Modelos organizacionales y crisis
La experiencia reciente de Japón[1]

Luis Montaño Hirose
Profesor del Área de Organización y Sociedad de la
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

Introducción

El objetivo de este trabajo es discutir el efecto de la crisis económica en los modelos organizacionales. Entendemos por modelo organizacional una abstracción teórica realizada a partir de la percepción de un caso exitoso, principalmente de una empresa ubicada en un contexto nacional de alto desarrollo económico. El caso que abordaremos es el japonés por representar éste una transformación paradigmática del modelo estadounidense construido desde finales de siglo pasado.

El modelo japonés ha conocido, desde la década de 1970, una difusión internacional sin precedentes. Las modalidades de construcción del modelo japonés están evidentemente ancladas en su propia capacidad de transformación, motivo por el cual dedicaremos un primer apartado a estudiar tres grandes momentos de su desarrollo, destacando sus particularidades y el papel de la transferencia en dicho proceso. En un segundo apartado señalaremos algunas de las características actuales del modelo japonés y estudiaremos, en una sección posterior, algunos procesos de reapropiación; apuntaremos a continuación algunas de las principales transformaciones que este modelo tiene actualmente en Japón, como consecuencia de la crisis, realizando, finalmente, una reflexión de orden más teórico acerca del proceso mismo de transferencia en el marco de lo anteriormente abordado.

I. Etapas de la modernización japonesa

Uno de los elementos distintivos del proceso de modernización en Japón es el de haberse realizado históricamente, en gran medida, por medio de un conjunto de transferencias de modelos socioculturales, económicos y políticos, provenientes de realidades internacionales ajenas. Esto se da a partir del siglo VI cuando Japón envía una serie de misiones al "país de en medio" —China—, para aprender sus formas de organización política —el confucionismo—, su religión y arquitectura —el budismo—, y su forma de escritura —el *kanji*—. Si bien es cierto que entre estos dos países existían relaciones, sobre todo de tipo comercial desde el siglo I de nuestra era, éstas conocieron una transformación significativa debido al enorme desarrollo del imperio chino a partir de esa época y que lo convirtió, bajo la dinastía T'ang, en el país más rico, poderoso y de más alta tecnología durante los siglos VI y VII. Este aprendizaje continuó hasta el siglo IX. Si bien los japoneses realizaron constantemente durante todo

[1] Ponencia presentada en el IV Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, organizado por la División de Investigación de la FCA, UNAM, en la ciudad de México el 28 de octubre de 1999. Versiones preliminares de este trabajo fueron presentadas en el *3er Ciclo de Conferencias en Administración*, en la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 1998 y en el *Simposium de México Joven*, organizado por la Universidad Autónoma de Querétaro, 1999.

este periodo un conjunto de adaptaciones, podemos decir que es a partir de esta última época que la asimiliación y reaprociación comienzan a adquirir matices importantes. Así, por ejemplo, a partir de la escritura china se desarrollaron dos sistemas paralelos de escritura fonética: el *katakana* y el *hiragana*. Es importante destacar dos aspectos: se trata seguramente del primer esfuerzo organizado por recuperar prácticas sociales amplias ajenas a su propia realidad local, por una parte; por otra este proceso se realizó mediante un conjunto de mediaciones que permitió la asimilación, tomando como base las necesidades y modalidades locales.

En el año 1603, Japón entró en una etapa de aislacionismo, experiencia única también en el nivel mundial, hasta el año de 1868. Este periodo estuvo dominado por el *Shogunato* —clase militar— del clan de los Tokugawa. Este largo lapso vio desarrollarse una unidad cultural donde florecieron diversas expresiones como el teatro *kabuki*, los poemas cortos o *haiku*, el teatro de títeres —*bunraku*—, la pintura del "mundo flotante" —*ukiyo-e*— así como el surgimiento de importantes grupos comerciales y el perfeccionamiento dé la producción de sedas, cerámicas y lacas.

En el año de 1868, conocido como la *Instauración Meiji*, bajo la amenaza del comodoro estadounidense Matthew Perry, Japón se vio obligado a abrir sus puertas al comercio internacional. Este segundo proceso de modernización japonesa se basó en la transferencia de una serie de formas de organización social provenientes de diversas partes del mundo. De Alemania, por ejemplo, se transfiere el modelo educativo —el cual posteriormente fue substituido por el estadounidense—, de la Gran Bretaña se asume el modelo de transporte, de Francia, el código civil y, entre otros, de Estados Unidos, el modelo de organización empresarial. Es importante señalar que los japoneses fueron de los primeros países en incorporar tanto la corriente de la Administración Científica, de principios de siglo, como la de las Relaciones Humanas, de los años veinte. Yukinori Hoshino, el director de un banco japonés, conoció la Administración Científica en Estados Unidos y obtuvo el permiso de traducción, la cual se realizó sólo dos años después de su aparición original en 1911. Poco tiempo después, la empresa Mitsubishi estableció un acuerdo de cooperación con la Westinghouse y envió personal especializado para aprender el estudio de tiempos y movimientos en Estados Unidos. Un número importante de revistas especializadas se encargaron de difundir ampliamente los descubrimientos de Taylor en Japón.

