

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

**EL MANAGEMENT JAPONÉS:
UNA REVISIÓN DE SU LITERATURA
PARTE II: ASPECTOS ORIGINALES,
CRÍTICAS Y DESAFÍOS**

Enrique Yacuzzi

**Junio 2007
Nro. 349**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina,
tel. 54-11-6314-3000, fax 54-11-4314-1654, email jae@cema.edu.ar**

Editor: Jorge M. Streb, Secretaria de redacción: Valeria Dowding

EL MANAGEMENT JAPONÉS: UNA REVISIÓN DE SU LITERATURA PARTE II: ASPECTOS ORIGINALES, CRÍTICAS Y DESAFÍOS*

Enrique Yacuzzi (Universidad del CEMA)*

RESUMEN

En el documento de trabajo número 340 de esta serie presentamos la Parte I de una introducción al management japonés, basada en una revisión de la literatura. Completamos el estudio con esta Parte II, que considera aspectos innovadores, críticas y desafíos del management japonés. Presentamos la debatida cuestión sobre la creatividad japonesa y su potencial para la innovación; destacamos, en particular, la habilidad de la empresa para crear conocimiento para el diseño y la fabricación. Revisamos algunas innovaciones japonesas en las tecnologías de operaciones, como el JIT, la TQM, el *kaizen* y el TPM. Examinamos la forma en que la empresa japonesa integra la gestión de costos con el funcionamiento global de la firma, así como el estilo japonés de educación para los negocios y la formación de redes (*networking*). Consideramos las críticas que el management japonés ha recibido, las tendencias de los cambios que está experimentando, y la posible convergencia entre los sistemas de gestión japonés y occidental. Cerramos el trabajo con algunas reflexiones.

JEL: M10, M50, P51

Keywords: Management japonés, creatividad e innovación japonesas, JIT, TQM, *kaizen*, TPM, gestión de costos japonesa, educación de negocios japonesa, *networking* en el Japón, convergencia de sistemas de gestión, críticas al management japonés.

-
- Los conceptos y opiniones de esta publicación pertenecen al autor y no reflejan necesariamente los de la Universidad del CEMA.

* Reconozco y agradezco profundamente la larga e importante contribución del Dr. Tadao Kagono, Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Kobe, a mi comprensión de la teoría y la práctica del management japonés. De igual modo, agradezco las enseñanzas y el apoyo que durante muchos años me brindaron los Prof. Hideki Yoshihara y Koji Shinjo, de la misma Universidad. Esta colaboración se remonta a 1984. Eventuales errores son de mi exclusiva responsabilidad. Dirección de contacto: Prof. Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA, Av. Córdoba 374 (C1054AAP), Buenos Aires, Argentina. Tel. (54-11) 6314-3000; FAX: (54-11) 4314-1654. e-mail: ey@cema.edu.ar.

IV. RESPUESTAS JAPONESAS ORIGINALES A PROBLEMAS GERENCIALES Y SOCIALES

La originalidad japonesa se manifiesta en las instituciones y prácticas industriales del país, algunas de las cuales presentamos en esta sección. También se manifiesta, y ha sido elogiada por numerosos autores, en la ciencia y en el arte.¹

IV.1. La adopción de instituciones occidentales en el Japón

En la segunda mitad del siglo XIX y, más específicamente, desde la llamada Restauración Meiji, iniciada en 1868, las instituciones japonesas experimentaron un cambio revolucionario. La sociedad había decidido emular a las potencias occidentales y crear un poderoso aparato industrial, que requeriría instituciones nuevas. La implementación de esta decisión exigió el desarrollo de organizaciones formales que fueron establecidas conscientemente sobre moldes occidentales: la marina, el ejército, el sistema educativo, los sistemas de comunicaciones, la policía, los bancos, el sistema legal, y, con distinta intensidad, las fábricas, los clubes, las bolsas de valores, las sociedades profesionales, etc. Casi no hubo sector de la sociedad japonesa que no fuera afectado por los cambios.

A pesar de fundarse en modelos occidentales, la transformación institucional del Japón exigió un alto nivel de innovación por parte de los japoneses. Como lo deja en claro Westney (1987),

... la imitación exitosa de patrones organizacionales extranjeros requiere innovación. [...] Puesto que el entorno en el cual el modelo organizacional estaba anclado en su lugar de origen diferirá invariablemente de aquél al cual es transplantado, incluso la emulación más asidua resultará en alteraciones de los patrones originales para ajustarlos a su nuevo contexto, y cambios en el entorno para hacer de él un lugar más favorable para la organización que está emergiendo.

Westney (1987) analiza en detalle tres instituciones transplantadas desde Occidente al Japón de la Era Meiji; dos de ellas fueron instituciones estatales: la policía, que tomó como modelo a la policía francesa, y el correo, tomado del correo inglés; la tercera institución fueron los diarios, que se inspiraron en el concepto occidental de estas empresas, aunque sin imitar específicamente a ninguno en particular. De estos análisis nacieron importantes contribuciones para la comprensión del cambio cultural y ellos iluminan la capacidad de innovación del pueblo japonés.

IV.2. Management japonés e innovación y creatividad

Existen dudas en el extranjero sobre la capacidad de los japoneses para crear e innovar. Creemos que estas dudas no tienen mucho fundamento ni en el campo de la investigación básica ni en el campo de las aplicaciones industriales y administrativas. Abegglen et al. (1986) reflexionan sobre la creatividad de los japoneses:

En algunos aspectos es curioso que las capacidades creativas de los japoneses sean denigradas tan a menudo. Que los japoneses son creativos parece bastante claro; la existencia de una cultura única y distinta con unas formas de arte y estilos de vida especiales es seguramente un testimonio de ello.²

Y estos autores continúan citando comentarios de C.P. Snow sobre la industria informática japonesa:

Japón merece una nota particular. Los científicos, técnicos y tecnócratas japoneses han mostrado una habilidad y originalidad en toda esta apoteosis electrónica que supera por completo a las de Occidente. Esto no debiera sorprender a nadie que haya concedido la atención más superficial al arte visual, la literatura o a las ciencias puras japonesas. Durante cientos de años, la cultura ha sido enérgicamente original, algo singularmente distinto de cualquier otra entre los hijos de los hombres. Ha sido un ejemplo de la ceguera occidental no descubrir este simple hecho.³

Más recientemente, Nonaka et al. (1995) estudian la habilidad de las empresas japonesas para crear conocimiento y utilizarlo en la producción de productos y procesos exitosos. El objetivo del libro es triple: Construir una nueva teoría sobre la creación del conocimiento en las organizaciones; ofrecer una nueva explicación de porqué algunas empresas tienen éxito en la innovación continuada; y desarrollar un modelo de gestión universal donde converjan prácticas gerenciales y occidentales.

Nonaka y su colega señalan que hay dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito, contenido en los manuales y procedimientos, y el conocimiento tácito, que sólo se aprende con la experiencia y se comunica sólo indirectamente, a través de metáforas y analogías. Mientras que en los EE.UU. los gerentes se enfocan en el conocimiento explícito, los gerentes japoneses, en general, se enfocan en el conocimiento tácito. Según Nonaka y sus colegas, esta es la clave de su éxito—los japoneses han aprendido a

transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Ilustran sus conceptos con casos de Honda, Matsushita, NEC, 3M, GE y otras organizaciones.

La necesidad de la innovación y los caminos concretos para lograrla son un tema continuo de discusión y análisis en el Japón. Urabe et al. (1986) analizan la innovación en el entorno japonés desde una perspectiva internacional, y discuten los trabajos presentados en el simposio organizado por la Japan Society for the Study of Business Administration en Kobe en abril de 1986. Los temas incluyeron entre muchos otros: innovación y gestión organizacional en el Japón, el sistema corporativo japonés y la acumulación de tecnología, y una perspectiva evolutiva comparada sobre la formación de las estrategias—ventajas y limitaciones del enfoque japonés. Makino (1987) e Imai (1986) proveen otras perspectivas complementarias sobre la innovación en el Japón.

IV.3. Teorías sobre la gestión de producción japonesa

Con frecuencia se asocian con el management japonés las tecnologías manufactureras, especialmente el sistema “justo a tiempo” (JIT, por sus siglas inglesas).. Una excelente introducción al tema la provee Ohno (1991), tal vez la figura pionera más destacada de este sistema administrativo que busca evitar el derroche. En su obra, Ohno ofrece un relato de primera mano de la creación del sistema de producción de Toyota; allí combina principios técnicos con anécdotas y citas de los técnicos y directivos que contribuyeron a crear el JIT. Hirano (1988) ofrece una descripción gráfica y fotográfica de los principios del JIT, de mucho valor práctico.⁴

Si bien los principios del JIT son simples, hay una enorme cantidad de técnicas de detalle que merecen estudiarse, tanto por los expertos en gestión de la producción como por los gerentes funcionales y generales que deben trabajar para reducir los derroches. Monden (1990 y ca. 1992) son referencias técnicas excelentes, que presentan una perspectiva integradora de la tecnología del JIT. Una obra innovadora es la de Shingo (1985), escrita por uno de los dos mayores (el otro es Ohno) artífices del sistema Toyota de producción, centrado en el JIT. El libro describe el sistema SMED (*Single Minute Exchange of Die*), que fue desarrollado a lo largo de casi dos décadas y permite, en las operaciones manufactureras, el cambio de matrices en un número de minutos que puede representarse por un solo dígito. Numerosos estudios de caso muestran cómo los tiempos de cambio de

matriz (*setup times*), que inicialmente demoraban horas y hasta varios días, pueden reducirse a unos pocos minutos. El *know-how* del sistema SMED se aplica también en otros contextos industriales que no emplean matrices.

Nakamura et al. (1999) también discuten el JIT; está formado por: un núcleo de prácticas manufactureras; una infraestructura (sistemas para diseñar productos con un número mínimo de piezas, flexibilidad laboral y participación del empleado en la toma de decisiones); y unas prácticas de negocios que abarcan a toda la economía (empleo de largo plazo y *keiretsu*). La infraestructura y las prácticas de negocios—concluyen los autores—no son un requisito para el uso de métodos de fabricación que produzcan un mejor rendimiento.⁵

Groebner et al. (1994) describen los efectos positivos y persistentes que la adopción de los métodos del JIT tienen sobre las actitudes hacia el trabajo de los empleados de una planta de Hewlett-Packard localizada en el extranjero.⁶ Coriat (1992) observa al sistema Toyota de producción desde una perspectiva comparada, que contrasta el taylorismo y el fordismo (métodos estadounidenses de producción) con el sistema Toyota. El autor describe las herramientas, y además analiza el sistema desde una óptica socio-económica amplia y comparada.

