no hay una forma de llevar el control numérico debido a la naturaleza de las actividades (son especializadas), debido a la actividad hay áreas que suelen salir mas tarde que otras, no se pueden medir diferentes resultados obtenidos de manera independiente con el mismo criterio. De esta situación puede derivarse que los empleados perciban criterios como los que reportaron.

En el esquema tradicional de la empresa japonesa las decisiones se toman por consenso y de manera subjetiva. El grupo involucrado de gerentes es quien toma

decisiones y no se cuenta con un proceso objetivo (numérico o metódico) mediante el cual se evalué al personal. Esto ocasiona que los empleados no siempre perciban correctamente cuales son los elementos para promocionar.

#### Reactivo 16

En este reactivo se pregunto a los empleados que era lo que debía ofrecerles una empresa para que resultara atractiva y renunciar a su empleo actual (ver grafica 17). El 30% de los empleados respondió como elemento principal que debían ofrecerles mas salario. El 19% reporto que un mejor puesto, quizá como extensión del aumento de ingreso, era suficiente motivador para que considerara el cambio de empleo. El 12% dijo que un mejor ambiente de trabajo podía interesarlos para cambiar de trabajo. Otro 12% reporto que un mejor trato de parte del jefe era suficiente motivador para renunciar a la empresa. El resto de los empleados se repartieron básicamente en prestaciones como son el seguro de gastos médicos (8%), horas extras (9%), un plan de vida y carrera (5%) y un horario flexible (5%).

En este caso se esperaba que se reportara que el ingreso y el puesto eran los dos elementos más comunes que reportaran las personas. Incluso aparecen en la mayoría (86%) de los cuestionarios aunque en segundo o tercer lugar. El siguiente elemento que los motivaría a cambiar de empleo es ambiente laboral. En un 71% de los cuestionarios se reporto que esa supuesta oferta de trabajo debía presentarles un ambiente de trabajo más agradable. Esto quiere decir que si bien no es el elemento principal como lo puede ser el sueldo y el puesto si es un factor a considerar.

Considerando con el mismo valor a las tres principales opciones que debían escoger eligieron en un 28% mejor sueldo, 22% mejor puesto que el actual, 20% mejor ambiente laboral, 16% mejor trato de parte del jefe, 6% prestaciones, 4% otros como plan de vida y carrera, cercanía con la casa.

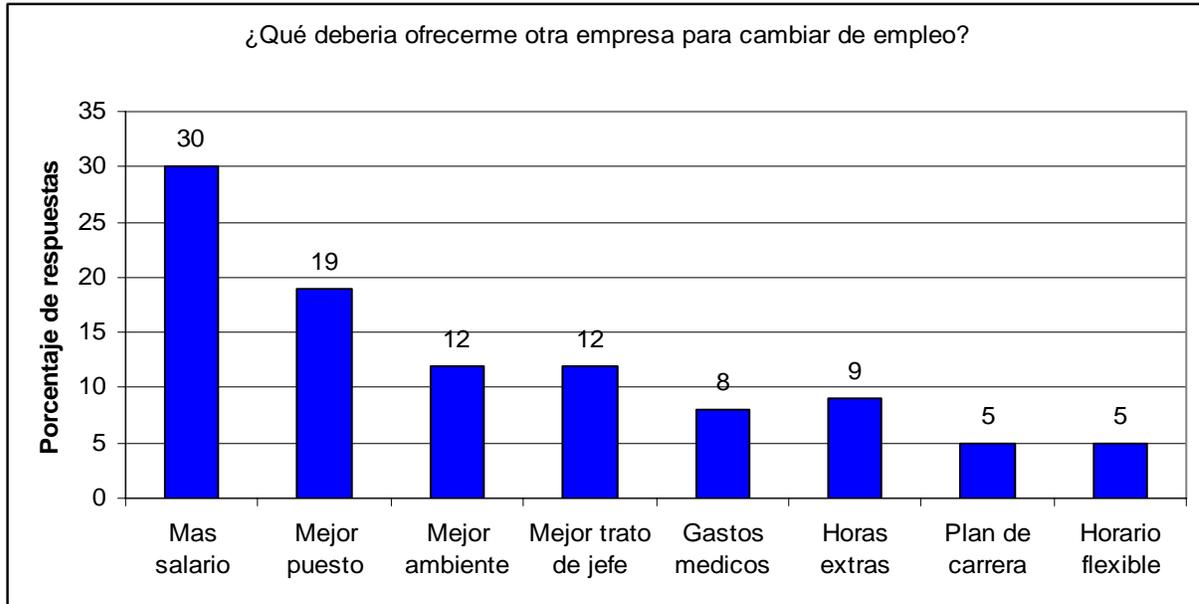
Para este elemento se contaba con un área de respuesta abierta en la que los empleados podían ampliar su respuesta.

#### Reactivo 19

A partir de este reactivo las preguntas iban dirigidas a jefes y gerentes y principalmente buscaban evaluar a las personas que tenían bajo su cargo.

En este reactivo se busco conocer como definía este grupo su relación con el personal a su cargo y porque. Dos personas reportaron que es excelente la relación con su personal. Cinco reportaron que era muy buena y tres que era regular. Reportan que suelen encontrar apoyo en las personas de sus equipos, que es gracias a ello que se alcanzan los objetivos. Los jefes perciben que los empleados tienen una actitud de respeto hacia ellos. Dos personas reportan que aunque ellos en ocasiones les presionan “para elevar la productividad”, los empleados les apoyan.

**Grafico 17: Respuestas de los empleados respecto a qué podría ofrecerles una empresa para hacerles considerar un cambio de empleo. (N=200).**



De las tres personas que reportaron que la relación con su personal era regular especificaron que tenían situaciones tensas con el personal debido que se les presionaba mucho. Estos gerentes pertenecen al área comercial y explican que el personal asume como un asunto personal la presión que ejercen sobre ellos. Una de las personas explico que procura explicarles que es por su bien y en la medida en la que ellos se esfuerzan para rendir mas la empresa se los recompensara no lo asumen de esa manera. Las tres personas coinciden que la presión que ponen sobre los demás empleados es la misma que se pone sobre ellos mismos. Dos de estos gerentes coinciden en que los métodos de trabajo tienen que ver con como los japoneses conciben el trabajo y quieren resultados y formas idénticas a las de los japoneses. Un gerente respondió: “tengo jefes de sucursales que piensan que los empleados no pueden irse antes de las ocho o nueve de la noche ya que si lo hacen significa para el japonés que no están trabajando como deberían. He hablado con ellos pero no es tan fácil quitarles esas ideas”.

Sobre todo las personas que llevan mas tiempo trabajando en la organización son quienes mantienen arraigadas las ideas

#### Reactivo 20

En este reactivo se les pregunto a los gerentes si había áreas en las que les gustaría mejorar la relación con las personas bajo su mando. Los empleados podían mencionar cualquier aspecto que consideraran factible y deseable para mejorar en la relación con el personal. Además debían mencionar el porque.

El factor que mas se menciona fue “Mejorar la comunicación” y explicaron entre otras cosas que les gustaría que los empleados se acercaran mas a ellos para

expresarles lo que sentían, tanto lo agradable como lo desagradable, respecto a lo que sucedía en la oficina. Una persona aclaró que decía esto ya que en las juntas nadie tomaba la palabra y cuando les preguntaba sobre sus dudas e inquietudes le respondían que no pasa nada y estaba todo bien. Posteriormente se enteraba, por medio de su secretaria, acerca de las inquietudes y opiniones de los empleados. Esta información es congruente en parte con lo que los empleados reportan acerca que la empresa no abre espacios adecuados de comunicación

Hablar frente del resto de los compañeros en los momentos que el jefe ha determinado puede ser intimidante o el empleado percibir que se le está tratando de exhibir. Es importante resaltar que ambas partes reportan este deseo de establecer mejores canales de comunicación, lo que puede ser un buen punto de partida para cualquier posible programa de integración.

El siguiente aspecto es el que los gerentes quisieran mejorar la relación con el personal bajo su cargo es el trabajo de equipo. Manifiestan que “el personal no entiende las políticas de la empresa y no trabaja hacia el mismo fin”, “cada uno trabaja para su propio interés”, “quisiera que todos se comprometieran con los mismos objetivos”. Dos gerentes manifestaron que en ocasiones el personal no cuenta con información adecuada para poder integrarlos. “El personal no cuenta con información acerca de los objetivos general a los cuales está contribuyendo. Deberíamos de involucrarlos más en el rumbo de la empresa y no solo dejarlos con sus resultados individuales”. Este mismo trabajo de equipo, reportan tres personas, es necesario para con el personal japonés. Consideran que sería provechoso que los japoneses se integraran más durante el trabajo “ya que es muy evidente que ellos se manejan en otra cosa”.

El siguiente aspecto fue el compromiso. Reportaron que el “compromiso del personal era muy importante ya que en la medida en que la gente está interesada e identificada con la empresa aumenta su rendimiento”. Seis personas reportan que el aspecto en el que más tienen que trabajar con el personal es el compromiso. Mencionan algunos ejemplos de porque hay que mejorar en este aspecto. “faltan esporádicamente sin importarles las sanciones”, “buscan influir en sus compañeros de manera negativa”, “cuestionan así instrucciones sin saber cuál es el fundamento”, “presentan excusas constantemente”.

Dos personas especifican además que “son solo un par de personas pero son los que más antigüedad tienen y constantemente están influyendo en los demás” y “el problema es con un empleado pero es el que más tiempo tiene en la empresa e influencia a los más recientes”.

También se mencionaron cuestiones como respeto, entendimiento y confianza como factores que deseaban los gerentes se pudieran mejorar al interior de sus grupos de trabajo.