Con un mercado interno escasamente desarrollado, pocas relaciones comerciales con el resto de los países asiáticos, bajos salarios y escasa capacidad técnica productiva, Japón inicia su desarrollo industrial con enormes dificultades, concentrándose en artículos económicos, caracterizados por una baja calidad. Los textiles representaban el sector más importante, ocupando casi a la mitad de la población económicamente activa y representando la mayor proporción del comercio internacional. La producción de acero y naviera conocieron un desarrollo importante por motivos de orden estratégico militar. Los grandes *zaibatsu* —grupos industriales familiares— estaban representados por Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Yasuda, los cuales llegaron a adquirir una importancia política sobresaliente. La muerte del emperador Meiji, en 1912, trajo como consecuencia la idea de que una nueva etapa de modernización se iniciaba llevando, en lo político, a la creación de un sistema parlamentario poderoso y, en lo económico, a la incorporación plena de las teorías administrativas de los Estados Unidos.

Un tercer periodo de modernización lo encontramos, posteriormente, con la derrota de Japón en la Segunda Guerra Mundial y la ocupación de las Fuerzas Aliadas. Al finalizar la guerra, se creía que la región geoestratégica de Asia se encontraba

finalmente estabilizada. No se preveía entonces la llegada de Mao Tse Tung al poder y el estallido de la Guerra de Corea en 1950. Es entonces que la política estadounidense gira 180 grados con respecto a la ocupación en Japón. Los *zaibatsu*, grandes consorcios económicos de propiedad familiar, que fueron desbaratados atomizando su capital, serán reconformados, ahora bajo la figura del *keiretsu*, grandes conglomerados diversificados con relaciones cruzadas de capital. La calidad jugará, entonces, un papel central, sobre todo en el abastecimiento militar, preocupación que los norteamericanos reducirán mediante el envío de expertos en control estadístico de la calidad.

Estos grandes momentos de la modernización japonesa están caracterizados por la transferencia y la reapropiación de esquemas de organización, totalmente ajenos a su cultura. Los años sesenta reconocerán la entrada de un nuevo actor económico en la escena mundial. La balanza comercial será superavitaria para Japón con respecto a los Estados Unidos y se le incorporará además al grupo selecto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Es en los setenta que empieza a desarrollarse un conjunto de estudios comparativos que arrojarán como resultado el reconocimiento del modelo japonés de organización.

II. Rasgos del modelo japonés de organización

El modelo japonés se plantea, como en el caso del taylorismo, como una propuesta de tipo universal, abstracta y normativa, en la cual las modalidades de organización son entendidas como variables controlables mediante el desarrollo de sistemas administrativos. De entre los rasgos importantes más comunmente señalados del modelo japonés de organización se pueden mencionar los siguientes:

a) De orden técnico productivo
- Desarrollo del *Just in Time*
- Producción diversificada
- Creciente automatización
- Desarrollo de la calidad total
- Programa de cero inventarios
- Modelo flexible de operación
- Tarjeta de control o *kanban*
- Mejora continua o *kaizen*

b) De recursos humanos
- Empleo de por vida, en el caso de las grandes empresas
- Desarrollo de colectivos de trabajo
- Mayor participación e involucramiento personal
- Pago de bonos de actuación
- Amplio control de la acción sindical
- Trabajador polivalente
- Incorporación de jóvenes universitarios recién egresados
- Rotación de puestos
- Alta movilidad horizontal
- Disciplina y lealtad

c) De estrategias financieras:
- Altos índices de apalancamiento financiero, con algunas excepciones como Toyota y Matsushita
- Búsqueda de utilidad en el largo plazo
- Tasas de rentabilidad relativamente bajas
- Establecimiento de relaciones financiero-industriales

d) De estrategias comerciales
- Diversificación de mercados internacionales, teniendo como objetivo principal los mercados de los países industrializados
- Precios competitivos
- Alta incorporación tecnológica

e) De estructuras organizacionales
- Red cruzada de relaciones de propiedad, propia de los *keiretsu*

f) De relaciones interorganizacionales

- Deslocalización de la producción, mediante el establecimiento de redes de proveedores y empresas subcontratadas

g) De relaciones internacionales

- Orientación hacia una estrategia internacional, primero en términos comerciales, segundo, en términos de inversión directa al extranjero

h) De investigación y desarrollo

- Altas inversiones en investigación y desarrollo, impulsadas por las grandes empresas