La calidad y sus problemas están íntimamente vinculados con los temas de producción y con el management japonés en general. Shiba et al. (1993) han integrado en un libro ágil y práctico la experiencia de varias décadas en la aplicación de los métodos de la gestión de la calidad en empresas japonesas y norteamericanas. Si bien muchos de los métodos modernos de la gestión de la calidad fueron creados en el Japón, las técnicas originales tienen la paternidad de técnicos y científicos norteamericanos. Uno de ellos, W. Edwards Deming, introdujo el control de la calidad en el Japón de la posguerra. Con los años, se sistematizó su experiencia, que llegó a conocerse como “el método Deming”. Baillie (1986) sostiene que el enfoque Deming hacia la calidad podría ser “la dimensión crítica del management japonés moderno” y que el éxito empresarial japonés es un reflejo de la gestión de la calidad.⁷

Una de las dimensiones de la gestión de la calidad, particularmente bien avanzada en el Japón, es la seguridad industrial. Wokutch (1994) describe los resultados del enfoque de las empresas japonesas para promover la higiene y seguridad industrial. Mientras que en

1952 el Japón tenía una tasa de heridas y enfermedades industriales cinco veces mayor que los EE.UU. (una relación de 5 a 1), en 1990 la situación se había invertido completamente (a una relación de 1:6). Los empleados japoneses consideran que la seguridad e higiene industrial están relacionados con otras consideraciones tradicionales de la gestión productiva. Los sistemas de higiene y seguridad están integrados al sistema general de planificación y producción, y todos los empleados participan en él. Las responsabilidades correspondientes están bien detalladas.⁸

Las técnicas para la calidad desarrolladas en el Japón son muchas y variadas. Ellas cubren todo un espectro desde simples herramientas que se aprenden en pocos minutos, como el diagrama de Ishikawa para la búsqueda de las causas de problemas, hasta el diseño experimental con la metodología de Taguchi, que requiere un mayor esfuerzo de asimilación y aprendizaje. Otras herramientas desarrolladas en el Japón son de dificultad intermedia, como el despliegue de la función de la calidad (o QFD, por las siglas inglesas de *Quality Function Deployment*).⁹

Una autoridad en el QFD, Akao (1988), presenta lecturas bien integradas sobre este método de la gestión de la calidad utilizado para el diseño de productos y servicios. El despliegue de la función de la calidad es una técnica que recoge las demandas y expectativas de los clientes y las traduce, en pasos sucesivos, a características técnicas y operativas satisfactorias. El QFD se originó en el Japón en la década de 1960 y su metodología se consolidó y expandió geográficamente en las décadas siguientes. En el origen del QFD está la denominada matriz de la calidad, que es en esencia una tabla que relaciona la voz del cliente con los requerimientos que la satisfacen. La matriz de la calidad suele desplegarse para dar lugar a otras matrices que permiten hacer operativa a la voz del cliente. Las aplicaciones recientes del QFD trascienden a las industrias manufactureras y de los servicios y comprenden la formulación de la estrategia empresarial y el análisis organizacional en los sectores público y privado. También se están aplicando al QFD los conjuntos *fuzzy* y otros métodos refinados de las matemáticas. Más allá de estos enfoques cuantitativos, el QFD se caracteriza por su carácter cualitativo. En las últimas décadas viene haciéndose notoria una tendencia de trabajo que, sin descuidar el análisis estadístico en las aplicaciones del marketing, presta especial atención a los elementos cualitativos, que

permiten conocer mejor al cliente y contribuir a un tiempo al control de los costos: el QFD se inscribe en esta tendencia.

Destacamos el valor integrador—un sello, diríamos, “bien japonés”—de la matriz de la calidad—núcleo del QFD—que, en un único gráfico, indica los requerimientos del cliente, establece las características técnicas capaces de satisfacerlos, y brinda la posibilidad de comparar el producto de la propia empresa con otros de la competencia. Pero este valor integrador no se reduce al aspecto gráfico, sino que influye sobre la organización en su conjunto; en efecto, gracias a la matriz de la calidad, los integrantes de áreas heterogéneas de la firma se forman una idea más acabada de las complejas relaciones que hacen al diseño de productos satisfactorios. De esta forma, se comprende mejor la importancia de los datos, se facilita el diálogo, se asignan prioridades, y se establecen métricas y objetivos armónicos—todo ello sin perder el contacto con el cliente y con los productos de los competidores.¹⁰

Suzuki (1994) presenta el mantenimiento productivo total (*Total Productive Maintenance* o TPM), un enfoque original japonés para el mantenimiento en las industrias de manufactura y de proceso, que involucra a todos los empleados. El TPM se originó en las industrias de fabricación y montaje de bienes, pero hoy se emplea también en las industrias de proceso. Su ámbito de aplicación se ha expandido a los departamentos administrativos, de ventas, de servicios, e incluso de investigación y desarrollo. Tras esta expansión está el convencimiento de la importancia del TPM como herramienta para incrementar la productividad y la calidad, y reducir al mismo tiempo los costos y los tiempos de entrega. Comparte con el JIT y la gestión de la calidad los mismos conceptos fundamentales: reducir los desperdicios y las fallas, y promover la mejora continua a través de la estandarización y la educación. La seguridad industrial ocupa un lugar preponderante en el TPM.

Funciones específicas estudiadas en la empresa japonesa son la fuente de nuevas teorías administrativas. Smeds (1994) informa sobre experiencias de un estudio de caso que muestra que cuando se implementa la *lean manufacturing* como un proceso de innovación y se aplican juegos de estimulación social, los sistemas resultantes tienen éxito en términos económicos y organizacionales. El autor discute la *lean manufacturing* como una innovación y analiza las innovaciones de proceso y las condiciones para su aparición.

Presenta un marco genérico por el cual los principios *lean* pueden derramarse (*spill over*) a otros procesos del negocio, llevando a la creación de una empresa *lean*. Este desarrollo debería ser guiado por “visiones” y lineamientos *lean*, antes que por una gestión *top-down*. En este marco, los proyectos de desarrollo individual deberían desdoblarse como procesos de innovación, capaces de promover la creatividad y el aprendizaje *bottom-up*. El autor concluye que el marco es todavía una hipótesis que debe probarse mejor y presenta la experiencia finlandesa de aplicar juegos de estimulación social en la gestión del cambio organizacional y técnico.

Morris et al. (1995) discuten un así llamado “nuevo paradigma de producción y organización del trabajo”. Ponen en contexto una serie de artículos publicados en una edición especial del Journal of Management Studies sobre la transferencia al extranjero del management japonés y concluyen que este nuevo paradigma aparentaría “viajar con los japoneses”. El paradigma abarca el JIT/TQC, el seguimiento de los defectos y una miríada de otras técnicas y se aplica en diversos países e industrias. En su artículo, destacan la importancia de prestar atención a las diferencias específicas de cada industria y de cada proceso, además de las diferencias específicas de cada país, que nacen por la diversidad de sistemas económicos, educacionales, culturales y de relaciones industriales.

En el nivel operativo se encuentran las innovaciones para la mejora continua. El kaizen es una estrategia y una técnica de mejora continua que involucra a todos en la organización: directores, gerentes y trabajadores (Imai 1991). Ogando (1998), por su parte, presenta el *kaizen* como un método para mejorar el tiempo de ciclo de las operaciones, reducir los inventarios en proceso, reducir los requerimientos de personal y ahorrar espacio en una planta de moldeo por inyección, y destaca que, a pesar de sus múltiples ventajas relativas a la calidad y a la productividad, el kaizen tiene algunos costos: algún tiempo de producción desaprovechado y preocupación sobre la pérdida del empleo por parte de algunos trabajadores.

Innovaciones típicamente occidentales como la reingeniería han tomado un estilo propio en el Japón. Teresko (1994) considera la introducción de la reingeniería en este país a la luz de la tradición japonesa. “Hay indicación, escribe este autor, de que a medida que se implemente la reingeniería, irá tomando un sabor japonés original. Una posibilidad sería la combinación del kaizen con la reingeniería...”¹¹

IV. 4. Gestión hoshin¹²

La gestión *hoshin* es una versión de la administración por objetivos desarrollada por el *management* japonés.¹³ A través de una aplicación generalizada del ciclo de la mejora continua, la organización despliega unos pocos objetivos anuales, que facilitan la adaptación al cambio mediante la coordinación de todos sus niveles directivos y operativos. Los objetivos anuales se llaman *hoshin*. En japonés, *hoshin* significa compás magnético y, como segunda acepción, política. Cada objetivo de la dirección, y cada objetivo menor que se va generando en cascada hacia los niveles inferiores, constituye un *hoshin*.

La gestión *hoshin* tiene las ventajas de la administración por objetivos y evita sus problemas.¹⁴ Se destaca por el realismo de sus objetivos, la utilidad de un estilo de negociación interna llamado *catchball*, y la existencia de planes detallados y acordados. Estos planes, que se desarrollan e implementan con herramientas simples, guían a la organización tras sus objetivos. La organización aprende sistemáticamente durante la gestión. Destacamos tres aspectos originales de la gestión *hoshin*: el *catchball*; la relación entre la gestión *hoshin* y la TQM; y el vínculo entre la gestión *hoshin* y la estrategia de la firma.