### Reactivo 21

En este reactivo se les pregunto a jefes y gerentes como consideraban la actitud del personal a su cargo. Seis personas respondieron que la actitud del personal era excelente (2) o buena (4). Esto contrasta con el anterior reactivo en el que manifiestan que hay áreas de mejora con respecto a sus actitudes. Solo dos personas agregaron información en este sentido. Uno comento que la actitud visible era la adecuada pero sabia que en las charlas con los compañeros o en las juntas la persona era muy critica. El otro gerente argumento que algunas personas de su equipo tenían buena actitud pero el resto mostraban deficiencias en esta área.

Cuatro personas reportaron que consideraban regular su actitud ya que no ponían el empeño requerido para desempeñar sus funciones. Esta persona aclaro "hacen lo que consideran justo a cambio del sueldo que perciben, cualquier actividad extra es motivo de cuestionamiento y protestas". Otra persona comenta que su personal se queja constantemente por horarios y tareas extras en las que esporádicamente hay que apoyar.

## **Resultados de entrevistas**

Se resumen los puntos en común encontrados en las doce entrevistas (ver tabla 1), nueve a mexicanos y tres a japoneses.

### **Premisas Socioculturales**

Tanto los japoneses como los mexicanos expresan que trabajar con personas procedentes de otra cultura implica una situación diferente. Los doce sujetos reportaron que trabajar con personas de otra cultura representa una situación que amerita un cambio en comparación con la forma de relacionarse con personas de la misma cultura. Los tres japoneses han tenido experiencia en por lo menos otro país antes de llegar a México por lo que reportan un proceso previo de ajuste con una cultura ajena. En el caso de los mexicanos nunca han trabajado en otro país. Para el grupo de japoneses es más natural interactuar con personas provenientes de otras culturas. Pero también asumen como natural que vienen a ocupar un lugar primordial en la empresa y que de alguna manera van a dirigir todo. El japonés es humilde con su posición, la asume como algo natural pero también la de las personas que lo rodean. Como asume que la situación ya está dada puede ser un tanto cerrado respecto a otros esquemas. En las entrevistas a mexicanos se reporta que pueden llegar a ser paternalistas para mantener el rumbo deseado del trabajo.

El japonés asume que su modelo laboral es el ideal, en parte debido al despegue de sus modelos de calidad y productividad. Debido a esto da por hecho que si un trabajador tiene conceptos diferentes son erróneos y hay que educarlo progresivamente. En las tres entrevistas con japoneses se identificaron elementos en los que implican que la gente a su cargo está en proceso de aprendizaje aún y cuando alguno de ellos pueda tener más experiencia.



Los mexicanos están una situación diferente. La mayoría de gerentes y directores mexicanos ingresaron en promedio hace 15 años a la empresa, en un nivel de analista y algunos operativo y poco a poco fueron desarrollándose. Sus experiencias están limitadas al trabajo en un mismo sistema, incluso trabajar con las mismas personas desde entonces. A diferencia de los japoneses el mexicano no cuenta con un esquema de trabajo que lo respalde, lo que ha aprendido sobre liderazgo o comunicación ha sido exclusivamente en base a experiencia.

Los japoneses tienen más herramientas y experiencia al interactuar con personas de otra cultura pero su esquema más conservador los hace reacios a establecer comunicación más abierta con los mexicanos. Los mexicanos por su parte tienen un esquema multicultural que se limita a su experiencia al interior de la empresa. Ambos grupos coinciden en el trabajo de equipo y la comunicación como formas de mejorar el trabajo.

#### Etnocentrismo

La empresa está diseñada en base a los estilos de trabajo y costumbres japoneses. Al establecer la política que rige a la empresa desde 1981 se aceptó dar unos días de asueto propios de la cultura mexicana (10 de Mayo o el 12 de diciembre) que buscan integrar al personal mexicano con la organización. En el resto de las condiciones que rigen en la empresa es el elemento laboral japonés el que predomina.

Incluso algunos de los usos y costumbres son japoneses como por ejemplo el himno de la empresa, un ambiente laboral totalmente reglamentado, espacios separados para japoneses y mexicanos, las características de los espacios comunes, la evaluación de situaciones en base a valores japoneses son cuestiones que se siguen al interior de la organización y con la que los empleados mexicanos no están familiarizados. Al no estar familiarizado puede cometer errores, se dan malos entendidos o hace su propia interpretación dando resultados dispares.

Al asumir que muchas de las características japonesas deben ser asumidas por todos los mexicanos en la empresa, se cancela la posibilidad de formar un equipo efectivo multicultural que pueda contar con los mejores aspectos de cada cultura. En las entrevistas los tres japoneses reconocen elementos positivos en el trabajador mexicano y algunos líderes efectivos por lo que hay reconocimiento de aspectos positivos.

Si bien es cierto que el modelo laboral japonés tradicional tuvo un gran éxito a partir de la década de los cincuenta y hasta hace relativamente poco tiempo se consideraba sin duda alguna el más exitoso, en la actualidad ya no se reconoce así debido a su rigidez y gran exigencia al grado que los japoneses más jóvenes han empezado a buscar alternativas (Godkin et al, op. cit).

## Comunicación

Once entrevistados coinciden en que la comunicación es importante en el escenario laboral y que actualmente presenta deficiencias. Principalmente se refieren a eventos aislados que fueron creando antecedentes y que actualmente han dividido a la plantilla. Los mexicanos hablan de prácticas etnocéntricas de parte de los japoneses como hablar en japonés aún estando presentes mexicanos, espacios separados, falta de información como una forma de control y comunicación defectuosa debido al lenguaje (ver tabla 1).

Por su parte los japoneses reportaron falta de compromiso de parte de los gerentes y directores mexicanos, control de información, poco o nulo esfuerzo por comunicarse en inglés y falta de capacidad para usar tecnología.

Para el japonés no es sencillo alcanzar un nivel adecuado de español por lo que desde antes de llegar a México han tenido cursos y aun después de llegar y tener algunos meses en el país siguen tomando cursos para aumentar su nivel de dominio del español. Para algunos es más complicado que para otros pero se encuentran "japoneses que apenas y son capaces de hacerse entender".

En esta comunicación deficiente se pierde información o el sentido más importante de algún mensaje. Se han dado casos, aislados, en los que durante la comunicación entre un japonés y un mexicano se malinterpretó alguna expresión o idea y a su vez esta se transmite a otras áreas lo que ocasiona problemas mayores.

## Integración

Cuatro mexicanos reportan que no se puede establecer una comunicación efectiva cuando ni siquiera existen espacios o tiempos adecuados para poder abrir algún canal de comunicación. El personal japonés se encuentra aislado, tiene espacios y accesos propios por lo que los intercambios solo se dan para solicitar información, o alguna junta con un fin muy específico. El japonés no es muy dado a platicar durante las horas de trabajo o bromear mientras trabajan. No hay involucramiento entre ambos grupos.

Once entrevistados expresan que entre ambos grupos se han dado algunos malentendidos, lo que ha provocado que se distancien. Menciona un gerente mexicano: "No es una confrontación pero si hay tensión y de repente más que buscar soluciones nos hemos dedicado a seguir buscando razones para seguir así".

El japonés siempre se mantiene apegado a reglamento, no es espontáneo. Un japonés expuso que los japoneses son por costumbre serios y apegados a trabajo, lo que puede ser interpretado como malestar.

### Explicito vs. Implícito

Como comentamos el japonés busca que un empleado con una serie de habilidades básicas vaya desarrollando su puesto hasta lograr un nivel de desempeño óptimo. En el caso de los gerentes sucede algo similar. En el caso de gerentes y directores mexicanos ya han desempeñado algún puesto como mando medio y algunos vienen desde el nivel operativo. En la encuesta los gerentes reportan falta de capacitación formal para desempeñar el puesto y dependen de la dirección de los japoneses. Esto crea un espacio de incertidumbre que por una parte el mexicano le cuesta trabajo llenar mientras que el japonés no le exige un tiempo límite de respuesta porque en su esquema hay que dejar que la persona vaya ganando habilidad por sí mismo. Es un ejemplo reportado en las entrevistas pero que se manifiesta en varios aspectos, los japoneses dan por supuestos conceptos e ideas mientras que el mexicano se maneja en un esquema más explícito.

## CAPITULO IV

### PLAN DE INTEGRACIÓN

#### SENSIBILIZACIÓN

**Objetivo:** Sensibilizar al grupo de personal directivo japonés y mexicano sobre las diferencias culturales existentes entre ambos grupos y las ventajas que se obtienen al hacerse consciente de ellas.