i) De políticas públicas

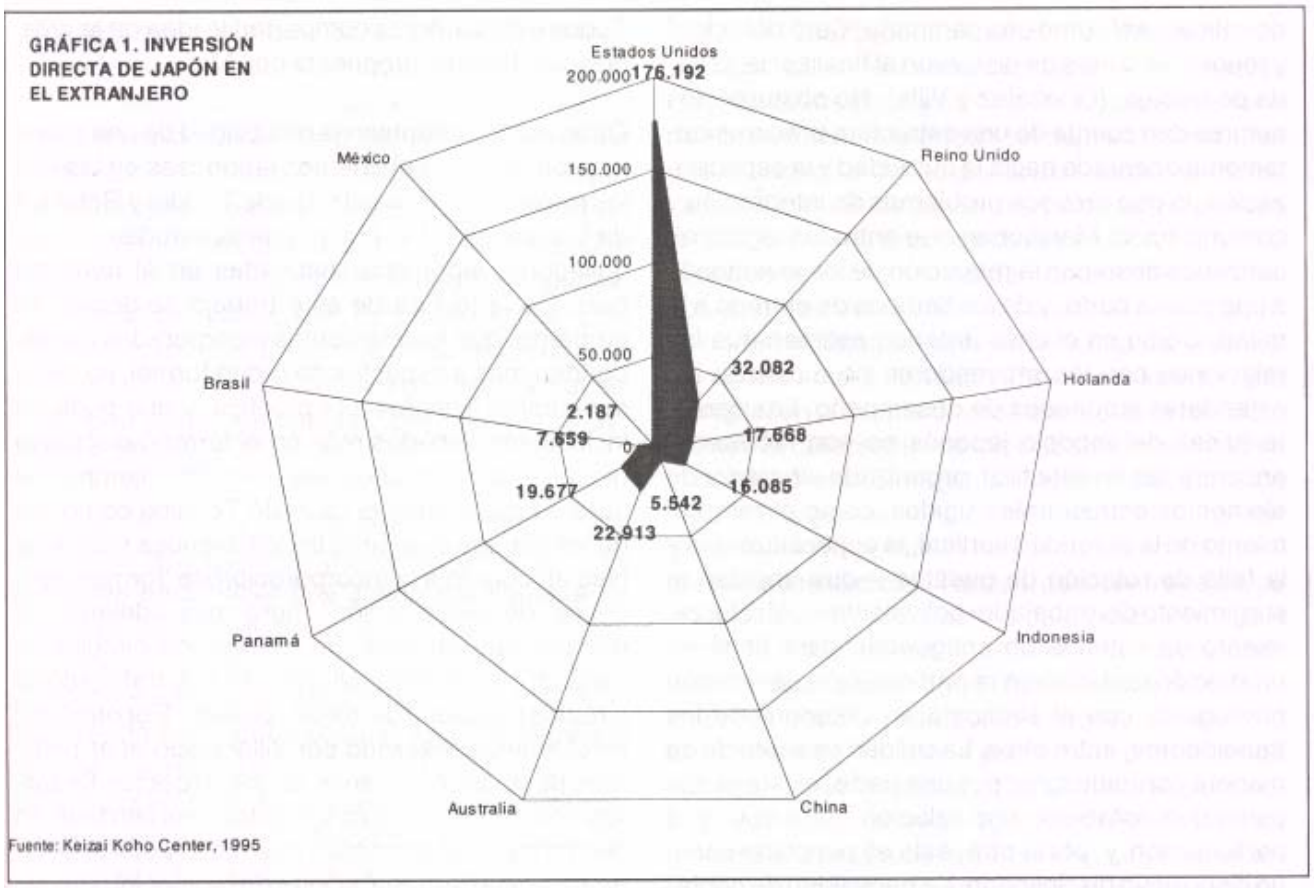
- Fuerte proteccionismo estatal

Este modelo ha alcanzado un alto nivel de popularidad debido a varios factores. El primero de ellos tiene que ver con la relación que se establece entre formas organizacionales y desarrollo económico, sobre todo cuando éste está volcado al exterior dada su gran visibilidad internacional y formas de organización. Segundo, por el "descubrimiento" de una forma de organización inédita que cuestionaba las bases sobre las que se había construido el progreso económico en occidente, principalmente en Estados Unidos; sin olvidar obviamente, como ya lo mencionamos, que Japón las había incorporado anteriormente en su propio proceso de modernización. En este sentido, es de destacar la relación entre cultura y productividad, considerada anteriormente como deficiente al afirmarse el predominio de la racionalidad en el desempeño. Tercero, por el desarrollo de la llamada globalización, impulsada fuertemente por las grandes empresas, preocupadas por incrementar sus mercados; asimismo, por disminuir sus costos de mano de obra y por aprovechar condiciones locales fuera del territorio de origen. Cuarto, la alta fascinación que este país, calificado de exótico, ha tenido sobre occidente. Tecnología de punta más trabajo dócil fueron la punta del iceberg que sedujo al mundo industrial de occidente.