El *catchball* es un proceso de negociación que promueve el análisis de los fines y medios; tiempos y métricas; controles y recursos de las distintas áreas. Permite crear confianza en la fijación de metas y la asignación de recursos, y en esto radica su mayor poder. Puede considerarse que tiene aspectos informales y aspectos formales. Los informales están íntimamente vinculados con el *nemawashi*; los formales, con el *ringi*, conceptos que tratamos en la sección IV.7, sobre *Networking*.¹⁵

La gestión *hoshin* está asociada íntimamente con la filosofía y los métodos de la gestión de calidad total (TQM). Ambas proveen conceptos y herramientas para que los fines y medios de la organización cobren vida. Los *hoshin* se despliegan integrando a los gerentes de nivel alto y nivel medio en el ciclo de la mejora continua. El liderazgo de la alta dirección también se desenvuelve dentro del ciclo PDCA.¹⁶ En la gestión *hoshin* las pequeñas cuestiones operativas se unen conscientemente a los grandes lineamientos de la TQM.¹⁷

El éxito de la gestión *hoshin* depende de cómo se integra la estrategia global de la organización con su actividad cotidiana. Administrar estratégicamente implica actividades como definir la misión del negocio; establecer una dirección general; fundar y consolidar una cultura adecuada al cumplimiento de los objetivos; y—algo clave para la gestión *hoshin*—identificar áreas que permitan grandes avances (*breakthroughs*) en la vida de la organización. Los posibles *breakthroughs* orientan la selección de los *hoshin*. El trabajo estratégico cristaliza en planes de mediano y largo plazo, que constituyen la materia prima de la gestión *hoshin*; en efecto, la planificación *hoshin* corresponde al primer año de la planificación de mediano y largo plazo.

Una referencia importante sobre la gestión *hoshin* es Akao (1991), quien edita un conjunto de artículos. También merecen citarse los siguientes trabajos: AT&T Quality Steering Committee (1992). Collins, et al. (1993), Mannix et al. (1996), Melum et al. (1995), Tennant et al. (2000), Tennant et al. (2001), Tennant (2003), Witcher (1999), Witcher et al. (1999) y Witcher et al. (2001).

IV.5. Gestión de los costos y prácticas financieras

La gestión de costos y las prácticas financieras, tema abordado por Nagahama (1982) en un trabajo pionero, son un terreno fértil para la innovación japonesa. Kharbanda (1992) resume en seis puntos las prácticas japonesas en el área financiera, que difieren de las occidentales en varios aspectos vitales: 1. El costo es un asunto de todos. 2. Diseñar pensando en el costo. 3. Entre primero, los beneficios seguirán. 4. El trabajo en equipo es la clave. 5. La contabilidad juega un papel de influencia, no solamente un papel informativo. 6. Los ingenieros y otros profesionales tienen un conocimiento práctico de finanzas, de modo que el número de contadores en el Japón es relativamente bajo.

Hiromoto (1988) sostiene que, en muchas empresas, los sistemas de contabilidad gerencial refuerzan el compromiso *top-to-bottom* hacia la innovación de procesos y productos; de este modo crean un nuevo elemento para la competitividad japonesa, cuyo impacto sería comparable con el de la gestión JIT, la gestión de la calidad y la manufactura flexible. Diversas prácticas japonesas están orientadas a medir dimensiones no financieras del rendimiento de la fábrica. Para motivar al personal en la reducción del tiempo de montaje, por ejemplo, las horas de mano de obra directa miden costos, pero no el tiempo

necesario para construir un automóvil; por lo tanto, a los efectos de administrar el tiempo se utiliza una variable llamada “horas gestionadas por unidad”. Las horas gestionadas por unidad reemplazan a la medición de las horas de mano de obra directa e incorporan el tiempo de actividades como el mantenimiento y la reparación de las máquinas, además del tiempo efectivo de construcción del vehículo. La estimación de los costos es distintiva; escribe Hiromoto:

La gerencia no delega simplemente la orden de desarrollo en los contadores y les pregunta lo que costaría construir el auto sobre la base de los estándares de ingeniería actuales. Más bien, Daihatsu establece un precio de venta objetivo y especifica un margen de beneficios objetivo, que refleja los planes estratégicos de la compañía y sus proyecciones financieras. La diferencia entre estas dos cifras representa el “costo permisible” por auto.

En la práctica, este costo objetivo es muy inferior al que puede lograrse realmente. De modo que cada departamento calcula un “costo acumulado”, basado en las tecnologías y prácticas actuales—es decir, el costo estándar que puede obtenerse sin innovar. Finalmente, la gerencia establece un costo objetivo que representa un terreno medio entre estas dos estimaciones. Este costo ajustado precio-margen de beneficio se convierte en la meta hacia la cual cada uno trabaja.

Algunos años después del trabajo de Hiromoto, Slagmulder (1997) nos informa sobre el EIASM Intensive Seminar and Workshop on Japanese Practices in Management Accounting (París, 28-30 de octubre de 1996), que se concentró en la gestión de los costos y en la aplicabilidad de los métodos japoneses de contabilidad en Europa. El seminario estudió nuevos desarrollos de la gestión de costos en las firmas japonesas, así como su aplicabilidad en un contexto europeo. Entre las innovaciones presentadas se destacan la gestión de costos estratégica, que incluye el costeo en el kaizen, el *target costing* y la gestión de costos interorganizacionales. El costeo de kaizen utiliza sistemas de registro que generan varios informes, que clasifican los tiempos de las actividades en tiempos que agregan valor y tiempos que no lo agregan, tanto en actividades de transformación como en los servicios de apoyo.

Slagmulder también destaca un estudio de la gestión total de costos por medio de la implementación del *New Production System (NPS)*, desarrollado por el NPS Group sobre la base del sistema de producción de Toyota, que se concentra en el flujo de una pieza por vez, para eliminar todo tipo de derroche y reducir los inventarios y los tiempos de entrega. El sistema NPS se complementa con otro sistema, el *Noren-wake*, que establece una cuenta

de pérdidas y ganancias por cada línea de producción y cada oficina de ventas, a fin de reducir los costos.

La gestión de costos japonesa no se limita a las grandes firmas. Hopper et al. (1999) realizaron un estudio empírico sobre poco más de diez firmas pequeñas y medianas de la isla de Kyushu, en el sur del país, y encontraron que los sistemas de costeo y la gestión de costos eran similares a los de las grandes empresas. Si bien existía cierta homogeneidad entre los sistemas analizados, que hacían hincapié en la simple contabilidad rutinaria, predominaban los sistemas sofisticados de gestión de costos, que a menudo tenían como eje a la ingeniería y al control de la calidad.

IV.6. Educación de negocios

La educación para el mundo de los negocios es otra área con contribuciones japonesas originales. La educación administrativa difiere de la de los países occidentales avanzados tales como los EE.UU., el Reino Unido o Suiza. Kagono (1996) explica que una de las características de la educación japonesa para los negocios es la casi total ausencia de programas de MBA, así como la importancia dada por las empresas japonesas a la educación y el entrenamiento *in company*.¹⁸

La educación y el entrenamiento para la administración tienen una larga historia en el país. Robinson et al. (1993) consideran el programa *U.S. Training Within Industries* (TWI) instalado en el Japón por las Fuerzas de Ocupación después de la Segunda Guerra Mundial para incrementar la productividad y la calidad a escala nacional. Los programas se destacan no tanto por la naturaleza de las técnicas enseñadas, sino porque estas técnicas realmente se utilizan en las empresas. La experiencia muestra, en opinión de los autores, que las prácticas gerenciales exitosas no dependen de la cultura tanto como muchos observadores podrían considerar.¹⁹

Otro ejemplo de la larga duración de los programas de entrenamiento empresarial lo brindan Robinson et al. (1995), quienes informan que durante más de cuarenta años el *Management Training Program* (Programa de entrenamiento gerencial, o MTP, por sus siglas inglesas) ha jugado un papel clave en la difusión de sólidos principios administrativos en toda la industria japonesa y en la administración pública del país, así como en la conformación del estilo moderno de management japonés. En particular, los

autores discuten las lecciones que el MTP ofrece para implementar a escala nacional programas de desarrollo de los recursos humanos y de entrenamiento gerencial.

IV.7. Networking

Si bien las redes (*networks*) de distinto tipo son un fenómeno universal, las redes corporativas del Japón tienen un peso específico muy importante en la vida de sus organizaciones. Kase et al. (1996) analizan cómo las redes de las empresas japonesas crean un entorno que facilita el flujo de la información. Sostienen estos autores:

El networking basado en las relaciones personales es efectivo para comunicar información compleja, sentir señales sutiles y transferir conocimiento. Así, la alta dirección debe nutrir los flujos horizontales de información que hace mucho tiempo fueron puestos en cortocircuito por los sistemas formales sesgados hacia lo financiero, conducidos verticalmente.

Más básicamente, las redes personales juegan un papel central en las actividades corporativas, en la innovación y en la formulación de la estrategia. Tanto la innovación como la formulación estratégica requieren el intercambio de información y la potenciación de valores corporativos fundamentales, y en este terreno el papel del *networking* es clave. Itami et al. (1989) al finalizar un texto introductorio de administración, explican que se puede pensar que existe un solo principio común que subyace a la originalidad japonesa considerado desde tres puntos de vista: el sistema de la empresa, el comportamiento de la compañía, y la gestión organizacional; y este principio común es la importancia que se le asigna a las redes humanas en las actividades corporativas.²⁰

La vitalidad de las redes en la empresa japonesa se intensifica con dos instituciones originarias del país: el *nemawashi* y el *ringi*. *Nemawashi* significa en japonés “cavar alrededor de la raíz de un árbol” antes de transplantarlo y, por extensión, denota el trabajo de base necesario para lograr un objetivo. Es un proceso de consulta y persuasión ante cambios o proyectos significativos, encaminado a lograr apoyo y consejos de los colegas; es una herramienta para construir el acuerdo aún antes de ingresar a los procesos administrativos formales. Un *nemawashi* exitoso acorta la implementación. Se dice que las compañías japonesas son lentas a la hora de decidir. Esto es en parte debido a la necesidad de “dar vueltas alrededor de la raíz”, pero, una vez realizado el *nemawashi*, la implementación de lo resuelto es rápida, por el consenso logrado. En la gestión *hoshin*, el *nemawashi* es una forma del *catchball*.

En las empresas japonesas suele ocurrir que una persona muestre gran resistencia a implementar una decisión si no ha sido consultado durante el *nemawashi*.²¹ Además, hay otras razones que justifican la importancia del *nemawashi*: (1) En las reuniones formales deben evitarse las confrontaciones, incluso si son constructivas; y el *nemawashi* ayuda a evitarlas. (2) El *nemawashi* promueve el intercambio de información. (3) Si se ignoran las opiniones de los interesados en una decisión, la implementación se hace más difícil.