ACCIONES	AREAS INVOLUCRADAS	RECURSOS	TIEMPO
<p>1) Diseñar e impartir una sesión de sensibilización sobre las diferencias que experimenta cada grupo al interactuar con el otro y las ventajas que ofrece hacerse consciente de ellas. Se proponen 4 temas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diferencias individuales</li><li>• Comunicación intercultural</li><li>• Trabajo de equipo</li><li>• Sensibilización al cambio</li></ul> <p>2) También se propone para esta acción la elaboración de un pequeño panfleto a manera de material de apoyo con un resumen de los puntos a tratar en la sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerentes y directores de ambos grupos para su participación.</li><li>• Recursos Humanos: como encargados de diseñar e impartir la sesión.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lap top, proyector y panfletos con resumen de información.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esta sesión tendrá una duración de cinco horas. Se propone como sesión previa a la reunión mensual de gerentes.</li><li>• El diseño del contenido de la sesión se puede desarrollar en dos semanas a partir del Vo.Bo. del programa.</li><li>• El panfleto informativo se desarrollara a partir de la información de la sesión y se entregara en el mismo término de la semana a partir del Vo. Bo.</li></ul>

## ESPACIOS

**Objetivo:** Eliminar la diferencia de espacios físicos entre el grupo de directivos mexicanos y japoneses.

ACCIONES	AREAS INVOLUCRADAS	RECURSOS	TIEMPO
<p>1) En la misma sesión de sensibilización se dará la información al personal directivo japonés y mexicano respecto a la eliminación de espacios únicos cuyo criterio sea la nacionalidad del personal. Esta información constara del objetivo, señalamientos y fecha de inicio de la reasignación del acceso único. Esta reasignación consta de dos posibilidades:</p> <p>a) los directores mexicanos tienen acceso al área de estacionamiento actualmente destinada solo para japoneses o; b) el personal japonés se integra al área general de estacionamiento para el personal directivo mexicano.</p> <p>2) Homologar para ambos grupos directivos la política correspondiente al control y chequeo de entrada al edificio principal ya que actualmente no se aplica. El personal japonés no tiene ningún tipo de control al respecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes y directores de ambos grupos para su participación.</li> <li>• Recursos Humanos: reconfiguración de política de ingreso.</li> <li>• Mantenimiento: dependiendo de la opción que se tome habrá que adecuar el acceso respectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalización correspondiente para unificar los accesos actuales.</li> <li>• Laptop, proyector y panfletos de información).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 min. Para charla de información.</li> <li>• Una semana para la habilitación del acceso único.</li> </ul>

## COMUNICACION

**Objetivo:** Implementar medidas para facilitar la comunicación e integración del personal entre ambos grupos.

ACCIONES	AREAS INVOLUCRADAS	RECURSOS	TIEMPO
<p>1) Implantación de un periódico mural afuera del auditorio en el que se publique mensualmente información referente a ventas y acciones realizadas por la empresa en materia de difusión y publicidad a manera de interacción con los empleados.</p> <p>2) Actualmente, solo en el área de ventas, se lleva a cabo una reunión semanal en la que principalmente se revisan resultados en venta. Se propone establecer como medida generalizada la implantación de esta misma junta para todas las áreas. En esta junta, además de revisar objetivos de la semana se propone un espacio no mayor a 20 minutos en el que los participantes puedan expresar inquietudes, ideas, conceptos y sugerencias. Se propone establecer una minuta para dar seguimiento en la siguiente reunión. Bimestralmente se entregara un reporte a la gerencia con el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadotecnia y Publicidad: Elaboración del periódico mural. La información se obtendrá en conjunto con las áreas de ventas y personal.</li> <li>• Todas las áreas de la empresa.</li> <li>• Los gerentes de cada una de las áreas.</li> <li>• El área de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reporte mensual generado por ventas, material (papelería, marcadores e imágenes) para el periódico mural.</li> <li>• Hojas blancas con fecha y marcadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación depende del tiempo en el que se desarrolle el material (no mayor a una semana).</li> <li>• Las reuniones se deberán llevar a cabo el día viernes por la mañana con una duración máxima de 30 minutos. La implementación será después del Vo.Bo.</li> <li>• A partir del Vo.Bo.</li> </ul>

<p>resultado de dichas reuniones y el seguimiento.</p> <p>3) Crear un buzón general en el que todo el personal pueda hacer sugerencias acerca de cuestiones relacionadas a métodos de trabajo, equipo y eventos que afecten el trabajo. El responsable de recopilar la información es el departamento de personal y las opiniones serán canalizadas a la dirección.</p>	<p>como responsable.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un buzón, papel y pluma.</li></ul>	<p>y de la compra del buzón la implementación será una semana después de darlo a conocer en la junta mensual de gerentes inmediata y quedar como una medida permanente.</p>
---	--------------------------	--	---

## CONVIVENCIA E INTERCAMBIO CULTURAL

**Objetivo:** Crear espacios comunes para que ambas plantillas de trabajadores se reconozcan como una única unidad laboral.

ACCIONES	AREAS INVOLUCRADAS	RECURSOS	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecerán dos días feriados. Uno de estos días será un día feriado nacional, el segundo un día feriado en Japón. Se organizara una reunión en la que la plantilla correspondiente sea la responsable de organizar el evento y fungir de anfitriones para el resto de empleados. Se procurara que involucre la comida y en la medida de lo posible se decore y musicalice el lugar de acuerdo a la ocasión.</li> <li>• Debido al costo que pudiera representar ambos eventos se sugiere una segunda opción en la que se elaboren pequeños recuerdos o regalos conmemorando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las áreas de administración y personal se encargarían del evento mexicano y los japoneses en conjunto con las áreas a su cargo del japonés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se consideraría un promedio de cien personas (administrativos, administrativos de ventas y direcciones) en cada evento y dependería de la cotización de un servicio de alimentos externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estimaría un tiempo estimado no mayor a tres horas a realizarse en un día en que no afecte significativamente la operación para cada uno de los eventos.</li> </ul>

<p>la ocasión. Aunque se recomienda la primera opción ya que incluye la convivencia en el mismo lugar en una situación ajena a lo laboral.</p>			
--	--	--	--

## TRABAJADORES ENLACE

**Objetivo:** Formar un grupo de capacitadores mexicanos que vivan el modelo laboral japonés y ayuden a implantar las características más benéficas y compatibles en la plantilla mexicana.

ACCIONES	AREAS INVOLUCRADAS	RECURSOS	TIEMPO
<p>1) Seleccionar a un grupo de cuatro empleados, que puedan incluir el nivel de analista o jefatura, con manejo de inglés, no menos de cinco años de antigüedad en la empresa y cuyos resultados le hagan destacar. A estos empleados se les realizará la propuesta.</p> <p>2) Este grupo de empleados se enviaría por un periodo de 3 meses a trabajar en la oficina de Japón con la intención de experimentar de primera mano la forma en la que los japoneses trabajan.</p> <p>3) A su regreso este grupo participará en la elaboración de materiales y planes de desarrollo de personal en los que se recojan aquellos elementos de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal del proyecto: cuatro personas a las que se les hará la propuesta para iniciar el proyecto.</li> <li>Un coordinador del proyecto en oficina matriz de México.</li> <li>Personal de enlace con la oficina de Japón.</li> <li>El área de personal para dar seguimiento al proyecto y coordinar la elaboración del material y plan de desarrollo de personal posterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos horas diarias del coordinador del proyecto en México y Japón.</li> <li>Costo de traslado, hospedaje y alimentación para tres meses de cuatro personas en Japón.</li> <li>Costo de papelería y materiales para proyecto de desarrollo de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cinco meses a partir del Vo.Bo del proyecto. Dos meses para la coordinación de la logística México-Japón y la selección de candidatos. Tres meses de proyecto en Japón. Dos meses para análisis de información y elaboración de material y proyecto de desarrollo de personal y su presentación a la dirección para evaluación y Vo.Bo.</li> </ul>

<p>filosofía y costumbres de trabajo de los japoneses que debido a su importancia y viabilidad puedan ser implantados en la plantilla mexicana.</p> <p>4) Elaborar un programa de mediano plazo para entrenar o enseñar dichos métodos de trabajo a mandos medios de la compañía.</p> <p>5) Realizar una evaluación Pre-Post a intervalos de un mes posteriores a la intervención para dar el seguimiento y saber si aumento el nivel de eficiencia del empleado.</p>			
---	--	--	--

## LENGUAJE

**Objetivo:** Proporcionar elementos que faciliten la comunicación entre empleados mexicanos y japoneses.

ACCIONES	AREAS INVOLUCRADAS	RECURSOS	TIEMPO
<p>1) La propuesta consiste en aumentar los elementos de comunicación disponibles para gerentes y directores mexicanos. Una forma de aumentarlo es fomentando el uso de inglés para aquellos que lo manejen en un grado adecuado para mantener una conversación. Se elige el inglés porque además del japonés es el idioma que dominan los japoneses. En el caso de las personas que no tengan el nivel correspondiente se buscaría un proveedor para que inicien clases. En este caso la empresa cuenta con un esquema en el que el empleado paga una parte del curso y la empresa el resto.</p> <p>2) La otra opción es que mediante un proveedor se impartan clases de japonés básico. No</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes y directores mexicanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de un curso de inglés o japonés básico para quince personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El curso se programaría por un periodo de seis meses. Después de los cuales dependería de cada persona si continúa por su cuenta.</li> </ul>

<p>se buscaría que el empleado mexicano lo domine ya que implicaría una inversión importante de recursos y tiempos. Se busca proporcionar herramientas básicas de comunicación como confirmar, negar, preguntar, entre otras. La ventaja de esta segunda opción es hacer sentir mas cómodo al japonés ya que a algunos de ellos les cuesta trabajo aprender el español y se ven limitados para comunicarse. De esta manera el personal mexicano se solidariza y favorecería a crear un equipo.</p>			
--	--	--	--

## CONCLUSIONES

Los objetivos que animaron el presente trabajo fueron:

- 1) Elaborar una propuesta para un programa de integración para el personal de una transnacional compuesta de personal japonés y mexicano, en base a los resultados de la encuesta de clima laboral y la revisión documental.
- 2) Elaborar dicho programa para ser aplicado y evaluado en un término no mayor a un año.
- 3) Revisar los hitos en las historias de México y Japón para identificar condicionantes culturales que intervengan en la interacción laboral diaria de ambas plantillas.

Los que se cumplieron en virtud de que se revisaron los resultados existentes en la encuesta de clima laboral elaborada y aplicada durante el 2005, se realizaron entrevistas para determinar que elementos están ocasionando la problemática de interacción entre la plantilla mexicana y la japonesa y por último se propuso un plan de integración.