III. Experiencias locales. El caso de México

Las experiencias locales disponibles se derivan de la instalación de empresas japonesas fuera de su territorio nacional. La inversión directa japonesa, que conoce una tasa acelerada de crecimiento a partir de los ochenta, se ha dirigido principalmente a los países industrializados y a los asiáticos. El caso de México es importante dado el régimen de empresas maquiladoras, instalado en el país en la década de los sesenta. La estrategia internacional japonesa ha sufrido una variedad de presiones, tanto de las demás potencias económicas como de los mismos países asiáticos de reciente industrialización. Estados Unidos es el destino más importante de la inversión directa de Japón en el extranjero, representando el 41.88% del total, seguido del Reino Unido (7.63%) y Australia (5.45%). En América Latina, el principal receptor es Panamá, (4.86%); Brasil, por su parte, recibe el 1.82%, mientras que México sólo el 0.52%. *(Véase Gráfica 1).*

En lo que concierne al caso mexicano, Morris *et al.* realizan una interesante comparación de los estilos de dirección de los supervisores en dos plantas pertenecientes a la misma empresa japonesa, una instalada en Gran Bretaña y la otra en México. Aunque no realizan directamente una comparación con el cuartel general en Japón; ello nos permite darnos una idea de las modalidades asumidas en ambos casos. El estrés de los supervisores fue más señalado en el caso británico que en el mexicano. Ello fue interpretado por los autores como resultado de una mejor diferenciación de las tareas en la filial mexicana. Las relaciones con los grupos especializados —de ingeniería, compras, control de producción y mantenimiento— resultó también más tensa en el primer caso. Los supervisores



británicos provenían de puestos inferiores mientras que los mexicanos poseían niveles de estudio superiores, abriendo de esta manera la brecha de la distancia social con los trabajadores, pero reduciéndola con respecto a los especialistas. Las condiciones menos severas existentes en México en materia de higiene y seguridad jugaron también un papel importante en el nivel de exigencia menor realizado por los supervisores. Ello propició también que los supervisores mexicanos asumieran con mayor facilidad un conjunto de tareas administrativas diversas, con mayor involucramiento, mientras que en el caso británico éstas eran asignadas a especialistas. Los trabajadores británicos resultaron menos propensos a aceptar consejos operativos relacionados directamente con la ejecución de sus tareas. Finalmente, mientras que la labor de capacitación se realizaba en la fábrica británica como una función formal, ésta se realizaba, en el caso mexicano, como parte de la actividad misma bajo el control del supervisor.

Por otro lado, en la empresa Nissan Mexicana, filial importante del consorcio automotriz japonés, las relaciones de comprador-proveedor conocen una serie de dificultades que obstaculizan el funcionamiento del sistema *just in time*. No se observa una relación de tipo orgánico que construya un marco de actuación a largo plazo (Bueno *et al.*). En la planta Lerma se introdujeron en 1982 los círculos

de calidad, así como una campaña "Cero defectos" y reuniones cortas de discusión al finalizar la jornada de trabajo. (González y Villa). No obstante, los autores dan cuenta de una estructura predominantemente orientada hacia la autoridad y la especialización, lo que provoca problemas de integración y comunicación. Mencionan que entre los logros alcanzados destacan la reducción de los inventarios a una cuarta parte, y de los tiempos de entrega a la mitad. Como en el caso anterior, estiman que las relaciones con los proveedores no alcanzan los estándares japoneses de desempeño. Las características del modelo japonés no son fácilmente encontradas en esta filial, organizada alrededor de elementos estructurales rígidos, como el reforzamiento de la autoridad vertical, la especialización y la falta de rotación de puestos —que impiden el surgimiento del trabajador polivalente—, el reforzamiento de criterios de antigüedad para fines de promoción que inhiben la participación, la relación privilegiada con el sindicato en deterioro de los trabajadores, entre otros. La calidad es asumida de manera contradictoria: por una parte, existe el discurso que establece una relación entre ésta y la participación y, por la otra, ésta es percibida como un dispositivo disciplinario. La necesidad de contar con una mano de obra dócil parece haber sido una condición más importante para el establecimiento de esta filial en suelo mexicano —junto con el apoyo gubernamental y la cercanía con el mercado estadounidense— que la mano de obra barata. De hecho, hay que recordar que estas plantas —Morelos, Estado de México y Aguascalientes— contratan una porción elevada de mano de obra rural. Los ascensos internos son limitados dada la falta de preparación de la mayoría de los trabajadores, contratándose técnicos profesionales para los puestos de supervisión, tal como lo mencionan Morris *et al*. Los círculos de calidad, aseguran González y Villa, se reducen a menos de la mitad del personal. Conclusiones similares se presentan en el trabajo de Carrillo, quien analiza el caso de la coinversión entre la Ford y la Mazda en Hermosillo. Todos estos autores comparten la idea de la organización híbrida, propuesta por Abo.