Los aspectos formales de las decisiones, en la empresa japonesa, se concentran en el *ringi*. El *ringi* es un proceso decisorio en el cual los gerentes medios y *junior* trazan planes que vuelcan en un documento llamado *ringi-sho*, que se va aprobando en sucesivas revisiones hasta que las decisiones se implementan. Es una especie de ritual, similar en su esencia al *nemawashi*, para transmitir información y confirmar su aprobación.²²

La formación de redes trasciende el ámbito de la empresa. Podemos hablar de un *networking* a nivel de grupos empresariales (*keiretsu*) que compiten con distinta intensidad en industrias diversas. Más específicamente, Teramoto et al. (1999) y Dieter (1999) discuten el papel de las redes interorganizacionales. Ahmadjian (1997) ofrece explicaciones del comportamiento de las redes proveedoras de autopartes a las terminales japonesas sobre la base de distintas teorías: costos de transacción y dependencia de los recursos (*resource dependence theory*).

V. DESAFÍOS, CRÍTICAS, CONVERGENCIA

V.1. Críticas al sistema de management japonés

El sistema de management japonés ha sido objeto de observación y crítica durante muchos años. Hace dos décadas, Kagono et al. (1984) dedicaron una sección de su libro a discutir problemas que enfrentaba el management japonés, incluyendo las dificultades para mantener las prácticas de empleo tradicionales, las dificultades para transferir al extranjero el sistema de gestión japonés y la necesidad de intensificar la creatividad corporativa.²³ También por la misma época Sethi et al. (1984) observaron con atención los cambios que afectarían al sistema de management japonés y las influencias externas que darían dirección a los cambios. Una década más tarde, Brown et al. (1994) describen algunos efectos colaterales dañinos del impulso japonés hacia la excelencia, según una serie de entrevistas a empleados (*sararymen*) japoneses que estudiaban para obtener un MBA en los EE.UU.

Stewart (1996) provee una serie variada y a veces crítica de artículos sobre relaciones industriales en la industria automotriz, desde una perspectiva geográfica amplia. Yang (1984), asesor ejecutivo de Hakuodo, Inc., explica rasgos culturales del management japonés y ofrece una mirada a las prácticas de las empresas japonesas y sus gerentes. Este autor explora y critica la gestión por consenso, la toma de decisiones de abajo hacia arriba y los ascensos ordenados. También discute el empleo de por vida y las técnicas de planificación de largo plazo. Tsuda (1986) examina debilidades importantes del management japonés: la posibilidad de choques dentro de las filas gerenciales de una organización y los planes para promover el retiro anticipado. Hanaoka et al. (1994) realizan un estudio Delfos para predecir la evolución futura del management japonés.²⁴

Algunas críticas apuntan a subconjuntos de la amplia gama de prácticas gerenciales japonesas, como la gestión de calidad total (TQM). Parker et al. (1993) sostienen que si bien hay motivos para elogiar a la TQM también hay buenos motivos para sospechar de ella, ya que los resultados pueden no corresponderse con las buenas intenciones de los promotores de la TQM. Mencionan estos autores una perspectiva alternativa que comienza con las necesidades y valores sociales a los cuales las empresas deberían servir. De modo análogo, Boje et al. (1993) examinan la TQM desde un punto de vista escéptico y posmoderno para “desenmascarar la retórica que sirve para camuflar lo que creemos que son ideas y prácticas neomodernas incorporadas en el proyecto del *Total Quality Management*”.

Miller et al. (2002) consideran las modas del management (*management fads*), entre las cuales incluyen la management japonés, y dan consejos sobre cómo detectarlas. Los autores escriben que el término “moda” no es despectivo, puesto que modas como la TQM pueden “cambiar profundamente a las empresas, para mejor o para peor. Y pueden introducir ideas útiles que las compañías incorporan en su práctica”.²⁵

Las críticas sobre la forma en que las empresas japonesas tratan a las mujeres constituyen un capítulo en sí mismas. Lam (1992) explica los patrones de trabajo y experiencias personales de las mujeres japonesas. Utiliza encuestas a empleadas de Seibu Department Store realizadas en 1984 y en 1988, antes y después de la ley de igualdad de oportunidades en los empleos (Equal Employment Opportunity Law), de 1986. La autora cita evidencia de que algunas firmas japonesas invierten en el entrenamiento de sus

empleadas y les brindan oportunidades de rotación en el trabajo sólo a la edad de 30 años aproximadamente, cuando la probabilidad de que renuncien se reduce.²⁶ Así comenzarían su carrera 5 ó 10 años más tarde que los hombres.

V.2. Vientos de cambio

Hacia principios de esta década las empresas japonesas estaban en el centro de la crisis económica más larga vivida desde la Segunda Guerra Mundial. Este cambio en el entorno económico ha tenido consecuencias importantes en cuanto a la organización y gestión, con implicaciones para la teoría de la empresa japonesa.²⁷ Numerosos observadores perciben cambios en el management japonés. Las actitudes entre los miembros de las generaciones más jóvenes parecen estar cambiando. Mroczkowski et al. (1998) predicen que las prácticas distintivas de la gestión de los recursos humanos en el Japón desaparecerán hacia el año 2010, aproximadamente.

También los periodistas han tomado una postura crítica y anticipan cambios en el sistema. The Economist (1993) comenta sobre las debilidades del management japonés, puesto de manifiesto por el alto valor del yen. Se culpa a la gestión por consenso de la lenta toma de decisiones. Las relaciones con los proveedores se alteran con las compras en el extranjero. El empleo de por vida “está terminado”. La sofisticación ingenieril es costosa y sus productos, difíciles de usar. Las tradiciones japonesas, sin embargo, “no están terminadas de ninguna manera”, según la revista. The Economist (1990) discute los cambios y preocupaciones que están teniendo lugar en la vida corporativa del Japón: discriminación de sexos, aumento de las importaciones, reducciones de precios. The Economist (1999) se refiere a los comienzos de la reforma del management en el Japón.

El diario New York Times (1997) nos informa que los ejecutivos japoneses parecen estar adoptando algunas ideas del management estadounidense, tales como una junta directiva al estilo occidental en Sony y la introducción de *stock options* para los altos ejecutivos de Toyota Motor Corporation. The Economist (2005) es especialmente duro en su juicio:

El fracaso del país tiene mucho que ver con su método de management. En la década del 80 recibían grandes halagos, cuando escritores y empresarios occidentales viajaban en bandadas en busca de respuestas, y cuando las técnicas de producción “ajustadas” de las empresas como Toyota fueron pioneras cambiando el mundo. La manera de conducir

empresas de los japoneses desde entonces dejó de estar de moda. Y si bien los gerentes japoneses lentamente se están haciendo más jóvenes y ágiles, en parte imitando normas estadounidenses, el ritmo tranquilo de la reforma empresarial no parece estar a la altura del ritmo de cambio acelerado en industrias de punta. Japón también padece un ambiente que ahoga a las nuevas empresas de alta tecnología y un sistema de investigación en las universidades rígidamente burocrático que tiene vínculos débiles con el sector privado.

Los cambios en el sistema de management japonés podrían estar ocurriendo simultáneamente con cambios en el sistema de valores.²⁸ Exista o no este cambio de valores, sin embargo, la realidad se está transformando. Schmidt (1996) considera que el management japonés ha entrado en una nueva fase, en la cual las prácticas de personal se transformaron, al eliminarse puestos laborales en las grandes empresas. La recesión económica de la década pasada es señalada como la culpable de estos cambios, que incluyen la reducción de la nómina de personal, introducción del pago por mérito, evaluaciones de rendimiento para la promoción y otras decisiones tales como el establecimiento de instalaciones de producción en el extranjero, el uso de empleados temporarios y la jubilación temprana de sus empleados. Como consecuencia de estos cambios, el país se está reestructurando de modo original: empresas pequeñas y medianas han creado nuevos productos para nichos de mercado y durante este proceso han creado empleos para gente que había sido despedida de las grandes empresas.

Lux (1997) afirma que el estallido de la burbuja y el nuevo ambiente competitivo mundial mostraron las limitaciones del enfoque japonés hacia la gestión. Cita varios factores: el alto valor del yen, la mayor competencia dentro del Japón, la mayor competencia de otros países asiáticos y el alto costo de hacer negocios en el Japón. Este país está enfrentándose con un sinnúmero de desafíos: un costoso sistema de *seniority*, mayor desempleo, falta de iniciativa individual, estructuras inflexibles y falta de creatividad. Las compañías que superen estos desafíos serán “nuevamente competidores de temer”.

Okumura (1996) considera que los cambios están ocurriendo en muchas áreas: el empleo de por vida (que pierde predicamento); la tasa de pertenencia a los sindicatos (que está bajando); una menor justificación para que las empresas sigan perteneciendo a los *keiretsu* (por lo cual los están comenzando a abandonar); la pérdida de fuerza que se

insinúa en la institución del banco líder (de un *keiretsu*); finalmente, el individualismo, que emergerá y reemplazará al principio de la supremacía de la empresa.²⁹

Otra área de cambio potencial podría ser el trabajo de grupo en las corporaciones japonesas. Sey (2000) informa sobre cambios en los conceptos japoneses de grupo de trabajo que causaron “gran entusiasmo en la comunidad científica”. Según la literatura sobre la industria automotriz japonesa, podría estar ocurriendo una evolución en la organización de los equipos en la línea de montaje final. Esta evolución aparecería en el grado de autorregulación, aunque hasta ahora no hay una respuesta científicamente sólida a este tema.

V.3. Cambio... pero no colapso

A pesar de estos cambios, el sistema de management japonés parece fuerte. Dedoussis (2001), si bien reconoce que las prácticas de gestión de los recursos humanos están cambiando en el Japón, afirma que estos cambios no necesariamente llevarán al colapso del sistema de empleo japonés. Las empresas están haciendo cambios, pero las prácticas distintivas no desaparecerán completamente en las grandes firmas del país. Un segmento (aunque más pequeño que el actual) de la fuerza laboral permanente continuará caracterizado por prácticas de recursos humanos distintivamente japonesas.