Se encontró que las premisas culturales propias de cada grupo siguen representando un obstáculo para que se conciban como parte del mismo equipo. La consecuencia inmediata es que no se alcanzan los resultados esperados. Por una parte las premisas propias de los japoneses los distancian, los aíslan de la realidad del resto de la empresa y dan por hecho que los empleados en México tienen la formación y características propias de los trabajadores del país. Establecen para la plantilla mexicana costumbres y procedimientos propios de sus empresas sin proporcionar ningún elemento informativo o de integración que le permita una asimilación efectiva al empleado mexicano.

Por su parte los gerentes y directores mexicanos son en su mayoría personas que han ido ascendiendo poco a poco en la jerarquía de la empresa. Si bien no se puede hablar del total de ellos, el promedio esta es de 15 años de antigüedad en la empresa y han desarrollado un esquema laboral propio con formas de comportamiento que consideran exitosas frente a los japoneses: no hacen preguntas para evitar que el japonés piense que no tienen la capacidad necesaria, aplican costumbres de los japoneses sin saber el sentido, tratan de mantenerse al margen de los japoneses y perpetúan el modelo de falta de comunicación en la organización.

Estos elementos propician las siguientes situaciones:

- a) Falta de comunicación eficaz entre mexicanos y japoneses.
- b) Distanciamiento entre puestos clave debido a que no existen espacios para la interacción y comunicación.
- c) Etnocentrismo de parte del personal japonés.
- d) Conductas que perpetúan la falta de comunicación eficaz con el personal japonés de parte de gerentes y directores mexicanos.

- e) Se establece un modelo laboral apropiado en una cultura diferente obteniendo diferentes resultados y no hay proceso de ajuste a las condiciones de la población.
- f) La diferencia en el lenguaje ocasiona huecos en la comunicación de ideas e instrucciones que se traducen en errores.
- g) Gerentes y directores, tanto japoneses como mexicanos, no se perciben como miembros de una misma unidad laboral y por lo tanto se dan situaciones de falta de trabajo en equipo.

La propuesta de integración esta orientada a crear una base para la comunicación y una nueva forma de convivencia. No seria realista pensar que ocasione un cambio radical de actitudes o de los esquemas de la empresa ya que se encuentra en la posición actual gracias a un modelo laboral. El programa busca concientizar a mexicanos y japoneses sobre las desventajas y problemáticas que se desprenden de esta situación y los beneficios que se desprenden de un equipo multicultural efectivo. No se trata exclusivamente de mejorar la interacción sino crear una base sobre la cual se pueda crear un equipo más productivo.

Por otra parte el programa busca que gerentes y directores mexicanos se hagan conscientes de su responsabilidad en el proceso, dejar de asumir que por ser una empresa japonesa hay que reproducir todos los modelos. Es fundamental que se involucren en la toma de decisiones conjuntas con los japoneses.

El plan también esta encaminado a propiciar el intercambio cultural para reducir los efectos del etnocentrismo que afecta la relación diaria en el trabajo. No es beneficioso para nadie que se mantenga el esquema en el que se de prioridad al japonés y evitar su participación en la elaboración de planes y proyectos asumiendo que evitar informarle de las problemáticas asegura la permanencia dentro del puesto. Además, en la medida en la que ambas plantillas encuentren mas espacios en común para trabajar e intercambiar ideas se desarrollaran habilidades que permitan fluir la comunicación.

Los diferentes autores revisados coinciden en la importancia que va a representar en los próximos años contar con equipos multiculturales efectivos para las empresas transnacionales.

El trabajo enfrentó como principales obstáculos la reticencia del personal japonés a participar en las entrevistas. Seria recomendable incluirlos en un estudio más profundo y en el que se pudieran incluir poblaciones balanceadas. Por otra parte se recomendaría que cualquier esfuerzo para integrar procesos y trabajo de equipo a los japoneses incluyera características de un modelo de calidad. Estos modelos tienen su máxima expresión en Japón y se encontraran mas dispuestos a trabajar en un programa de cambio con características mas afines a su cultura.

La propuesta se orienta en planes aplicables a corto plazo como puede ser el trabajo con jefes y gerentes. Algunas partes de la propuesta deberán integrarse al plan de inducción regular de la empresa.

Como profesional de la conducta, el psicólogo debe diseñar e implementar los procesos mediante los cuales se generan cambios en las conductas y actitudes en las personas. Un campo naciente para el psicólogo laboral es el de la integración de poblaciones multiculturales en un escenario con sus propias condiciones y características como lo es la empresa.

Se recomendaría hacer una post evaluación al cabo de seis meses y un año para saber los efectos de la propuesta en comparación con la situación actual y si es necesario modificar.

También se recomendaría rediseñar el instrumento de evaluación contando con apartados específicos para conocer cuestiones concretas en la comunicación e integración del personal.

## REFERENCIAS

Adler, N. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston, Estados Unidos. Kent Publishing.

Anderson, Williams, Ashley y cols. (2007). *A diversity action plan for the Ohio State University*. [www.osu.edu/diversityplan/index\\_1.php](http://www.osu.edu/diversityplan/index_1.php)

Aneas, A. (2003). *Competencias interculturales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas*. Tesis doctoral no publicada. Departament de Mètodes d' Investigació, Facultat de Barcelona.

Aramoni, A. (1984). *El mexicano, ¿un ser aparte?*, México. Offset.

Ávila M., (1998). *Tácticas para la negociación internacional: las diferencias culturales*. México. Trillas.

Bantel, K. y Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking: ¿does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*. 10. p., 107-124.

Barroy S. H. (2005). *Historia de México*. McGraw-Hill. México.

Bartra, R. (1996). *La jaula de la melancolía: identidad y metamorfosis del mexicano*. México. Grijalbo.

Bejar, N. (1986). *El mexicano: aspectos culturales y psicosociales*. México. UNAM-Dirección General de Publicaciones.

Benedict, R. (2003). *El crisantemo y la espada: patrones de la cultura japonesa*. (11ª. Edición). Barcelona, España. Alianza.

Bochner, S. (1982). *Cultures in contact: studies in cross-cultural interaction*. New York, Estados Unidos. Pergamon Press.

Brislin, R. (1981). *Cross cultural encounters: face to face interaction*. New York, Estados Unidos. Pergamon Press.

Connor y Kelly. (2006) *¡Fuera de juego!: Derechos laborales y producción de ropa deportiva en Asia*. Descargado de [www.oxfam.org.au/campaigns/labour/06report](http://www.oxfam.org.au/campaigns/labour/06report).

Díaz-Guerrero, R. (1994). *Psicología del mexicano*. (6ª. Edición). México. Trillas.

Díaz-Guerrero, R. (2003). *Bajo las garras de la cultura: psicología del mexicano* 2. México. Trillas.

Etxezarreta, M. (2001). *Seminario de economía crítica*. Barcelona, España. Faifa.

Florescano, E. (1996). La clase obrera en la historia de México: de la colonia al imperio (Séptima edición). México. Siglo XXI.

Gamendia, J. A. (1994). Tres culturas: Organización y Recursos Humanos. Madrid, España. ESIC.

Godkin, L. y Endoh M. (1995). An analysis of Japan focused cross cultural management, Journal of education business. 71(2), p. 87.

Hane, M. (2003). Breve historia de Japón. Madrid, España, Alianza.

Hernández C. A. (2002). México, una breve historia: del mundo indígena al siglo XX. México. Fondo de Cultura Económica.

Hernández L. Enrique (2003). Globalización, desigualdad y pobreza: lecciones de la experiencia mexicana. Plaza y Valdez. México.

Hoffman, L. y Maier, N. (1961). Quality and acceptance of problems solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. Journal of Abnormal and Social Psychology. 62, p. 401-407.

Ilgén, D, Major, D., Hollenbeck H, y Segó D. (1993). Team research in the 1990's. En M.M. Chenners y R. Ayman (Eds). Leadership theory and research. (p. 245-279). Orlando, Estados Unidos. Academic Press.

Janis, I. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos. Boston. United States. Houghton Mifflin.

Kaibara, Y. (2000). Historia del Japón. México. Fondo de Cultura Económica.

Katzenbach, J. y Smith D. (1993). The wisdom of teams: creating the high performance organization. New York, United States. Harper Bussines.

Llanos, J. (2005). Integración de recursos humanos. México. Trillas.

Matveev, A. (2002). The perception of intercultural communication competent by american and russian managers with experience on multicultural teams. Tesis doctoral no publicada. College of Communication, Ohio University.

Maznevski M. y Peterson M. (1997). Societal values, social interpretation and multinational teams. En C.S. Granrose y S. Oskamp (Eds). Cross cultural work groups. (p. 61-89). Thousand Oaks, Estados Unidos. Sage.

McEntee, M. y Thornton, L. (1996). Culture clash: managing in a multicultural world. International Journal of Intercultural relations. 20(3-4), 493-499.

Méndez, M. (1997). Sociología de las organizaciones. McGraw-Hill. México.

Milliken, F., y Martins, I. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity on international groups. *Academy of management review*. 21, p. 402-433.

Millar, M., Ronald, F., Kumar, A. y Ortiz, R. (2000). Leadership and organizational vision in managing at multiethnic and multicultural project team. *Journal of management in engineering*. 16 (6), p. 18.

Moosmüller, A., Spiess, E. y Posiadlowsky, A. (2001). International team building: issues in developing multinational work group. En M.W.Mendenhall, M.K. Torsten y Günter (Eds). Developing global business leaders: policies, processes and innovations. West Part, Estados Unidos. Quorum Books.

Moran, R. y Harris, P. (1981) *Managing cultural synergy*. Houston, United States. Gulf.

Morishima, M. (1998). *¿Por qué ha triunfado Japón?* México. Grijalbo.

