

Del zaibatsu al keiretsu. Organización y eficiencia productiva en la gran corporación japonesa

Luis Montaña Hirose y Marcela Rendón Cobián

Con el *Bunraku*,¹ los principios del teatro son expuestos en su vacío. Eso que se expulsa del escenario es la histeria, es decir, el teatro en sí mismo; y lo que se coloca en su lugar es la acción necesaria para la producción del espectáculo: el trabajo sustituye a la interioridad.

Roland Barthes, *El imperio de los signos*.

El sistema de producción japonés ha alcanzado un nivel de internacionalización sin precedentes tanto en el ámbito de la organización de la producción como en el de los recursos humanos. Contrariamente a la propuesta taylorista, que pretendía una vocación universal, fundada en una supuesta naturaleza científica, la alternativa japonesa permaneció, desde sus inicios, anclada en una dinámica sociocultural propia. Hay que considerar que las empresas japonesas están entre las primeras que utilizaron los modelos organizativos de la administración científica (Nakase, 1987), sistematizados desde principios de siglo en Estados Unidos, ya que Japón se encontraba bajo el fuerte

Queremos hacer patente nuestro agradecimiento a los profesores Seiji Abe y Koji Morioka de la Universidad de Kanzai, así como a los profesores Tadashi Kataoka y Hayao Kameda de la Universidad Municipal de Osaka, por el apoyo brindado durante nuestra investigación. Sin embargo, los autores asumen totalmente la responsabilidad del presente documento.

Luis Montaña Hirose es profesor titular del Área de Estudios Organizacionales del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa; miembro del Sistema Nacional de Investigadores; profesor invitado en la Universidad Municipal de Osaka, Japón, 1993. Marcela Rendón Cobián es profesora titular del Área de Estudios Organizacionales del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

¹ El *bunraku* es casi incomprensible a los ojos occidentales. Es un teatro de marionetas —para el entretenimiento de los adultos—, originado en la época del florecimiento comercial de Osaka, previo a la Restauración Meiji. Tres hombres hábiles manejan cada una de ellas. Uno se encarga de las piernas, otro de brazos y manos y, por último, el tercero se responsabiliza de la

influjo de un proceso modernizador radical (Montaña, 1988). Esta incorporación temprana propició una apreciación negativa inicial por parte de los especialistas occidentales, la cual se transformó drásticamente en la década de los años sesenta. En efecto, esta adopción fue interpretada originalmente como una mala imitación, a causa de las características culturales propias de Japón. Recordemos que los primeros autores estadounidenses que se acercaron a las formas organizativas japonesas resaltaron no sólo su aparente grado de ineficiencia, sino las particularidades que hacían de ese modelo una práctica exclusiva de la empresa japonesa (Naruse, 1991; Uemura, 1989). Sin embargo, en la década de los sesenta la situación se invirtió radicalmente, surgiendo con ello un planteamiento *à deux volets* que incluía tanto la posibilidad de su traslado como la necesidad de generar esquemas de cultura corporativa.

En efecto, la importante relación entre cultura y desarrollo económico, prefigurada en la obra weberiana (Weber, 1981), e ignorada durante mucho tiempo por la propuesta convencional de la teoría de la organización (Ibarra y Montaña, 1989) —impregnada fuertemente de tintes sistémicos (Montaña, 1987)—, a principios de los años setenta fue ubicada en el centro mismo del debate organizacional. No obstante, ésta ha sido incorporada desde una perspectiva que intenta destacar el espacio cultural en tanto sustrato inmutable, convirtiéndose con ello en piedra de toque que obliga a la búsqueda de procesos de adaptación de acuerdo con circunstancias locales estáticas, ya sea reducida a esquemas simples característicos de una localidad exclusivamente en términos de actitudes, o bien, como la posibilidad de desarrollar un conjunto de elementos identitarios alrededor de objetivos institucionales. Debemos señalar, por tanto, las limitaciones de esta aproximación cultural y la sobrecarga explicativa que ha asumido. Por otro lado, es importante mencionar que los actuales procesos de modernización social implican un doble movimiento: uno, la pulverización e independencia de los diversos espacios sociales y, sólo de manera aparentemente contradictoria, una mayor interdependencia de estos espacios, donde el