Esta reciente perspectiva coincide con una anterior. Mroczkowski et al. (1989) examinan los cambios en los sistemas de empleo y promoción de las empresas japonesas y afirman que no están diseñados para destruir el sistema tradicional, sino para aumentar su flexibilidad. En otras palabras, esta actitud armoniza con el enfoque japonés hacia el cambio: aunque el cambio podría ser profundo, el núcleo japonés debería mantenerse. Kawakami et al. (1994), entre otros, compartirían estas opiniones.

V.4. Convergencia

El fenómeno de la convergencia de distintos sistemas de gestión es descrito por Floyd (1999), quien considera la pertinencia de hablar de un estilo occidental u oriental de management. Concluye Floyd que la dicotomía no es adecuada, puesto que la globalización y el comercio internacional han promovido la expansión del conocimiento sobre diferentes prácticas de gestión de diferentes países y culturas. Al examinar las prácticas de gestión en

países de Oriente y Occidente, Floyd encuentra mucha evidencia que sugiere cierto grado de convergencia. Las organizaciones japonesas se comparan con las de EE.UU. y Europa, y se contrastan con las organizaciones anglosajonas y coreanas: según este autor, hay algunas similitudes entre las firmas japonesas y las coreanas, y también entre las coreanas y las occidentales (particularmente las francesas), en cuanto a las prácticas de gestión. Se anticipa aún una mayor convergencia entre diversos sistemas nacionales de gestión, aunque sobrevirían algunas diferencias culturales clave (especialmente las vinculadas con el papel del sector público).³⁰

VI. REFLEXIONES FINALES

Hemos cubierto un amplio terreno dentro del management japonés y esperamos sinceramente que el resultado sea de utilidad tanto para los especialistas en gestión como para los estudiantes que se acercan por primera vez al tema. La bibliografía sobre el Japón, sus empresas y su management es tan amplia que en la preparación de cualquier revisión bibliográfica se imponen algunos criterios de selección: en nuestro caso, hemos tomado como eje de selección la base de datos EBSCO y la hemos complementado con artículos de JSTOR y publicaciones japonesas. Hemos dado cantidades disímiles de espacio a distintos temas y fuentes bibliográficas; esto no debería sorprender, tanto por la mayor o menor importancia de cada aspecto o contribución como por nuestras preferencias intelectuales y de valores. En todo caso, esperamos que las referencias bibliográficas permitan al lector encontrar materiales útiles, dentro del marco general que presenta este trabajo.

A veces al examinar el Japón y sus empresas se hace una referencia muy marcada a la influencia de la cultura en el desarrollo de las instituciones y prácticas del management. En este trabajo procuramos considerar otras perspectivas antes que la perspectiva cultural; no obstante, en el Apéndice II incluimos una consideración de enfoques de la gestión japonesa que hacen hincapié en las características nacionales y la historia. No creemos en las teorías o explicaciones unidimensionales y preferimos que el lector, a la luz de lo escrito por diversos autores, se forme su propio concepto de lo que es el management japonés, de cuáles fueron sus contribuciones, de cómo está cambiando y de cómo podría evolucionar en el futuro.

Mientras cerramos el artículo con estas reflexiones llega a nuestra mesa de trabajo “La gran potencia olvidada”, un artículo de Richard Haass, presidente del Council on Foreign Relations. Comienza con párrafos dignos de reproducir:

Ante la sola mención de Asia, la mayoría de las personas piensa en sus fascinantes y ascendentes colosos: China, India o ambos; o en el programa nuclear de Corea del Norte, en algún incidente terrorista o en las víctimas del último sismo o tsunami. A menudo, pasan por alto a Japón o, cuando menos, lo subestiman.

Esto resulta extraño, dado que Japón todavía ocupa el segundo lugar en la economía mundial, con un PBI de 5 billones de dólares, superior a los de China e India sumados. Pese a su índice de crecimiento relativamente modesto, su PBI per cápita ronda los 38.000 dólares y decuplica con creces el de China o India.

Más aún: en Japón hay indicios importantes de un cambio en dos frentes: el económico y el de la seguridad. Los años 90 quizás hayan sido una década perdida, pero la economía japonesa ha empezado a recuperarse. Ya ha sobrepasado el 2 por ciento de crecimiento anual y puede ufanarse de tener varias empresas verdaderamente globales y enormemente exitosas.³¹

Cuando se trata del Japón el cambio no debe sorprendernos. Toda esta reseña de métodos y técnicas de gestión que hemos presentado no son sino la consecuencia de sucesivos cambios—cambios institucionales y cambios en la manera de llevar adelante las operaciones. Son, en muchos casos, cambios planificados con mucha anticipación, que llevan a instituciones y métodos desarrollados con un objetivo claro.

El cambio está en la naturaleza del management japonés y de la nación que lo ha creado. La historia del país también da testimonio de esta naturaleza proclive al cambio: a lo largo de los siglos, los japoneses han sido capaces de cambiar tanto o más que otras culturas, respondiendo en parte a influencias externas. Sin duda, el cambio no erosiona una corriente de principios culturales e históricos originales, pero afecta visiblemente a la superficie. Es posible esperar, por lo tanto, que el management japonés siga evolucionando en armonía con los nuevos tiempos.³²

APÉNDICE II

PERSPECTIVAS ETNOCÉNTRICAS, CULTURALES E HISTÓRICAS

Al estudiar el management japonés se considera a menudo la cultura y los valores de la sociedad japonesa. Hablando en general, es correcto afirmar que la cultura afecta al comportamiento organizacional. Kagono et al. (1993) proveen los resultados de un estudio que destaca la importancia de la cultura corporativa en la formación de las decisiones estratégicas, en especial en entornos caracterizados por tasas de crecimiento bajas. Más recientemente—y más específicamente—Yoshimura et al. (1997) tratan el papel de la cultura en el éxito del management japonés, a través de 50 entrevistas a empleados (*sararymen*) japoneses, y concluyen que los mecanismos organizacionales, y no la cultura japonesa, gobiernan el comportamiento empresarial. Cuatro temas recurrentes del estudio son: la importancia del contexto, el aprendizaje a partir de modelos de conducta, el impulso a evitar la vergüenza y la preponderancia del proceso sobre el contenido. Los autores afirman que “nos parece que la *kaisha* (la empresa japonesa) tiene una consistencia organizacional muy propia, de modo que no es práctico tratar de construir híbridos que tengan características tanto japonesas como occidentales”. Hagen et al. (1998) consideran el tema de la cooperación y proponen que es una combinación de mecanismos de sanción institucional y social lo que induce la cooperación (aparentemente inducida por la confianza) en las relaciones de negocios. Los autores utilizan las relaciones entre compradores y proveedores en la industria automotriz japonesas para mostrar el papel clave de las sanciones.

El funcionamiento de los grupos tal vez esté relacionado con la cultura de la sociedad japonesa y sus empresas. Tudor et al. (1996) consideran aspectos históricos del pueblo japonés que refuerzan su inclinación hacia el respeto de las normas sociales a costa de su individualismo. Los autores examinan el concepto de equipo a través de distintos períodos y contextos: actividades de cultivo del arroz (100 AC hasta hoy), influencias religiosas (500 AC hasta hoy), el período Tokugawa (1600-1867) y el período Meiji (1868-1911).³³

Algunos estudiosos sostienen que el management japonés está profundamente enraizado en la tradición y sociedad japonesa. Misumi (1990), por ejemplo, presenta estudios de caso de Nishitetsu Railroad Company y del Mitsubishi Shipyard de Nagasaki, y escribe que el management japonés no es una imitación de prácticas occidentales, sino más bien que las prácticas como el empleo de por vida, el sistema de *seniority*, los sindicatos por empresa y el reclutamiento periódico se han formado por la influencia de la tradición.

En la misma sintonía, Bhappu (2000) trata de explicar los orígenes de las redes corporativas japonesas y de las prácticas japonesas de gestión presentando a la familia japonesa como una lógica institucional que subyace bajo estas redes y prácticas. Sullivan (1992) discute las filosofías del management japonés a la luz de la *nihonjinron*, y menciona tanto sus aspectos positivos como los negativos.³⁴

En el contexto más amplio de las corporaciones multinacionales, Kranias (2000) destaca la importancia de la cultura como medio de control, especialmente en el caso de las empresas multinacionales japonesas en su relación con las subsidiarias del extranjero.³⁵ También Stewart (1992) ofrece interpretaciones sobre aspectos culturales.

Los temas culturales son también abordados por Briggs (1988), quien critica las prácticas organizacionales japonesas, enraizadas—según la autora—en métodos coercitivos y culturalmente dependientes. Por lo tanto, las prácticas japonesas serían inadecuadas para la sociedad británica. Perlitz (1994) piensa que no es la técnica gerencial en sí la que lleva a los países a un rendimiento superior, sino más bien el ajuste entre la técnica y la cultura, y esta última está predeterminada.

Zipkin (1001) considera las tradiciones culturales y pone el JIT en una perspectiva cultural. Afirma que el JIT genera poderosos sentimientos (positivos y negativos) en la gente de marketing, producción y finanzas. A los efectos de obtener buenas aplicaciones del JIT, es necesario preguntarse "qué elementos de nuestras diversas tradiciones culturales elegiremos destacar". Yamamoto (1986) aporta una perspectiva histórica del management japonés, profundiza en las raíces de las prácticas japonesas modernas y describe los códigos legales y éticos del Japón feudal.

Las actividades de los pequeños círculos y la gestión por consenso se entenderían mejor con una mirada histórica. Suzuki (1991), inspirado por los estudios de Chandler, presenta el desarrollo de las jerarquías en las grandes empresas industriales japonesas desde

1920 hasta 1980. Nakagawa (1992) mira al management japonés desde una perspectiva histórica y lo define como “informal, integrador, democrático, y enfocado en el largo plazo”.