Otros autores plantean la posibilidad de una mayor incorporación de elementos japoneses en las filiales mexicanas, tal es el caso de Taddei y Robles, y de Villacencio *et al.* Los primeros estudian 11 maquiladoras japonesas instaladas en el norte del país. De la lectura de este trabajo se deriva, sin embargo, que los elementos incorporados corresponden más a aspectos de orden formal, no necesariamente llevados a la práctica, y que pudieran incluso ser ubicados más en el terreno discursivo que en el de la práctica operativa. Por ejemplo, los autores mencionan el caso de Toshiba como una de las plantas que "registra los avances más notables en cuanto a la incorporación de 'formas japonesas' de organización", pero más adelante comentan que en ésta "no operan los círculos de calidad" y que "más del 60% de sus trabajadores directos proceden de zonas rurales". Por otro lado, en el análisis realizado por Villacencio *et al.* podemos destacar que varios de los aspectos limitativos señalados en los casos anteriores son también ciertos para las empresas que estos autores abordan. La falta de preparación y de promoción interna, el carácter mayoritariamente rural de la fuerza de trabajo, y la relación privilegiada con el sindicato son constantes que atraviesan estos casos.

IV. La transferencia de modelos organizacionales

La transferencia de los modelos de organización se realiza principalmente mediante dos procesos, no necesariamente excluyente aunque si bien diferenciados. El primero reside en la abstracción de varios de sus componentes fundamentales. La organización está, sabemos, siempre inmersa en un contexto social amplio, dinámico, complejo e interconectado, que comparte diversas dimensiones —política, histórica, cultural, económica, etcétera. La transferencia implica entonces la elabora-

ción de un modelo que considera sólo algunos aspectos —de los denominados formales— como el diseño estructural, políticas de personal, capacitación, tecnología, pero se desentiende del resto de los demás. Se genera, de esta manera, una especie de modelo universal, que da la apariencia de poder operarse en cualquier tipo de organización sin importar la región geográfica donde se implante. Circulos de calidad, *Just in Time*, *Kaizen*, *Kanban*, Mejoramiento continuo son ejemplos claros de esta tendencia. De entre los autores más relevantes en esta línea podemos señalar, por ejemplo, a W. Ouchi y Womack *et al*.

La segunda forma de transferencia está ligada directamente a la inversión extranjera directa. Las presiones para hacer que Japón disminuyera su superávit comercial propició que las empresas japonesas intensificarán de manera acelerada su proceso de internacionalización mediante la inversión directa hacia otros países. La parte principal de esta inversión se ha dirigido hacia los países industrializados en Asia, siendo ésta poco significativa en los países de América Latina, donde se representa sólo un pequeño porcentaje. En el caso de México, la empresa automotriz Nissan, junto con las empresas maquiladoras instaladas en el norte, representan la mayor parte de esta inversión. En términos generales, se puede decir que la intención original sería la reproducción del modelo japonés en suelo mexicano. Sin embargo, podríamos decir que, como sucede también en el primer caso, existe un proceso de adaptación y reapropiación que conlleva al surgimiento de modelos híbridos. Por **adaptación** entendemos la dimensión dura; la tecnología, la organización formal de los procesos de trabajo, el apego a los manuales de operación; mientras que por **reprociación** hacemos referencia a los aspectos de orden más cultural que reformulan la concepción sistémica anterior mediante el interjuego de los aspectos sociales, políticos y valorativos principalmente.

Lillrank (1995) propone una matriz para comprender la transferencia en función de dos variables, su nivel de abstracción y su origen. En cuanto al nivel de abstracción, éste puede ser bajo o alto, mientras que el origen se define por la demanda o la oferta. La combinación de estos dos parametros permite la elaboración de una matriz (Figura I). Así, cuando el origen se deriva de una demanda se encuentran dos casos típicos: el primero alude al mero discurso o a la imitación de actividades simples, inscritas en la estructura formal. Esto se expresa, por ejemplo, en el simple deseo de mejorar la calidad o instituir la calistecnia de los trabajadores antes de iniciar labores. El segundo hace referencia a los modelos organizacionales más acabados y generales, que incorporan un mayor número de dispositivos administrativos. Tal es el caso, entre otros, de la calidad total o del sistema de producción *Just in Time*. Cuando, por otro lado, el origen corresponde a la oferta, el primer caso observado es el de una empresa considerada como exitosa, por ejemplo de la empresa Toyota, a partir de la cual diversos autores, como Womack *et al*. Construyen un modelo explicativo normativo, trasladándose de esta manera a la casilla de la demanda. Las interpretaciones teóricas más comprensivas, desde nuestro punto de vista, dificilmente pasan del lado de la demanda ya que su intención no es directamente operativa sino reflexiva. Intenta reconocer las particularidades y consecuencias de los modelos organizacionales en sus dimensiones locales irrepetibles, así como sus resultados tanto positivos como negativos.