Newstrom J. y Davis K. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª Edición). México. Mc-Graw Hill.

Ogliastri, E. (1992). *El sistema de negociación japonés: la experiencia de América Latina*. Bogota, Colombia. Mc-Graw Hill.

O'Hara-Devereaux y Johanssen (1994). *Globalwork: bridging distance, culture and time*. California, USA. Jossey-Bass Publishers.

Payet, M. (1994). *La integración del trabajador en la empresa*. Madrid, España. Ediciones Ariel.

Ramírez, S. (1977). *El mexicano, Psicología de sus motivaciones*. México. Grijalbo.

Ramonet, I. (2004). *¿Qué es la globalización?, ¿A quien beneficia?, ¿A quien perjudica?* Paris, Francia. Aun creemos en los sueños.

Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas: diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona, España. Gedisa.

Rodríguez, E. (1992). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México. Mc-Graw Hill.

Rodríguez E. y Ramírez B. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México. Mc-Graw Hill.

Shoda, Y., Mischel W. y Wright, J. (1996). The rol of situational demands and cognitive competencies in behavior organization and personality coherence. *Journal of Personality and Social Psychology*. 65, p. 1023-1035.

Smith, P. y Noakes, J. (1996). Cultural differences in groups process. En M.A. West (Ed). Handbook of work group Psychology. (p. 477-501). New York, Estados Unidos. Wiley & Sons.

Taichi, S. (1997). ¿Qué es Japón?: Contradicciones y Transformaciones. Santiago, Chile. Andrés Bello.

Thomas, D. (2003). Readings and cases of international management: a cross cultural culture. Londres, Inglaterra. Sage.

Vidal, V. (1994). Mundialización de la economía vs. Estado centralista. Barcelona, España. Icaria.

Watson K, y Tsubota, A. (1994). The effect of cultural differences on japanese managers and american employees. Training and development. 48 (4), p. 68.

Watson, W, Kumar, K. y Michaelson, L. (1993). Cultural diversity impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. Academy of Management Journal. (36), p. 590-602.

Wheelan, S., Buzalo G., y Tsumura, E. (1998). Development assessment tools for cross-cultural research. Small Group Research. 29 (3). 359-379.

William, C. y Dixon, G. (1993). Through Japanese eyes. Training and development. P. 34-43.

[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx) descargado el 17 de febrero de 2007

[www.cronica.com.mx/nota.php?id\\_notas=260924](http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=260924) descargado el 17 de septiembre de 2007.



---

---

---

**10) ¿Me gustaría que cambiara el tipo de liderazgo de mi jefe?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

Actualmente es: \_\_\_\_\_

A ser: \_\_\_\_\_

**11) La comunicación con mi jefe es:**

Excelente Pésima  
5 4 3 2 1

¿Porque? \_\_\_\_\_

**12) La comunicación con mis compañeros es:**

Excelente Pésima  
5 4 3 2 1

¿Porque? \_\_\_\_\_

**13) ¿Mis opiniones son escuchadas en el área de trabajo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

¿Que sugerencias he realizado? \_\_\_\_\_

**14) ¿Conozco los criterios de evaluación de las que depende una promoción semestral?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**15) En las promociones generalmente se asciende a:**

El personal que mejor desempeño tuvo \_\_\_\_\_

El personal que mejor relación tiene con el jefe \_\_\_\_\_

El personal con más antigüedad \_\_\_\_\_

El personal más sociable \_\_\_\_\_

El personal sin retardos ni faltas \_\_\_\_\_

Es al azar \_\_\_\_\_

**16) ¿Qué debería ofrecerme otra empresa para cambiar de empleo? (puede marcar hasta tres opciones):**

Más salario \_\_\_\_\_ Trabajo estable \_\_\_\_\_

Auto \_\_\_\_\_ Buen ambiente laboral \_\_\_\_\_

Más vacaciones \_\_\_\_\_ Mejor trato del jefe \_\_\_\_\_

Pago de horas extras \_\_\_\_\_ Seguro Medico \_\_\_\_\_

Actividades Recreativas \_\_\_\_\_ Plan de vida y carrera \_\_\_\_\_

Mejor puesto \_\_\_\_\_ Horario flexible \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**17) ¿El trato de mi jefe hacia el personal es el mismo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

**18) ¿Cuanto tiempo recibí capacitación antes de empezar a desempeñar el cien por ciento del trabajo por mi mismo?**



## ANEXO 2

### ENTREVISTAS

#### ENTREVISTAS CON JAPONESES

Se realizaron dos entrevistas con gerentes japoneses para saber cual es la forma en la que ellos perciben y viven el contacto con personal mexicano. Se les eligió por su disposición (la mayoría del personal japonés es reacio a proporcionar información respecto a la empresa) y a la fluidez y conocimiento del español que tienen. Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la empresa. A continuación las transcripciones de ambas:

##### ENTREVISTA 1 (Director Japonés)

E: Buenos días

S: Buenos días.

E: ¿Cuanto tiempo tiene trabajando en la empresa?

S: Tengo 22 años trabajando para X y aquí en México tengo 3 años.

E: ¿Es el primer país en el que trabaja fuera de Japón?

S: No, estuve en Filipinas y Holanda antes de llegar a México.

E: ¿Como le fue en esos países?, ¿como fue su experiencia en esos países?

S: Fue buena experiencia, se aprende mucho de cada uno de los lugares.

E: ¿Cual le gusto mas, Filipinas o Holanda?

S: Los dos me gustaron. En Holanda fue más difícil el trabajo. Fue un reto más alto. Y en Filipinas tuvimos mejores resultados.

E: ¿Cual es su impresión de la empresa (en México) hasta el momento?

S: Tengo apenas tres años en México pero pienso que esta bien. Los objetivos se alcanzan y toda la gente contribuye. Aun tiene que avanzar pero creo que esta bien.

E. ¿En comparación con las que ha visto en otros países?

S: Es mas grande, la cantidad de gente que trabaja aquí es mayor y es por el tamaño del país.

E: ¿Considera que son adecuadas las condiciones físicas de la empresa?

S: Si, son correctas para poder trabajar. Quizá en un tiempo tenga que moverse a otro lugar debido al crecimiento que esta presentando, si me parecen adecuadas.

E: ¿Las instalaciones son como las que hay en Japón?

S: Son parecidas.

E: ¿En que aspectos se parece o en cuales seria diferente?

S: Bueno pues se ve igual y los colores son los institucionales

E: ¿Considera que es adecuado el ambiente (liderazgo, estilo de trabajo, costumbres) dentro de la empresa?

S: Si, yo creo que hay personal con buena actitud, los jefes apoyan al personal para que alcance sus objetivos. No se porque pasa pero hay mucha salida de personal en algunas áreas y eso afecta la continuidad. Pero también hay gente que tiene mucho tiempo trabajando aquí y eso hace que se de seguimiento a proyectos.

E: ¿De los empleados mexicanos que trabajan con usted cuantos pudieran ser promovidos al siguiente nivel?

S: Bueno, no son muchos. Quizá puedo pensar en dos.

E: ¿Que tienen o que hacen ellos dos que los demás no tienen?

S: Son responsables con su trabajo, no requieren supervisión y son confiables. Resuelven por si mismos algunos problemas y sugieren algunas opciones.

E: ¿El resto de los empleados, como los definiría?

S: Bueno no es que no sirvan, hacen esfuerzos y cumplen con las instrucciones pero tienen algunos pequeños defectos.

E: ¿En términos generales cuales serian estos defectos?, en lo general.

S: ¿En todos?, ¿que aparecen mas? La responsabilidad, la seriedad con su trabajo. Algunos empleados mexicanos no toman en serio el trabajo.

E: ¿como definiría eso?, “no toman en serio el trabajo”, ¿me puede dar ejemplos?

S: Llegan tarde, empleados que dos o tres veces en una semana llega tarde. O que no cuida la unidad (coche) o que lo trae sucio.

E: ¿Ha tenido problemas como estos en Japón o en otro de los países en donde ha estado?

S: Si hay problemas, en todos lados hay algunas cosas que mejorar. Aquí los problemas que más tienen es la falta de seriedad con su trabajo, no lo respetan.

E: ¿Diría que es una situación propia de los mexicanos?, ¿que solo ha visto aquí?

S: No, si es fuerte aquí pero hay problemas parecidos en Filipinas.

E: ¿En Holanda?

S: Si pasa pero es más difícil, casi no ocurre.

E: ¿Que opinión tiene de sus jefes durante su estancia?

S: Buena, me dio la oportunidad de venir a trabajar a México y se lo agradezco.

E: ¿Que opinión tiene de sus subordinados (mexicanos) hasta el momento?

S: Es una opinión buena. Trabajan como se les dice pero tienen estos problemas que mencione.

E: ¿A que cree que se deba el que sean así?, ¿por que razón?

S: No se. Bueno he visto que en México renuncian de un trabajo y se busca otro y lo encuentra.

E: ¿Que diferencias ve entre sus trabajadores en Japón y los de aquí o los de otros países?

S: Bueno los japoneses son responsables con su trabajo. No renuncian y se comprometen con su trabajo. El trabajador mexicano no se compromete con empresa, ve primero por la forma de descansar o de hacerlo todo más rápido. Ve primero por su familia y por el.

E: ¿Ha trabajado directamente con mexicanos?, ¿como ha sido su experiencia con ellos?

S: Es lo que dije.

E: ¿Hay algo que le guste de la forma de trabajar de ellos? ¿Que?

S: Si. No quiero decir que todo malo, hay cosas buenas.

E: ¿Como cuales?

S: Cuando empleado mexicano toma en serio su trabajo es excelente, muy inteligente y hace trabajo solo. Se puede confiar en el pero eso no pasa siempre.