De modo análogo, Whitehill (1991) considera el management japonés desde la historia y examina el impacto de la cultura y los valores que influyen sobre la estructura gerencial, los procesos y los comportamientos. En el rico catálogo de tópicos que trata el autor está el grado de transferibilidad al extranjero de las prácticas gerenciales japonesas. Waring (1991), en un libro de historia sobre las ideas del management, explora la fascinación de los estadounidenses con el enfoque del management japonés, “debido a su forma corporativa de trascender el taylorismo”. Katsura (1982) estudia desde una perspectiva histórica el management japonés tal como se practica en las *sogo shosha* (*general trading companies*).

El management japonés también se ha explicado con herramientas filosóficas. Para Rehfeld (1994), el éxito de las prácticas gerenciales japonesas se debe al concepto del tiempo que impera en las culturas orientales: a diferencia de Occidente, donde el tiempo es un fenómeno lineal y discreto (monocrónico), el Oriente considera al tiempo como “ahora y futuro” (policrónico). En la práctica, el tiempo monocrónico significaría que los gerentes occidentales hacen una cosa por vez, mientras que los gerentes japoneses, que conciben al tiempo como policrónico, hacen muchas cosas concurrentemente.³⁶

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abegglen, James C. y George Stalk, Jr. (1986). *Kaisha: La corporación japonesa*. Plaza & Janes Editores S.A., Barcelona.
2. Ahmadjian, Christina L. (1997). "Japanese Autoparts Supply Networks and the Governance of Interfirm Exchange", Working Paper no. 129. Center on Japanese Economy and Business. Columbia Business School. www-1.gsb.columbia.edu/japan/pdf/wp129.pdf.
3. Akao, Yoji (Ed.) (1988). *QFD: Integrating Customer Requirements into Product Design*. Productivity Press, Portland, OR.
4. Akao, Yoji (Ed.) (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Productivity Press, Portland, OR.
5. AT&T Quality Steering Committee (1992). *Policy Deployment: Setting the Direction for Change*. AT&T Quality Library, Indianapolis, IN.
6. Baillie, Allan S. (1986). "The Deming Approach: Being Better Than the Best", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Autumn, pp. 15-23.
7. Bhappu, Anita D. (2000). "The Japanese family: an institutional logic for Japanese corporate networks and Japanese management", *Academy of Management Review*. Vol. 25, No. 2, pp. 409-415.
8. Boje, David M. and Robert D. Winsor (1993). "The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 57-70.
9. Briggs, Pamela (1988). "The Japanese at work: illusions of the ideal", *Industrial Relations Journal*, Vol. 19, Issue 1, Spring, pp. 24-30.
10. Brown, William S., Rebecca E. Lubove, and James Kwalwasser (1994). "Karoshi: Alternative Perspectives of Japanese Management Styles", *Business Horizons*, March-April, pp. 58-60.
11. Collins, B. y E. Hoge (1993). *Management by Policy*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
12. Coriat, Benjamin (1992). *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo Veintiuno Editores, México.

13. Dedoussis, Vagelis (2001). "Keiretsu and management practices in Japan--resilience amid change", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, Issue 2, pp. 1-16.
14. Dieter, Ernst (1999). "Commentary: Externalization and inter-organizational networks: How globalization transforms the Japanese model," in Dirks et al. (1999), pp. 59-71.
15. Dirks, Daniel, Jean-Francois Huchet, and Thierry Ribault (Ed.) (1999). *Japanese Management in the Low Growth Era: Between External Shocks and Internal Evolution*, Springer, Heidelberg and New York.
16. Economist (1990). "New Order", *Economist*, Vol. 316, Issue 7669, August 25th.
17. Economist (1991). "And Now, Togetherness", *Economist*, Vol. 318, Issue 7696, March 2nd.
18. Economist (1993). "Losing its way", *Economist*, Vol. 328, Issue 7829, September 18th, pp. 78-79.
19. Economist (1999). "From squares to pyramids", *Economist*, Vol. 353, Issue 8147, November 27th, pp. 9-13.
20. Economist (2005). "El futuro de las empresas de Japón", reproducido en *La Nación*, Buenos Aires, 31 de diciembre, Sección 2, página 8.
21. Floyd, David (1999). "Eastern and Western Management Practices: Myth or Reality?", *Management Decision*, Vol. 37, No. 8, pp. 628-632.
22. Grayson, Leslie E. and Orson Watson (1999). "To What Extent Are American and Japanese Managerial Concepts and Techniques Converging?", *Global Business and Economics Review*, Vol. 1, Issue 2, December, pp. 139-157.
23. Groebner, David F. and C. Mike Merz (1994). "The impact of implementing JIT on employee's job attitudes", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, Issue 1, pp. 26-37.
24. Haas, Richard (2007). "La gran potencia olvidada", *Diario La Nación*, lunes 23 de abril, nota de opinión, Buenos Aires.
25. Hagen, James M. and Soonkyoo Choe (1998). "Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, July, pp.589-600.

26. Hanaoka, Masao and Tomasz Mroczkowski (1994). "Future Models of Japanese Management: A Forecast Based on the Delphi Method", in Schütte, Hellmut (Ed.), *The Global Competitiveness of the Asian Firm*, MacMillan.
27. Hirano, Hiroyuki (1988). *JIT Factory Revolution: A Pictorial Guide to Factory Design of the Future*. Productivity Press, Inc., Portland, OR.
28. Hiromoto, Toshiro (1988). "Another Hidden Edge--Japanese Management Accounting", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 22-26.
29. Hodgetts, Richard M. (1993). "Book Reviews", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Issue 3, pp. 76-77.
30. Hopper, Trevor, T. Koga y J. Goto (1999). "Cost Accounting in Small and Medium Sized Japanese Companies: An Exploratory Study", *Accounting and Business Research*, V.30, N.1, pp. 73-86.
31. Imai, Ken'ichi (Ed.) (1986). *Innoवेशon to Soshiki (Innovation and Organizations, en japonés)*. Toyo Keizai Shinpo Sha, Tokyo.
32. Imai, Masaaki (1991). *Kaizen: The key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill, Inc. New York.
33. Itami, Hiroyuki, and Kagono Tadao (1989). *Seminaru Keieigaku Nyuumon (Seminaro de introducción a la administración, en japonés)*. Nihon Keizai Shinbun Sha, Tokyo.
34. Ito, Kiyohiko (1997). "Domestic Competitive Position and Export Strategy of Japanese Manufacturing Firms: 1971-1985". *Management Science*, Vol. 43, No. 5, May, pp. 610-622.
35. Kagono, Tadao and Kansai Seisansei Honbu (Kansai Productivity Center) (Ed.) (1984). *How Japanese Companies Work*. Nihon Keizai Shinbun Sha, Tokyo.
36. Kagono, Tadao, Tsunoda Ryutaro, Yamada Kozo, and Kaisai Seisansei Honbu (1993). *Risutorakucharingu to Soshiki Bunka (Restructuring and Corporate Culture)*, Tokio.
37. Kagono, Tadao (1996). "Part-time MBA education in Japan", *The Journal of Management Development*, Vol. 15, No. 8, pp. 53-64.
38. Kase, Kimio y James Yu-Shan Liu (1996). "Entrepreneurial networking in Japanese management". *International Marketing Review*, Vol. 13, pp. 13-23.

39. Katsura, Yoshio (1982). "Historical Characteristics of Japanese Management in the Sogoshosha" (In Japanese), Kokumin Keizai Zasshi, Vol. 145, Issue 1, January, pp. 41-65.
40. Kawakami, Tetsurou, Ryuichi Nagao, Hiroyuki Itami, Tadao Kagono, Tetsuji Okazaki (1994). Nihongata keiei no eichi (The Wisdom of Japanese Style Management), PHP Kenkyuusho, Tokyo.
41. Kharbanda, O. P. (1992). "Japan's lessons for the West", CMA Magazine, Vol. 66, Issue 1, pp. 26-28.
42. Kranias, Dimitrios (2000). "Cultural control: the case of Japanese multinational companies and their subsidiaries in the UK", Management Decision, Vol. 38, Issue 9, pp. 638, 12p.
43. Lam, Alice (1992). Women and Japanese Management: Discrimination and Reform. Routledge Publishers.
44. Liker, Jeffrey K., W. Mark Fruin, and Paul S. Adler (Ed.) (1999). Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems. Oxford University Press New York.
45. Lux, Wolfgang (1997). "Japanese Management: The rise and fall and rise of the most revered nation for management expertise", Management Review, June, pp. 36-39.
46. Makino, Noboru (1987). Decline and Prosperity: Corporate Innovation in Japan. Kodansha International, Tokyo and New York.
47. Mannix, Peter M. y Judith C. Pelham (1996). "Hoshin Planning/Strategic Policy Deployment", Today's Management Methods, pp. 155-168.
48. Melum, Mara Minerva y Casey Collett (1995). Breakthrough leadership: Achieving Organizational Alignment through Hoshin Planning, GOAL/QPC.
49. Miller, Danny and Jon Hartwick (2002). "Spotting Management Fads", Harvard Business Review, October, pp. 26-27.
50. Misumi, Jyuji (1990). "The Japanese meaning of work and small group activities in Japanese industrial organizations", International Journal of Psychology, Vol. 25, pp. 819-832.
51. Monden, Yasuhiro (1990). El sistema de producción de Toyota. Ediciones Macchi, Buenos Aires.

52. Monden, Yasuhiro (ca. 1992). *El Just-In-Time hoy en Toyota*. Deusto.
53. Morris, Jonathan and Barry Wilkinson (1995). "The transfer of Japanese management to alien institutional environments", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 6, November, pp. 719-730.
54. Mroczkowski, Tomasz, and Masao Hanaoka (1989). "Continuity and Change in Japanese Management", *California Management Review*, Vol. 31, Issue 2, Winter, pp. 39-53.
55. Mroczkowski, Tomasz, and Masao Hanaoka (1998). "The End of Japanese Management: How Soon?", *Human Resource Planning*, Vol. 21 Issue 3, pp. 20-30.
56. Nakagawa, Keiichiro (1992). "Japanese Management in Historical Perspective: Informal, Integrative, Democratic, and Focused on the Long Term", *The Rise of Big Business*, pp. 541-551.
57. Nagahama, Bokuryo (1982). "Japanese Management and Management Accounting" (En japonés, con un resumen en inglés), *Osaka Economic Papers*, Vol. 32, Issue 2-3, December, pp. 145-150.
58. Nakamura, Masao, Sadao Sakakibara, and Roger G. Schroeder (1999). "Just-in-Time and Other Manufacturing Practices: Implications for U.S. Manufacturing Performance", in Liker et al. (1999).
59. *New York Times* (1997). "Japanese companies take new look at Western management ideas", *New York Times*, May 23rd, Vol. 146, Issue 50801, p. C1.
60. Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
61. Ogando, Joseph (1998). "Japanese Philosophy Works for a German-American Molder", *Plastics Technology*, Vol. 44, Issue 11, October, p. 96.
62. Ohno, Taiichi (1984). "How the Toyota Production System was Created", in Sato et al. (1984).
63. Ohno, Taiichi (1991). *El sistema de Producción Toyota: Más allá de la producción a gran escala*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
64. Okumura, Hiroshi (1996). "Company Capitalism", *UNESCO Courier*, Vol. 49, No. 11, November.