De esta manera, podemos caracterizar un **traslado** como una simple copia de una acción o dispositivo sin que medie abstracción teórica alguna, y una **transferencia** como un proceso que implica la abstracción teórica, pero que para su generalización requiere de ocultar los elementos no transferibles y las consecuencias negativas. La transferencia requiere además de un proceso de decodificación que promueve un conjunto de **ajustes** para

poder ser aplicado en su lugar de destino. Estos ajustes, más simples, pueden ser realizados también, sin dificultad, en el caso del traslado. En ambos casos, traslado y transferencia, observamos que existe una serie de aspectos que están instrínsecamente relacionados con ellos, pero no pueden desplazados de su lugar de origen, al menos en el corto plazo. En las dos situaciones también asistimos a un proceso de **reaprociación**, análogo al ajuste. El ajuste es de orden técnico mientras que la reaprociación lo es en el sentido social. Implica la reelaboración de sentidos particulares, una especie de resemantización del modelo. La transferencia es en términos generales un procedimiento de orden más complejo, ya que la abstracción del modelo abre las puertas a la diversidad interpretativa y porque los resortes sociales que mueve son también de orden más diverso y complejo de entender y dirigir (Figura II). El resultado es, en todos los casos, un híbrido, en el sentido de una nueva realidad. De hecho, el modelo japonés es sumamente ilustrativo de ello, ya que la modernidad organizacional japonesa es de hecho un modelo híbrido que es devuelto a occidente, quien lo recupera, también de manera híbrida. Japón resulta, ya lo hemos dicho en otro lado, un espejo en el cual los Estados Unidos no se reconocen.

V. La crisis japonesa

La grave crisis por la que atraviesa Japón es principalmente de orden financiero. Sin embargo, ésta afecta sensiblemente las formas de organización empresarial en Japón, al provocar una alta afectación de los programas de inversión, de las relaciones con proveedores, los sistemas de contratación y pago, que cuestionan, al menos parcialmente, la flexibilidad de la organización japonesa, básicamente en sus aspectos del *Just in Time* y la calidad total. Ello altera significativamente su operación cotidiana y su visión estratégica. No obstante, dado el carácter de la representación del modelo japonés de organización, alejado de la realidad, por la parcialidad que ha implicado su construcción, creemos que éste tendrá todavía una larga vida, realizando ajustes. De hecho el modelo japonés de organización ha sido adoptado —hibridizándolo, mediante los procesos de adaptación y reapropiación ya mencionados— en diversos países con evaluaciones parcialmente exitosas, aunque con efectos también perversos como la alta tensión generada por la intensificación del trabajo.

Uno de los problemas más serios a los que ha tenido que enfrentarse la nación del lejano oriente es, sin duda, la constante apreciación del yen frente al dólar estadounidense, lo que ha frenado las exportaciones y propiciado el avance de la deslocalización de la producción, disminuyendo con ello el consumo interno y agravando los problemas de desempleo. Así, Japón, como respuesta a las presiones extranjeras por el elevado superávit comercial, adoptó en los noventa una agresiva política de inversión en el extranjero, pasando de 34 billones de dólares en 1988 a 268 billones en 1995.

La crisis económica actual en Japón ha llevado a la quiebra a grandes bancos y firmas importantes de corretaje, ocasionando una fuerte caída de la bolsa de valores, una de las más importantes en el escenario internacional. Esta crisis está inmersa en el contexto del papel que Japón ha jugado en Asia, después de la Segunda Guerra, como uno de los principales proveedores financieros de la región. La crisis se inicia en Tailandia y se extiende a otros países como Indonesia y Corea del Sur, provocando lo que ahora se conoce como el e*fecto dragón*. Sin embargo, estimo que es importante realizar algunos comentarios que nos permitan incorporar otros aspectos del problema económico japonés.

Después de un fuerte periodo especulativo a finales de los ochenta, producto de la llamada *economía*

burbuja, la economía japonesa ha conocido en la presente década una reducción significativa de su ritmo de crecimiento, estimado a 1% en 1997. En cuanto al empleo, hay que mencionar que, a pesar de ser uno de los más bajos en el nivel mundial, ha conocido un crecimiento importante en los últimos años, pasando de 2.5% en 1993 a 3.5 en 1997. Por otro lado, hay que señalar que el Estado se sumó al conjunto de políticas de privatización adoptado en otros países, perdiendo el famoso Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI por sus siglas en inglés) su carácter tradicional de promotor económico. El MITI ha abandonado en gran medida su papel proteccionista, impulsando la promoción de diversas importaciones. Así, se ha asistido recientemente a una apertura gradual del mercado interno, incrementando significativamente la importación de manufacturas, la cual ha pasado de 23 a 59% entre 1980 y 1995. Otro factor importante de desestabilización ha sido el creciente dinamismo de la economía sudcoreana, la cual ha jugado también un papel importante en esta crisis al competir activamente con algunos productos japoneses; recordemos que esta economía pujante ha tenido un alto crecimiento de su inversión extranjera en lo que va de la década.