E: ¿Según usted porque cree que pase eso?, ¿por que el empleado mexicano puede ser de esa manera pero llega tarde y falta y hace lo que me comento?

S: Bueno no soy especialista en esto pero creo que les falta disciplina, entender que si tienen un buen trabajo hay que cuidarlo, no tomar como juego el llegar tarde, si llego tarde no pasa nada, si, si pasa porque la empresa cuenta con un elemento menos, sus compañeros tienen que trabajar mas. Pero el trabajador mexicano llega como siempre. En ventas se deja de vender y con una y dos y muchas faltas nos afecta a todos.

E: ¿Habría algo que cambiaria de su forma de trabajo? ¿Que?

S: Creo que eso, hacerles entender la importancia de cuidar su trabajo. Empleados mexicanos quieren más dinero y subir de puesto pero no se hacen responsables. Quieren trabajar poco y ganar mucho y eso no se puede.

E: ¿Si usted pudiera cambiar tres cuestiones para que funcione mejor la empresa en México que sería?

S: Primero trabajaría más con jefes, los jefes de México no saben tratar al personal, lo tratan mal. No se puede tratar así a un empleado y esperar que trabaje bien. Otra cosa seria darles más entrenamiento, creo que con un poco de entrenamiento los empleados mexicanos podrían ser excelentes. Y eso seria todo.

E: Bueno gracias por su tiempo.

S: Gracias a usted.

## **ENTREVISTA 2 (Gerente Japonés)**

E: ¿Cuanto tiempo tiene trabajando en la empresa?

T: Tengo 12 años trabajando para la empresa y aquí en México tengo 2 años.

E: ¿Es el primer país fuera de Japón en el que trabaja?

T: No, he trabajado en Brasil y en Taiwán.

E: ¿Cual es su impresión de la empresa (en México) hasta el momento?

T: Es buena en general. El producto se vende muy bien y la gente ya lo ubica bien. En comparación con otros países ha crecido mucho.

E: ¿Considera que son adecuadas las condiciones físicas de la empresa?

T: Si, para el objetivo final creo que las instalaciones son adecuadas. La ubicación es muy buena. La empresa esta creciendo y ya no hay tanto espacio en oficinas. En área comercial están bien las instalaciones.

E: ¿Se parecen a las de las oficinas en Japón?

T: Bueno el corporativo es muy grande, hay mucho cristal y el diseño es diferente. Pero las oficinas de otros países son parecidas. En general se busca que sean funcionales. La comodidad pasa a segundo lugar.

E: ¿Hay algún aspecto de las oficinas en México que le recuerden a las de Japón?

T: Si, por ejemplo la distribución de espacios, jefes y empleados deben trabajar en un mismo espacio. Los colores de la compañía se mantienen.

E: ¿Considera que es adecuado el ambiente (liderazgo, estilo de trabajo, costumbres) dentro de la empresa?

T: En lo general creo que si. Por una parte se maneja el esquema administrativo clásico japonés pero cuesta trabajo implantarlo en México.

E: ¿Porque considera que ha sido difícil implantarlo?

T: ES difícil implantarlo, aun estamos en proceso. El trabajador mexicano es muy alegre, no es responsable de trabajo y no es fácil que vea consecuencias de eso.

E: ¿Ha visto algún elemento positivo en el trabajador mexicano?

T: Si, no quiero decir que el trabajador mexicano no sea bueno, tiene cosas muy buenas. Pero le falta un poco de conciencia.

E: ¿Cuales elementos positivos ha visto en los mexicanos?

T: Cuando se vuelven conscientes de su importancia en el trabajo son muy leales y trabajadores, se comprometen mucho con la empresa. Ah otra cosa muy importante para ellos es el dinero, es una cuestión muy importante para ustedes.

E: ¿Se ha logrado un balance entre el sistema de administración japonesa y el perfil laboral del mexicano?

T: No, creo que no haya un balance.

E: ¿Cuales son las consecuencias de esta falta de balance?

T: Las consecuencias más importantes que he visto es que algunos empleados no se sienten identificados con la empresa. Otros sienten que se les exige demasiado porque no tienen información del sistema en el que están. Eso afecta la efectividad. Nosotros asumimos que el trabajador mexicano debe actuar igual que el trabajador japonés y eso no es fácil.

E: ¿Con respecto al liderazgo en la empresa, cual es su opinión acerca de eso?

T: Aquí hay buenos líderes y algunos que no lo son. El problema es que son menos los buenos. He visto que algunas de las personas que son jefes de grupos son muy duros con el empleado

pero no son solidarios, por ejemplo el jefe exige pero no lo hace el y el empleado se da cuenta de eso.

E: ¿Esto le ha sucedido en Japón o en los países en los que ha estado?

T: No exactamente. La empresa es japonesa por lo que la adaptación del empleado japonés es rápida. Pero en lugares como Brasil les cuesta mucho trabajo. México es occidental y está más familiarizado con formas de trabajo como los americanos. Y en occidente ese es uno de los problemas, los jefes ven como regalo tener un grupo a cargo y no es así, hay una responsabilidad muy grande con ellos.

E: ¿Que opinión tiene de sus jefes durante su estancia?

T: Muy buena. Hay algunos aspectos en que no coincidimos siempre. Los japoneses de más edad están identificados con la forma clásica de la empresa japonesa. Los más jóvenes tienen algunos elementos de la empresa en occidente, son un poco menos apegados a las costumbres.

E: ¿Como definiría a cada uno, al estilo clásico de la empresa japonesa y al de los japoneses más jóvenes?

T: En el sistema clásico japonés se toma decisiones en consenso, el empleado se comprometía con la empresa de por vida, el empleado sabe su función específica, la empresa es como jefe de familia de los empleados y la calidad es muy importante, no solo es hacer mi función, sino hacerla excelente. Los japoneses más jóvenes ven más la función, usan más la tecnología y hacen las cosas más rápido, pueden tomar decisiones por sí mismos y son más agresivos en los negocios. El problema es que olvidan algunos de los valores que hicieron de Japón una potencia y eso es un error.

E: ¿Cual diría que es el estilo de la empresa?

T: El sistema clásico.

E: ¿Hace un momento mencionaba a los jefes mexicanos, usted que les recomendaría para ser más efectivos como jefes?

T: Primero que sean responsables con equipo de trabajo, que si piden algo a trabajadores es porque ellos lo saben hacer. No solo pedir y ya. Y que entiendan lo que representa ser jefe de un grupo. Para mexicanos ser jefe es mandar y ser como "mas", ser una persona muy importante pero no se comprometen con toma de decisiones o responsabilidad ante los empleados.

E: ¿A que se refiere con "comprometerse con la empresa", para usted que significa eso?

T: Comprometerse con empresa es respetar el trabajo diario, yo no puedo comprar comida o ropa o tener bienestar con la familia sin un trabajo en donde gane dinero. El trabajo me deja hacer muchas cosas y saber que hago aquí. Pero si mi trabajo lo tomo como un juego entonces tomo como un juego a todo. No me importa lo que pase. En México muchas personas no tienen trabajo pero aun así no lo respetan.

E: ¿Como "respetar" alguien a su trabajo?

T: Se respeta el trabajo como se respeta a la familia o a mi mismo. Hay que cuidarlo. Yo cuido a mi empleo haciéndolo bien porque si está mal me pueden despedir, llego temprano para cumplir a tiempo, demuestro que yo soy el indicado para hacerlo. Pero empleado mexicano no

respeto eso, llega tarde, falta, lo toma como juego, jefes quieren que empleados los alaben pero no ganan respeto o los tratan mal, jefes en México no quieren la responsabilidad.

E: ¿Pero en general hay algo del trabajador mexicano que le guste?, ¿que no haya visto en otros lugares del mundo?

T: Si, hay algunas cosas no he visto en otros trabajadores (de otros países). El trabajador es alegre, optimista, cuando entiende las cosas siempre busca el mejor resultado. Hacen amigos muy fácil y el ambiente es bueno. Tienen capacidad para encontrar soluciones y tratan de llevarse bien con todos, solo algunos pocos he visto que pueden buscar problemas, casi todos son muy amables.

E: ¿Son diferentes a los trabajadores japoneses?

T: Si. Hay diferencias pero también veo cosas iguales.

E: ¿Que aspectos tendrían en común?

T: Creo que lo que veo en los dos es obediencia. El trabajador mexicano es obediente pero cuando no se siente cómodo pregunta y cuestiona todo. Una vez que lo entiende se adapta. El trabajador mexicano también puede trabajar en equipo, para un fin común.

E: ¿Como es en esta cuestión el trabajador japonés?

T: El trabajador japonés sabe su lugar, sabe que forma parte de un sistema y si el hace bien su trabajo, el sistema funciona. No cuestiona y hace su mejor esfuerzo. Es responsable con su trabajo y con el de sus compañeros. Si el hace mal su trabajo daña a compañeros, familias de los compañeros y empresa, daña a todos.

E: ¿Todos los empleados en Japón trabajan así?

T: No, no quiero decir que todos en Japón trabajen bien, hay empleados que no tienen ese respeto pero son menos. Las empresas buscan personas con ese respeto, no hay tanta tolerancia con empleados como aquí. Aquí un empleado comete falta y le dan segunda y tercera y cuarta oportunidad. En Japón no es necesario.

E: Bueno pues gracias por su tiempo.

T: Gracias a usted.

## **ENTREVISTA 1 (Gerente Mexicano)**

E: Buenos días.

R: Buenos días.

E: ¿Cuanto tiempo tiene trabajando en la empresa?

R: El próximo mes cumpla 17 años trabajando para la empresa.