65. Parker, Mike and Jane Slaughter (1993). "Should the Labour Movement Buy TQM?", *Journal of Organizational Change*, Vol. 6, No. 4, pp. 43-56.
66. Perlitz, Manfred (1994). "The impact of cultural differences on strategy innovations", *European Business Journal*, Vol. 6, Issue 2, 2nd Quarter, pp. 55-61.
67. *Personnel Journal* (1995). "Hoshin Planning Technique Produces Success", *Personnel Journal*, Vol. 74, Issue 12, December, p. 24.
68. Rehfeld, John E. (1994). *Alchemy of a Leader: Combining Western and Japanese Management Skills to Transform Your Company*. Wiley.
69. Reischauer, Edwin O. (1977). *The Japanese*. Charles E. Tuttle Company, Tokio.
70. Robinson, Alan G. and Schroeder, Dean M. (1993). "Training, Continuous Improvement, and Human Relations: The U.S. TWI Programs and the Japanese Management Style", *California Management Review*, Winter, Vol. 35, Issue 2.
71. Robinson, Alan G., and Sam Stern (1995). "Strategic National HRD Initiatives: Lessons from the Management Training Program of Japan", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 6, Issue 2, Summer, pp. 123-147.
72. Schmidt, Richard J. (1996). "Japanese Management, Recession Style", *Business Horizons*, March-April, pp. 70-76.
73. Sato, Kazuo, and Yasuo Hoshino (Ed.) (1984). *The Anatomy of Japanese Business*. M.E. Sharpe, Inc., Armonk, New York.
74. Schwind, Hermann F., and Richard B. Peterson (1986). "Shifting Personal Values in the Japanese Management System", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 15, Issue 3/4, Fall 85/Winter 85/86, pp. 60-74.
75. Sethi, S. Prakash, Nobuaki Namiki and Carl L. Swanson (1984). "The Decline of the Japanese System of Management", *California Management Review*, Vol 26, Issue 4, Summer, pp. 35-45.
76. Sey, Anne (2000). "Team Work in Japan, Evolution or No Change at All?", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 21, Issue 4, pp. 475-503.
77. Shiba Shoji, Graham Alan y David Walden (1993). *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*. Center for Quality Management, Cambridge, Massachusetts, y Productivity Press, Portland, OR.

78. Shingo, Shigeo (1985). *A Revolution in Manufacturing: The SMED System*. Productivity Press, Portland, OR.
79. Slagmulder, Regine (1997). "EIASM Intensive Seminar and Workshop on Japanese Practices in Management Accounting (Paris, 28-30 October 1996)", *The European Accounting Review*, Vol. 6, No. 3, pp. 541-544.
80. Smeds, Riitta (1994). "Managing Change towards Lean Enterprises", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, Issue 3, pp. 66-82.
81. Stewart, James R. (1992). "The Work Ethic, Luddites and Taylorism in Japanese Management Literature", *Industrial Management*, Vol. 34, Issue 6, November/December, pp. 23-26.
82. Stewart, Paul (Ed.) (1996). *Beyond Japanese Management: The End of Modern Times?* Frank Cass, London/Portland.
83. Sullivan, Jeremiah J. (1992). *Japanese Management Philosophies: From the Vacuous to the Brilliant*", *California Management Review*, Vol. 34, Issue 2, Winter, pp. 66-87.
84. Suzuki, Yoshitaka (1991). *Japanese Management Structures, 1920-1980*. Macmillan, London.
85. Suzuki, Tokutaro (Ed.) (1994). *TPM in Process Industries*. Productivity Press, Portland, OR.
86. Tennant, Charles y Paul A. B. Roberts (2000). "*Hoshin Kanri: A Technique for Strategic Quality Management*", *Quality Assurance*, 8: 77-90.
87. Tennant, Charles (2003). "The creation and application of a self-assessment process for new product introduction", *International Journal of Project Management*, Vol. 21, Issue 2, pp. 77-87, Feb.
88. Teramoto, Yoshiya, Iwasaki Naoto, and Takai Toru (1999). "Role of inter-organizational networks: The case of Japanese corporate groups", in Dirks et al. (Ed.) (1999), pp. 37-58.
89. Teresko, John (1994). "Japan: Reengineering vs. Tradition", *Industry Week*, Vol. 243, No. 16, Sept. 5, pp. 62-70.
90. Tsuda, Masumi (1986). "The Future of the Organization and the Individual in Japanese Management", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 15, Issue 3/4, Fall 85/Winter 85/86, pp. 89-125.

91. Tudor, Thomas R. and Robert R. Trumble (1996). "Significant historic origins that influenced the team concept in major Japanese companies", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 12, Issue 4, Fall, p. 115, 14 p.
92. Urabe, Kuniyoshi, John Child, and Kagono Tadao (Ed.) (1986). *Innovation and management: International Comparisons*, de Gruyter Studies in Organization series, Vol. 13, de Gruyter, New York and Berlin.
93. Waring, Stephen P. (1991). "Taylorism transformed: Scientific management theory since 1945." University of North Carolina Press, Chapel Hill and London.
94. Westney, D. Eleanor (1987). *Imitation and Innovation: The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
95. Whitehill, Arthur M. (1991). *Japanese management: Tradition and transition*. Routledge, London and New York.
96. Witcher, Barry J. (1999). "What is *Hoshin Kanri*: A review", The Economic and Social Research Council, downloadable from <http://www.mgt.uea.ac.uk/research/witcher-b/WhatIsHK.pdf>.
97. Witcher, Barry J. y Rosemary Butterworth (1999). "*Hoshin kanri*: how Xerox manages", *Long Range Planning*, Vol. 32, Number 3, pp. 323-32. [_Change_Rndtble.pdf](#).
98. Witcher, Barry J. y Rosemary Butterworth (2001). "*Hoshin Kanri*: Policy management in Japanese-owned UK subsidiaries", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, Issue 5, p. 651-674, julio.
99. Wokutch, Richard E. (1990). "Corporate social responsibility Japanese style", *Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 2, pp. 56-74.
100. Wokutch, Richard E. (1994). "New lessons from Japanese management", *HR Magazine*, Vol. 39, Issue 9, September, pp. 72-75.
101. Woronoff, Jon (1992). *The Japanese Management Mystique: The Reality behind the Myth*, Probus Professional Pub, Chicago.
102. Yacuzzi, Enrique (2003). "¿Tiene relevancia la gestión de calidad total?", *Serie Documentos de Trabajo*, Universidad del CEMA, No. 240, julio. Downloadable from: <http://ideas.repec.org/p/cem/doctra/240.html>

103. Yacuzzi, Enrique (2005). "La gestión *hoshin*: Modelos, características, aplicaciones distintivas", Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, No. 316, diciembre. Downloadable from: <http://ideas.repec.org/p/cem/doctra/316.html>
104. Yacuzzi, Enrique (2006). "La gestión *hoshin*: concepto y características distintivas", Revista Análisis, No. 44, Universidad del CEMA, junio.
105. Yacuzzi, Enrique y Fernando Martín (2002). "Aplicación del método de Kano en el diseño de un producto farmacéutico", Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, No. 224, setiembre. Downloadable from: <http://ideas.repec.org/p/cem/doctra/224.html>
106. Yacuzzi, Enrique y Fernando Martín (2003). "QFD: Conceptos, aplicaciones y nuevos desarrollos", Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, No. 234, abril. Downloadable from: <http://ideas.repec.org/p/cem/doctra/234.html>
107. Yacuzzi, Enrique , Fernando Martín, Hugo Quiñones y Matías Popovsky (2004). "El diseño experimental y los métodos de Taguchi: Conceptos y aplicaciones en la industria farmacéutica", Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, No. 258, febrero. Downloadable from: <http://ideas.repec.org/p/cem/doctra/258.html>
108. Yamamoto, Shichihei (1986). "Tradition and Management", International Studies of Management & Organization, Vol. 15, Issue 3/4, Fall 85/Winter 85/86, pp. 69-88.
109. Yang, Charles Y. (1984). "Demystifying Japanese management practices", Harvard Business Review, November/December, Vol. 62, Issue 6, pp. 172-177.
110. Yoshimura, Noboku and Philip C. Anderson (1997). Inside the Kaisha: Demystifying Japanese Business Behavior. Harvard Business School Press.
111. Zipkin, Paul H. (1991). "Does Manufacturing Need a JIT Revolution?", Harvard Business Review, Vol. 69, Issue 1, January/February, pp. 40-50.