El modelo de organización japonés comporta diversos aspectos. Así, por ejemplo y de manera importante, es preciso decir que, en el terreno de la organización industrial, éste asume características específicas: como ya mencionamos, es conocido genéricamente como *keiretsu*, y se basa en un conjunto de relaciones de propiedad cruzadas. Originado en el periodo de la posguerra, el modelo presupone el establecimiento de un conjunto de relaciones privilegiadas no sólo entre las empresas de la corporación sino con un conjunto de empresas participantes, buscando una serie de equilibrios de largo plazo. Esta característica permitió el amplio desarrollo del *Just in Time* y de los *Cero Inventarios*. Sin embargo, este modelo ha empezado a transformarse significativamente a raíz de la crisis, ya que los grandes consorcios han comenzado a diversificar sus relaciones financieras, comerciales y tecnológicas, tanto en *amont* como en *aval*, con empresas ajenas a dicho núcleo, rompiendo de esta manera un pacto implícito de larga duración. En este marco de reflexión, otro de los elementos que ha sido recientemente cuestionado es la política del empleo de por vida, la cual ha estado directamente asociada a la disminución de la edad de retiro de los trabajadores, lo que ha facilitado su traslado hacia empresas satélite, incrementado la movilidad interna y facilitando la incorporación de nuevas tecnologías al contratar jóvenes talentos surgidos de las grandes universidades. El traslado de personal ha jugado un papel fundamental al asegurar las transferencias necesarias para la buena ejecución del *Just in Time* y de los *Cero Inventarios*. La modalidad de empleo de por vida ha sido cuestionada recientemente, por razones diversas, tanto por jóvenes empleados como por patrones. La tendencia hacia el ahorro ha sido también puesta en tela de juicio, tanto por las potencias extranjeras como por las actitudes de los jóvenes consumidores. Sin embargo, Japón sigue siendo el segundo país industrializado con mayor tasa de ahorro interno, sólo por debajo de Italia.

Otro elemento criticado desde fuera, pero también al interior del país es la gran cantidad de horas trabajadas. Ello por diversas razones. El reconocimiento, incluso por parte del Estado, del *karoshi* o muerte por sobretrabajo, ha originado una gran cantidad de protestas por parte de la sociedad. El alto costo de las horas extras ha obligado a los patrones a realizar ajustes importantes. De hecho, asistimos en tiempo reciente a una reformulación importante de las formas de contratación y de pago, provocadas por los cambios en el comportamiento de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías productivas, acentuada obviamente por la crisis actual. Conocida dicha reestructuración bajo el nombre genérico de *koyo chosei*, incluye tanto la reubicación de empleados en divisiones o empre-

sas afiliadas que se encuentran en mejores condiciones de absorber dichos costos. La disminución del llamado desempleo interno —o funcional— es también otra política que está siendo desarrollada. La reducción real de los salarios y de los famosos bonos de actuación, junto con la contratación parcial y temporal, el no remplazo de los jubilados, la estimulación al retiro temprano, el envío de trabajadores a casa con un porcentaje reducido de salario y el pago parcial en especie, son algunas de las políticas puestas en operación en fechas recientes. Finalmente, se menciona frecuentemente en Japón que la nueva generación, posterior a la Segunda Guerra, posee actitudes hacia el trabajo totalmente distintas de aquella que forjó el *milagro japonés*. Así, en una encuesta realizada por el Ministerio del Trabajo, los jóvenes graduados parecen no estar tan dispuestos al sacrificio. El 90% de los encuestados dijo que no sacrificaría su vida personal en beneficio de la empresa, y dos terceras partes aseguró no contemplar en su plan de carrera permanecer toda la vida en la misma empresa ni pretender un salario muy alto en detrimento del tiempo libre.

Apunte final

El presente análisis no apunta a postular el agotamiento del modelo japonés de organización; de hecho, podemos más bien considerar que éste continuará reformulándose, adaptando a las nuevas condiciones, ya que a pesar de la grave crisis por la que atraviesa Japón, este país continúa siendo una de las potencias económicas más importantes en el nivel mundial. Por otro lado, el modelo japonés de organización ha logrado constituirse en una especie de paradigma en el nivel internacional. Los grandes avances logrados por la economía japonesa en el pasado —y sus potencialidades futuras—, aunado a un gran desconocimiento de su funcionamiento real, han generado un modelo abstracto que, en el contexto creciente de la competitividad internacional, ha sido constantemente resemantizado por diversos actores económicos en distintos puntos del orbe. Por ello, a pesar de los cuestionamientos, dificultades y cambios de la economía japonesa y de sus formas de organización, ésta seguirá siendo muy probablemente motivo de reflexión y atento estudio por varios años más.