E: ¿Podría platicarme brevemente como ha sido su carrera en la empresa hasta llegar a este punto?

R: Empecé trabajando en el área Z, llegue aquí a los 29 años. Y poco a poco fueron viendo mi trabajo, a veces había proyectos y me fueron asignando mayor responsabilidad. El señor X, que fue un director anterior, me dio la oportunidad de subir de jefe a gerente.

E: ¿Cuales considera que fueron los elementos que le permitieron subir de puesto?

R: Pues vieron que soy una persona responsable y ofrecía un extra; a veces me quedaba mas tiempo o les entregaba un trabajo de mayor calidad y que podía hacerme cargo del departamento.

E: ¿Cuales considera que han sido sus principales logros como gerente?

R: Bueno pues he tenido varios reconocimientos por parte de mis jefes, que a lo largo de cinco años no se han tenido problemas mayores en cuestiones como demandas o requisiciones por parte de autoridades, he realizado reglamentación sobre cuestiones en las que no se tenía control, se han establecido políticas generales, se han dado resultados aun con el numero cada vez mayor de empleados. El principal logro de un área como esta es que pase desapercibida, es decir que no este generando problemáticas y que en lo posible aporte soluciones efectivas para la organización. En general el departamento se ha llevado bastante bien, aun tenemos problemáticas que atender pero en general yo diría que el trabajo se ha realizado bien.

E: ¿Ha enfrentado problemáticas en este tiempo?, ¿que le hayan impedido desempeñar mejor su trabajo?

R: Si, como en todos los lugares se han presentado algunas situaciones que han dificultado el trabajo pero afortunadamente lo hemos llevado bien.

E: Podría explicarme un poco más de cuales han sido esas problemáticas?

R: Bueno pues debido a la solución de problemáticas con el gobierno, la negociación con japoneses, el personal, las problemáticas normales del día a día, yo creo que seria eso.

E: ¿Podría ampliarme la información de estas situaciones con el personal?

R: Pues básicamente se refiere a las relaciones laborales, las personas que se dan de baja o aquellos que violan alguna de las normas de la empresa o roban o hacen algo fuera del reglamento y que hay que dar de baja. En ocasiones algunos demandan a la empresa o no están de acuerdo con la compensación de la empresa y hay que negociar con ellos, a veces con el sindicato, etc.

E: ¿Y la negociación con los japoneses?, ¿a que se refiere?

R: Hay que explicarles la razón de porque se actúa de esta o esta manera, no siempre están de acuerdo y es cuando hay que negociar.

E: ¿Podría ponerme un ejemplo?

R: Pues por ejemplo la forma en la que se maneja el sindicato, ellos están acostumbrados a que los sindicatos trabajan de cierta manera y aquí no se pueden llevar igual, entonces hay que decirles la razón.

E: ¿Como es esa negociación?, ¿como es el proceso?

R: Yo tengo que reunir la información, documentar todo lo que esta sucediendo, lo que esta asentado en la ley, antecedentes, todo. Entonces ya me siento con el y le voy explicando lo que

dice la ley, lo que el sindicato esta pidiendo, lo que podemos dar y porque y entonces ya toma la decisión.

E: ¿La toman o el la toma?

R: El es el que toma la decisión de lo que se va a hacer. Si hay algo por lo que creo que no sea lo mejor la decisión que toma le explico porque pienso eso.

E: ¿Es una situación similar a otros jefes con los que haya trabajado, ya sea aquí o en otras empresas?

R: No, aquí es diferente porque los japoneses no tienen el conocimiento legal, fiscal o incluso sobre la gente. Entonces hay que comentarles eso.

E: ¿Como describiría a los japoneses con los que ha trabajado?

R: Son muy trabajadores, uno les aprende mucho. Son muy disciplinados y duros. Hay que aprender a trabajar con ellos, de lo contrario le pierden la confianza y difícilmente se les hace cambiar de opinión.

E: ¿Me podría explicar como fue el “aprender a trabajar con ellos”?, ¿a que se refiere?

R: Lo que pasa es que yo había trabajado en empresas mexicanas y el esquema es muy diferente. Aquí las condiciones son muy diferentes, hay mucha disciplina y no aceptan que alguien salga de la línea, las cosas ya están marcadas de una manera y si alguien sale de esa forma pues simplemente se va o lo dejan de lado.

E: ¿Por ejemplo dar una opinión o una sugerencia?

R: Si, no puedes abiertamente cuestionar o decir que están mal porque te los hechas encima. Tienes que ser muy inteligente para poder decirle que su decisión no es la mejor.

E: ¿Conoce algún caso en el que alguna persona, algún compañero que como usted comenta “se los haya hechado encima”?

R: Si, pues han sido varios casos. Lo que sucede es que ellos tienen un esquema que traen desde Japón y lo quieren implantar aquí igual. No siempre se puede hacer eso pero tampoco puedes decirles que no se puede o dar un no rotundo. Un ejemplo es lo que te decía de los sindicatos. Allá un sindicato trabaja con la empresa y esta comprometido con la producción, que el trabajo se lleve a cabo como debe ser y pues aquí es muy diferente, entonces yo voy con el japonés para decirle que el sindicato quiere parar un día la producción y de entrada no lo cree, ellos no conciben que un sindicato pueda afectar la producción. Desde ese momento ellos empiezan a desconfiar porque lo ven mas como una cuestión propia. Me piden que lo arregle pero obviamente no autorizan un solo peso, pero realmente eso es lo que el sindicato quiere. Esas son las problemáticas que se generan.

E: ¿Me decía que ha habido personas que los contradicen?

R: Si, no les gusta que los contradiga un mexicano. Suena muy racista pero es la verdad, nos ven un poco como a niños, como si tuvieran que llevarnos de la mano en todo momento. Entonces imagínate si uno de esos “niños” le dice que esta mal pues el japonés se irrita. Quizá no te diga nada en el momento porque son muy controlados pero seguramente ya no te hablara de la misma manera o te ira limitando de las decisiones o ya no te pasa la información. Y pues si han llegado a despedir a alguien por eso.

E: ¿Esto no podría ser un malentendido?, es decir ¿no podría tratarse de un problema de jefe-subordinado “normal”?

R: No, bueno al menos en mi caso yo creo que si se trata de esta cuestión de racismo ¿no?, o sea los comentarios son muy claros en ese sentido.

E: ¿Porque racismo?, ¿que comentarios?

R: Pues cuando reportas que no se alcanzo algún objetivo o que un japonés este muy enojado salen comentarios de que los mexicanos no saben trabajar o que no pueden hacernos entender o cosas así como que hacen referencia a como es en Japón. Mira quizá no es precisamente para insultar porque son personas respetuosas pero si dejan ver que piensan que no podemos hacer nada por nosotros mismos y que somos flojos.

E: ¿Usted que piensa al respecto?

R: Mira yo creo que en cierta forma tienen razón porque aquí nos llega gente que trabaja tres días y renuncia porque no le gusto el trabajo o porque no lo dejan llegar quince minutos tarde y cosas así entonces dice el japonés “para que pagamos bien y damos prestaciones si no lo valora el trabajador mexicano. Ellos son muy trabajadores y nosotros a veces somos muy pasivos. Pero por otra parte no estoy de acuerdo porque aquí hay gente muy valiosa y muy trabajadora. Ellos también se equivocan y toman malas decisiones y si esa persona que es muy buena les hace una sugerencia lo toman a mal. Eso es lo que yo veo mal.

E: ¿Esto tiene alguna consecuencia?, ¿cuales serian?

R: Si, si hay consecuencias. De entrada tienes que aprender a conocer como y cuando y hasta donde puedes presionarlos, como y cuando decirles las cosas porque si quieres hacerlo con cualquier persona seguramente te llevas una sorpresa. Ha habido gente que corren porque lleva poco en la empresa, no sabe como son ellos y les hacen una broma o algún comentario y al día siguiente están fuera. Tienes que plegarte porque si quieres ir al parejo te comen. Mira en general son amables y tratan bien al empleado pero no entienden que no somos como los trabajadores de allá y además esto que te decía que si veo un poco de racismo de su parte.

E: ¿Me podría platicar más de estas cuestiones positivas que ve en el trabajo con japoneses?

R: Si, es una empresa que te deja hacer antigüedad, no son dados a correr masivamente a la gente y a aquellas personas que se pliegan a este esquema y que trabajan bien pues si los van promoviendo. Además yo creo que es una de las pocas empresas que pagan muy buenas prestaciones, bueno tal y como dice la ley. Te pueden enseñar mucho porque a final de cuentas empiezas a trabajar como ellos y eso te sirve mucho.

E: ¿En el caso de usted, que considera que ha aprendido al trabajar con japoneses?

R: Pues mas que nada la disciplina, se vuelve muy importante y en mi caso si estaba acostumbrado a considerar plazos de tiempo pero aquí, en una ocasión le entregue un reporte a un japonés, creo que un día después y me dijo que no solo lo había hecho perder un día, sino que también a sus colaboradores porque no podía avanzar y a su jefe también porque no le podía enviar la información, entonces ya eran siete días los que había afectado a la empresa. Me dio mucha pena y de ahí en adelante empecé a ser muy disciplinado con el tiempo.

E: ¿Si usted pudiera cambiar tres aspectos que mejorara la interacción entre los japoneses y mexicanos cuales serian?

R: Yo creo que haría algo con el lenguaje porque si es una de las cuestiones que creo que entorpecen la transmisión de ideas. Ah, tampoco me gusta que hablen en japonés si habemos

mexicanos presentes, se me hace una falta de respeto. Pues sería el lenguaje, la otra es eso que no nos traten como si fuéramos niños, que hubiera forma de hacerles propuestas o formas en las que pudiéramos platicar, que nos escuchen sin que sea motivo para represalias.