NOTAS

- ¹ Ver por ejemplo Abegglen et al. (1986), quien se refiere a diversas opiniones sobre la originalidad japonesa.
- ² Abegglen et al. (1986). Página 161.
- ³ C. P. Snow (1981), *The Physicists*, Macmillan, Londres. Citado por Abegglen et al. (1986), página 161.
- ⁴ Este tema está también tratado en Ohno (1984).
- ⁵ El rendimiento de las empresas japonesas ha sido estudiado desde diversas perspectivas. Por ejemplo, Ito (1997) estudia el comportamiento exportador y el rendimiento resultante de las empresas manufactureras japonesas. Las exportaciones no están positivamente correlacionadas con el rendimiento de la firma. El entorno competitivo en el mercado japonés, sin embargo, está correlacionado con el comportamiento exportador. Finalmente, parece existir una curva de tipo U invertida que relaciona el ratio de exportación y el tamaño relativo de las firmas, es decir, en una misma industria las empresas con participación media en el mercado tienden a exportar más que las firmas pequeñas y grandes.
- ⁶ Se utilizan cuestionarios para la evaluación cuando comienza el JIT y de nuevo dos años más tarde, cuando se estabiliza la línea. En general, se detectan cambios positivos en las actitudes durante el periodo de implementación y estas actitudes no decaen después de dos años de operación en el nuevo entorno de JIT.
- ⁷ W. Edwards Deming fue uno de los grandes impulsores del movimiento de la calidad total, no sólo en el Japón, sino también, hacia la década de 1980, en Occidente. Ver Yacuzzi (2003).
- ⁸ En un artículo anterior, Wokutch (1990) ya había destacado la seguridad industrial como un punto fuerte del entorno japonés, mientras comparaba la responsabilidad social corporativa en los contextos japonés y estadounidense y daba fortalezas y debilidades.
- ⁹ Ver Yacuzzi (2004) sobre la metodología de Taguchi. Yacuzzi et al. (2002, 2003, 2004) y Yacuzzi (2003) ofrecen perspectivas prácticas de técnicas japonesas para el mejoramiento de la calidad.
- ¹⁰ Estos párrafos sobre la QFD están tomados de Yacuzzi et al. (2003).
- ¹¹ El autor también considera otros aspectos de las operaciones japonesas, tales como la superioridad en la fábrica, pero no en la oficina, en términos de eficiencia.
- ¹² Esta sección se basa en Yacuzzi (2006).
- ¹³ Se la ha incorporado también en empresas occidentales como Hewlett-Packard, P&G, Intel, Texas Instruments, AT&T y Xerox.
- ¹⁴ La gestión *hoshin* mejora la administración por objetivos. Ambas son técnicas que aclaran las metas de la dirección y distribuyen la responsabilidad de alcanzarlas entre todo el personal. A pesar de su atractivo racional, esquematizado como un árbol que se despliega en ramas de mayor detalle en cada nivel de la organización, la administración por objetivos suele presentar dificultades, por ejemplo en la fijación de objetivos y en las relaciones entre sectores. Ver también *Personnel Journal* (1995), que presenta a la gestión *hoshin* como alternativa a la administración por objetivos.

¹⁵ Cada empresa puede tener su propio estilo para llevar a cabo esta importante tarea. Witcher et al. (2001), informan de un caso en donde el *catchball* comienza formalmente cuando un gerente general presenta a su equipo sus ideas para lograr los objetivos de la firma; a continuación, los gerentes exploran la factibilidad de contribución de cada área y se trazan planes tentativos en reuniones formales e informales; es una actividad interactiva que permite aprovechar la información y la experiencia de los diversos sectores.

¹⁶ El ciclo PDCA ocupa un lugar central en los enfoques de Shewhart y Deming, dos precursores estadounidenses de la gestión de la calidad. En particular, el ciclo PDCA tuvo una gran difusión en las primeras décadas del movimiento de la TQM, gracias al trabajo de Deming, quien lo tomó de Shewhart y lo difundió en el Japón. El ciclo combina el pensamiento gerencial con el análisis estadístico. Contiene la idea del aprendizaje y la mejora, a través de cuatro pasos que llevan al perfeccionamiento de la calidad. Los pasos dan nombre al ciclo y son *Plan, Do, Check* y *Act* (Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar). En la concepción de Shewhart, la evaluación constante de las prácticas gerenciales y la disposición de los gerentes a no aceptar prácticas poco efectivas son clave para la evolución de la empresa exitosa. (En la versión de Shewhart, la etapa *Check* se denominaba *Study*.) Tanto en el Japón como en los EE.UU., Deming promovió el uso del ciclo de Shewhart, a quien había conocido en 1927 cuando éste trabajaba en los Laboratorios Bell. El ciclo se difundió como el ciclo PDSA (*Plan-Do-Study-Act*) o PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Desde su introducción en 1950, el ciclo es conocido en el Japón como ciclo de Deming.

¹⁷ Más correctamente, la idea de la retroalimentación en la gestión *hoshin* está implícita en el llamado ciclo CAPD (*Check-Act-Plan-Do*), un reordenamiento del ciclo PDCA. Al colocar en los dos primeros lugares la C y la A, se quiere destacar el verdadero orden en que, a nivel gerencial, se debería realizar la planificación de un ciclo anual (o semestral): En primer lugar, se verifica el estado de la compañía y su sistema de planificación *hoshin* (Check); en segundo lugar, se actualizan los mecanismos de gestión que sea necesario (Act); solo entonces se procede con las etapas de planificación e implementación (P y D), para cerrar el ciclo. Sobre estos temas, ver por ejemplo Yacuzzi (2003).

¹⁸ Economist (1991) discute la educación para los negocios en el Japón y en los EE.UU.

¹⁹ Las principales lecciones de los programas TWI son las siguientes:

- Antes que la resolución de problemas y la asistencia de consultoría, el entrenamiento debería ser el foco de los esfuerzos de escala nacional para mejorar la calidad y la productividad. De esta forma, no se disipan los recursos.
- El contenido del entrenamiento es importante y debería ir más a fondo que la mera técnica, inculcando valores y presentando métodos de sentido común y principios de gestión.
- Los cursos deberían ser genéricos.
- La participación del gobierno puede actuar como un controlador del contenido y licenciamiento de los instructores, pero no en las actividades cotidianas.
- Todas las actividades y resultados deberían ser seguidas a nivel de empresa y a nivel nacional y estar bien documentados.

-
- Las revisiones deberían hacerse a nivel nacional, buscando el consenso sobre los contenidos.

²⁰ Página 525.

²¹ Kagono et al. (1984), pp. 73 y ss.

²² Los dos párrafos anteriores se basan en Yacuzzi (2006).

²³ Esta observación contrasta con otras de una sección anterior. Ver Kagono et al. (1984), pp. 14-19.

²⁴ Hodgetts (1993) reseña el libro *The Japanese Management Mystique*, de Woronoff (1994). Aunque destaca las fortalezas competitivas de los japoneses, Woronoff critica aspectos de la estrategia de fabricación, tales como su voluntad de crecer cada vez más sin considerar “el hecho de que más grande no es siempre mejor”. Algunas prácticas administrativas japonesas, como la evaluación de largo plazo de los empleados y la preparación de generalistas que se les brinda, son criticadas como ineficaces.

²⁵ También mencionan las cualidades de las modas: simples, prescriptivas, falsamente alentadoras, un tamaño sirve para todos, fáciles de cortar y pegar, en sintonía con el *zeitgeist* (el espíritu de la época), novedosas—no radicales—, legitimadas por los gurús y sus discípulos. También se presentan las características de los “clásicos”: exigen cambios organizacionales reales a un costo significativo y tienen efectos duraderos, tales como descentralización, *outsourcing* y gestión de la cadena de suministro. Hay superposición entre las modas y los clásicos.

²⁶ Es común en el Japón que la mujer no trabaje entre los 25 y 30 años, aproximadamente, para dedicarse por entero a la crianza de sus hijos pequeños. Luego de este intervalo, suele volver a la fuerza laboral.

²⁷ Una perspectiva amplia de este cambio puede verse en Dirks et al. (1999), que cubren una amplia gama de materias, desde la estrategia y las estructuras organizacionales hasta la gestión de los recursos humanos y los procesos de innovación, así como la internacionalización y la gobernancia corporativa en la década de 1990. El libro reproduce diecisiete artículos presentados en una conferencia organizada conjuntamente por tres instituciones de investigación europeas ubicadas en el Japón: el Deutsches Institut für Japanstudien, la Maison Franco-Japonaise, y el Istituto Italiano di Kyoto.

²⁸ Schwind et al. (1986) analizan los valores personales de los gerentes japoneses y de sus *trainees*; quieren investigar, en especial, si es posible que ocurran cambios radicales en las prácticas de empleo japonesas.

²⁹ Este autor llama “capitalismo de empresa” a un arreglo institucional por el cual los principales accionistas de una firma grande no son individuos sino firmas interdependientes con tenencias cruzadas de acciones entre ellas.

³⁰ También otros estudiosos toman el tema de la convergencia de los sistemas industriales. Grayson et al. (1999) reconsideran las teorías japonesa y estadounidense de la administración y sacan conclusiones sobre la erosión de prácticas japonesas distintivas en un mundo global. El artículo trata de comprender los efectos de la recesión japonesa y de la globalización y difusión tecnológica sobre los pilares del management japonés. Algunas preguntas formuladas son las siguientes: ¿Qué causó el fracaso de la agenda industrial japonesa que había sido guiada por los modelos del management japonés de los ‘80s? ¿Cuáles son los valores, conceptos y normas gerenciales que permitieron a la economía estadounidense moverse hacia el cambio? ¿Qué impidió a los japoneses hacer lo mismo? ¿Qué valores, conceptos y normas gerenciales están

culturalmente determinados, cuáles están financieramente determinados y cuáles de ambas formas? ¿O son ellos una mezcla y, en este caso, cómo ha cambiado la mezcla a lo largo del tiempo?

³¹ Haass (2007).

³² Reischauer (1978), especialmente en el capítulo 12, brinda importantes reflexiones sobre el cambio en el Japón.

³³ Se realiza una comparación entre conceptos de gestión japoneses y estadounidenses (incluso evaluación de rendimiento). Según los autores, el artículo explica algunos de los problemas que los gerentes estadounidenses enfrentan cuando tratan de transferir los métodos de gestión japoneses a los EE.UU.

³⁴ Nihonjinron significa literalmente “teorías sobre los japoneses”. Es un género literario muy popular que analiza las características nacionales, sociales, culturales, espirituales, conductuales, etc. de los japoneses, con el objetivo de mostrar que estas características son específicas de los japoneses y su cultura.

³⁵ El autor estudia en particular la interacción entre la contabilidad gerencial japonesa y la del resto de los países. Construye un modelo multinacional y analiza el control de la contabilidad gerencial sobre la base de la relación entre la empresa matriz en el Japón y sus subsidiarias en el extranjero.

³⁶ Con este fondo filosófico se presenta el ciclo de presupuestación semestral.