Bibliografía

Abegglen, James C. y George Stalk Jr., *Kaisha, The Japanese Corporation*, Tuttle, Tokio, 1987.

Abo, Tetsuo, Hybrid Factory. *The Japanese Production System in the United States*, Oxford University Press, Nueva York, 1994.

Bueno, Carmen, Eduardo Aguilar, Luis Márquez y Rosa María Vázquez, "Relaciones estratégicas comprador-abastecedor en la industria automotriz: una comparación entre México y Japón", en Micheli, Jordy (coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses,* Porrúa, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapozalco, México, 1996, pp. 97-123.

Carrillo, Jorge, "Ford Hermosillo: trayectoria de desarrollo de un modelo híbrido", en Micheli, Jordy (coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapozalco, México, 1996, pp. 161-192.

Cervera, Manuel, *Globalización japonesa. Lecciones para América Latina*, Siglo XXI, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1996.

Elger, Tony y Chris Smith (eds.), *Global Japanization? The transnational transformation of the labour process*, Routledge, Londres, 1994.

González López, Sergio y Selene Villa Méndez, "Modelo productivo y prácticas laborales en la planta de motores de Nissan en Lerma", en Micheli, Jordy (coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Porrúa, Universidad de Colima, Universidad

Autónoma Metropolitana Azcapozalco, México, 1996, pp. 125-159.

Keikai Koho Center, *Japan. An International Comparison*, Tokio, 1995.

Lara Rivero, Arturo Angel, *Aprendizaje tecnológico y mercado de trabajo en las maquiladoras japonesas,* Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, México, 1998.

Lillrank, Paul, "The Transfer of Management Innovations from Japan", en *Organization Studies*, 16/6, 1995, pp. 971-989.

Micheli, Jordy (coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses,* Porrúa, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapozalco, México, 1996.

Monden, Yasuhiro, *El sistema de producción de Toyota*, Macchi, Buenos Aires, 1990.

Montaño Hirose, Luis, "Nihon romanchizimu kara posutomodan e", en *Osaka no Machi,* no. 14, octubre, 1988, pp. 8-11.

Montaño Hirose, Luis, *Recortes. Ensayos sobre organización*, Col. Cuadernos Universitarios, Universidad Autonoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1989.

Montaño Hirose, Luis, "Estrategia, organización y tecnología en algunos países asiáticos. Japón, Corea del Sur y China. Algunas reflexiones para los países poco industrializados", en *Organización y sociedad: el vínculo estratégico,* Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México, 1990, pp. 71-92.

Montaño Hirose, Luis, "At the Edge of Modernity. The Lessons of Japanese Organizations. Mediations, Borders and Overlappings", en *Osaka City University Bussines Journal*, 1994, pp. 35-57.

Montaño, Hirose, Luis y Marcela Rendón Cobián, "Del zaibatsu al keiretsu. Organización y eficiencia productiva en la gran corporación japonesa", en *Gestión y Política Pública*, vol. III, nº 1, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 1994, pp. 47-81.

Montaño Hirose, Luis y Marcela Rendón Cobián, "El sistema de educación superior en Japón. Las piruetas de la modernidad", en*Universidad Futura*, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapozalco, 1996, pp. 56-70.

Moreau, Maurice, *Les groupes économiques japonais*, Presses Universitaires de France, París, 1994.

Morris, Jonathan, James Lowe y Barry Wilkinson, "Japan in Britain, Japan in Mexico: Production Supervisory Practice in the Electronics Industry", en Clegg, Stewart *et al.* (coords.), *Global Management. Universal Theories and Local Realities*, Sage, Londres, 1999, pp. 146-162.

Ouchi, William, *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1982.

Pascale, Richard t. Y Anthony G. Athos, *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, Grijalbo, México, 1983.

Reischauer, Edwin O., *Japón. Historia de una nación.* Fondo de Cultura Económica, México, 1986.

Sethi S. Prakash, Nobuaki Namiki y Carl. L. Swanson, *The False Promise of the Japanese Miracle. Illusions and Realities of the Japanese Management System*, Pitman, Londres, 1984.

Taddei Bringas, Cristina y Jesús Robles Parra "Tecnología y organización del trabajo en las maquiladoras japonesas", en Micheli, Jordy (coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses,* Porrúa, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapozalco, México, 1996, pp. 193-224.

Villacencio, Daniel, Arturo Lara y Adriana Martínez, "Aprendiendo a fabricar televisiones como en Japón", en Micheli, Jordy (coord.), *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses,* Porrúa, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapozalco, México, 1996, pp. 225-264.

Womack, James P., Daniel T. Jones y Daniel Roos, *The Machine that Changed the World,* Harper Perennial, Nueva York, 1990.

Wood, Christopher, *The Bubble Economy. The Japanese Economic Collapse*, Tuttle, Tokio, 1993.