E: ¿Porque cree que hablen en japonés si hay presentes mexicanos?

R: Creo que en ocasiones es simplemente porque pueden expresar mejor algo a un japonés en su idioma y estando lejos de su país les gusta hablarlo pero en otras ocasiones estoy seguro que es porque no quieren que escuchemos parte de la información.

E: Bueno y ahora ¿como considera la relación con sus subordinados?

R: Buena, a veces es difícil porque no captan de entrada la instrucción o hay que hacerles supervisión pero en general me parece que es un muy buen grupo.

E: ¿Porque considera que no captan estas instrucciones?

R: Pues es el aprendizaje normal, de repente se les van algunas cosas y hay que hacer un ajuste pero por lo demás el trabajo sale bien.

E: ¿Si usted pudiera establecer tres políticas para mejorar el funcionamiento de la empresa, cuales serian?

R: Bueno en primer lugar reglamentar algunos procesos que actualmente no se controlan del todo y que ocasionan desajustes. Aplicar criterios parejos de evaluación para el personal, ya que dependiendo de que departamento se trate se manejan criterios distintos. Y establecer mas comunicación con el área de ventas porque nos esta pegando mucho la rotación de su personal.

E: ¿Algo mas que quisiera agregar?

R: No, sería todo.

E: Gracias por su apoyo.

R: Gracias.

#### **Entrevista 4 (Director Mexicano)**

E: Buenos días.

M: Buenos días.

E: ¿Cuanto tiempo tiene trabajando en la empresa?

M: Los 25 años que la empresa tiene en el país, desde que llego a México estoy con ella.

E: Dígame como ha sido trabajar en X por este tiempo?

M: Bueno pues ha sido la experiencia de mi vida, prácticamente era de mis primeros empleos. Llegue aquí muy joven a trabajar en el área administrativa, después se abrió la oportunidad de trabajar en el área comercial por un buen tiempo y hasta la fecha que estamos en D. Ha sido muy bonito porque he pasado por muchas experiencias y mucho aprendizaje.

E: ¿Cuales serian las experiencias más significativas en este tiempo?

M: Han sido varias cosas pero podría decir que viajar a diferentes países es algo que me ayudo mucho a crecer en lo profesional y como persona. Te abre un panorama enorme de posibilidades, tu visión se amplía mucho y eso te permite desarrollarte mucho. Viajar a Japón también ha sido una de las experiencias más bonitas de mi vida. Y en general le podría decir que el hecho de llevar tanto tiempo trabajando acá es una experiencia muy significativa, imagínese es prácticamente mi vida.

E: ¿Que es lo que más le llamó la atención de Japón y de los japoneses?

M: De Japón recuerdo muy bien que es un lugar muy limpio, hay un sentido del orden muy elevado, prácticamente no se ve una cosa fuera de su lugar o sucia. Yo diría que son personas muy ordenadas, amables, trabajadoras y cultas. ¿Pues algo están en donde están no?

E: ¿Como ha sido para usted la experiencia de trabajar con japoneses?

M: ¿Bueno pues me ha cambiado la vida, yo le diría que mi vida es una antes de entrar a trabajar aquí y otra después de conocerlos no? Trabajar con ellos te enseña muchas cosas, te da muchas herramientas que sirven no solo para el trabajo sino para la vida, ¿no? Te vuelves más disciplinado, ordenado, te vuelves muy responsable. Así como trabajan ellos así te vas acostumbrando a trabajar.

E: ¿No trabajan así los mexicanos?

M: No, estamos muy lejos de ellos. Nos llevan mucha ventaja.

E: ¿En que aspectos nos llevan ventaja?

M: Por ejemplo en el orden, nosotros somos muy desordenados, hay reglas pero no las seguimos porque nos da flojera o porque no piensas que sea algo importante y al contrario es muy importante porque eso permite que las cosas funcionen adecuadamente.

E: Hace un momento me comentaba que usted se ha ido adaptando a la forma de trabajar de los japoneses, ¿diría que trabaja igual que un japonés?

M: No, bueno ha cosas que fuerza de estar con ellos de cerca tanto tiempo se va haciendo parte de ti y llega un momento donde lo haces idéntico. Quisiera trabajar como ellos pero no, aun me falta mucho. Además hay cosas que yo creo que ya están dentro de las personas, la cultura de cada país y la educación te hacen de una forma muy particular y esa parte pues nunca la voy a poder cambiar.

E: ¿Todos los mexicanos que han trabajado de cerca con los japoneses han pasado por el mismo proceso?

M: No lo creo, lo que sucede es que no es tan sencillo adaptarse a su forma de trabajar. No cualquiera les aguanta el ritmo de trabajo diario. Hay personas que sacan lo necesario pero ya no ponen más de su parte. Hay gente que ve como un castigo quedarse a trabajar tanto tiempo ¿no?, pero hay otras personas que sí lo hacen y esas personas entienden que es en beneficio propio.

E: ¿Por ejemplo sus subordinados?

M: No, me refiero a los gerentes o en mi caso director que tengo que estar mucho más en contacto con ellos. No, la gente que esta a mi cargo es aun mas difícil ¿no?, hacerlos entender el porque se trabaja de tal o cual manera es complicado. Quizá para nosotros es mucho mas sencillo porque lo vemos de primera mano pero ellos no. Y a veces no es sencillo porque los

japoneses no siempre le pueden decir las cosas, explicarlas, o sea sentarse con uno y decirle a mire es así y así por esto. No, ellos dan una instrucción y hay que hacerla y ya después de un rato de estar aplicándolo es cuando dices ah es por esto y esto, pero solo así lo vas entendiendo.

E: ¿Entonces ya lo explica a sus colaboradores?

M: Sí, no se crea a veces es complicado transmitir la idea.

E: ¿Me comentaba que hay gente que no se “adapta” a esta forma de trabajo?

M: Sí.

E: ¿Que ha pasado con ellos?, ¿siguen aquí?, ¿que diferencias vería entre los trabajadores que si logran adaptarse y los que no?

M: Bueno pues los que se adaptan siguen aquí y los que no ya se fueron.

E: ¿Que cree que se necesite para adaptarse a este esquema del japonés?

M: Primero ser humilde, si quieres llegar a asumir un rol de experto, no sirve, hay que ser humilde y aprenderles. Lo demás es disposición. Le decía que ellos no te explican las cosas, pueden ser muy duros con algunas cuestiones, pero en general son pacientes y si ven disposición de tu parte te dan el apoyo.

E: ¿Qué es lo más difícil que ha encontrado en la relación con japoneses?

M: La comunicación.

E: ¿Que parte de la comunicación?

M: Con algunos japoneses el idioma es una cuestión que dificulta la comunicación. Hay idiomas más parecidos, por ejemplo el portugués pero el japonés es completamente distinto. No todos lo dominan y por ejemplo si no entiendes por lo menos inglés es muy complicado. Hay otros japoneses que si hablan mejor el español pero no son muy dados a comunicarse.

E: ¿Me puede dar un ejemplo?

M: Lo que sucede es que hay algunos, no son todos, pero hay algunos japoneses que vienen con una actitud de “primer mundo” ¿no?

E: ¿Como de primer mundo?, ¿como es esta actitud?

M: Bueno pues piensan que solo ellos tienen la razón, aunque usted sepa que esta en lo cierto. Toman una postura en la que usted no sabe nada a pesar de que lleves años y años en el trabajo.

E: ¿Le ha sucedido?, ¿podría darme un ejemplo?

M: Sí, en una ocasión vino un japonés, era muy joven tendría unos 28 o 29 años. Empezamos a trabajar pero en una ocasión se me hizo fácil decirle que estaba mal, que él estaba en un error y el lo tomo muy mal. Me dijo que no podía estar mal y que no podía yo decirle eso. Palabras mas o palabras menos pero ha habido casos de compañeros que están en lo correcto pero el japonés no lo acepta, no le gusta ver un error propio.

E: ¿Cree que es una cuestión normal de un jefe que no acepta que su subordinado lo corrija o puede ser una cuestión cultural?

M: No es en todos los casos pero hay algunos que si son muy cerrados, que asumen que usted no puede tener la razón. Yo creo que si hay algo cultural.

E: ¿Hace un momento me comento que el personal que no tiene tanto contacto con los japoneses tiene más problema para adaptarse al esquema de los japoneses?

M: Si.

E: ¿Esto afecta el trabajo?

M: Si, para que un empleado funcione adecuadamente tiene que estar consciente de lo que se requiere y convencido de lo que va a hacer y si no sabe el porque se trabaja de esa manera pues difícilmente dará su máximo rendimiento.

E: ¿Qué aspectos podrían modificarse para que esto no suceda?

M: Pues quizá ser un poco más abiertos al hecho de que la gente esta entrando a un esquema de trabajo diferente. Tampoco debe llevarnos mucho tiempo ya que ellos vienen aquí a trabajar o sea no podemos apapachar a la gente pero si orientarlos un poco al principio ¿no?

E: ¿Como es la relación con sus compañeros?

M: Muy buena, nos llevamos muy bien. Como en todo ¿no?, hay algunos con los que me llevo muy bien, hay algunos con los que menos pero en general es buena.

E: ¿Qué le recomendaría a un empleado mexicano que vaya a empezar a entrar en constante contacto con japonés para facilitar la comunicación?

M: Pues debe ser paciente, ya que la información no fluirá de manera automática. Observar muy bien, estar atento porque se aprende mas observando y tratar de generar alternativas de comunicación con los japoneses, por ejemplo si tiene ingles es una gran ventaja.

E: Muchas gracias por su participación.

M: Gracias.