expresión facial. Éste tiene que realizar un arduo trabajo durante cerca de treinta años para alcanzar un dominio pleno. Los hombres visten de negro; los dos primeros utilizan generalmente una capucha que les cubre el rostro, mientras que el tercero tiene que transmitir, sin inmutarse, toda su carga expresiva al muñeco inerte. Sin embargo, los manejadores no hacen esfuerzo alguno ni por pasar inadvertidos ni por llamar la atención. La organización de lo evidente y lo oculto, es decir, el eterno juego de las presencias y las ausencias, se inscribe así en espacios culturales definidos. Eihachiro Sugimoto y Yoshitaka Sugimoto nos introdujeron a este maravilloso arte, típicamente japonés. Simplemente queremos dejar constancia de nuestro agradecimiento.

ámbito organizacional ha adoptado una función primordial de liderazgo (Montaña, 1994b y c). Ello motivó la creciente marginación de dos aspectos que nosotros consideramos centrales para el estudio de las organizaciones: la organización industrial y los procesos históricos que dan origen a estas formas estructurales (Montaña, 1992a y b).

Es cierto que la llamada racionalidad formal ha abierto recientemente un espacio a la racionalidad sustantiva, logrando con ello tener en cuenta algunas de las especificidades que caracterizan las diversas realidades locales. Sabemos que la racionalidad instrumental, privilegiada en el análisis organizacional, establece una relación simple de adecuación entre fines y medios, aceptando como verdadera la universalidad de los procedimientos y de los parámetros de la calculabilidad; tal es el caso de la teoría de la organización convencional. Además, la racionalidad sustantiva permite incorporar elementos de tipo sociocultural en el análisis al considerar los marcos valorativos en los cuales se asienta la acción social organizada (Montaña, 1994a). Podemos decir entonces que, desde el punto de vista organizacional, la cultura puede considerarse como un proceso social instituyente, muy dinámico. Desde esta perspectiva, la cultura no puede continuar siendo confinada exclusivamente a un conjunto de actitudes inmutables —micros o macros— que dan sentido, y por tanto dirección, a la acción social, sino que requiere incorporar un conjunto de consideraciones de carácter histórico que le proporcionen una mayor coherencia al marco explicativo al dotarlo de un sentido que atienda los cambios fundamentales en materia estratégica.

En este marco de reflexión nuestra propuesta incluye dos objetivos primordiales. Primero, dar a conocer las principales modalidades de los modelos organizacionales de la gran corporación japonesa, atendiendo algunos de sus aspectos históricos sobresalientes. Estos modelos pueden ser aprehendidos tanto a escala de la unidad de producción como a la interorganizacional (Montaña, 1990b). La primera ha sido privilegiada en su relación con las propuestas técnicas tendientes a la mejora de la eficiencia productiva, contribuyendo así a la universalización del modelo japonés, acompañada de un conjunto de procedimientos orientados hacia el desarrollo de una cultura corporativa, mientras que la segunda ha sido menos estudiada al relegarse los análisis de los procesos de formación de las grandes corporaciones. El segundo objetivo es el de relacionar las formas interorganizacionales con las técnicas administrativas, destacando el carácter corporativo de la propuesta japonesa, la cual rebasa la idea simple de una economía

dual. Hemos dividido el presente trabajo en cuatro apartados. En el primero analizamos algunos temas determinantes para entender la formación de las actuales corporaciones. En el segundo, estudiamos algunas de sus características estructurales más importantes, a fin de relacionarlas, en un tercer momento, con las formas organizativas de la empresa y con sus técnicas administrativas. Por último, abordamos las consecuencias sociales más importantes propiciadas por estas formas de organización.

Evolución histórica

Iniciamos este apartado de manera convencional, es decir, ubicando la primera oleada de modernidad japonesa² a partir de la *Restauración Meiji* en 1868, momento en que el país es obligado a salir de dos siglos y medio de aislamiento, periodo dominado por el *Shogunato* de los *Tokugawa*, iniciado en 1603. Esta modernización debe ser entendida como un primer acercamiento a Occidente, el cual permeó profundamente los espacios sociales de la política, la milicia, la educación, el derecho y la economía, entre otros. Respecto de la economía sabemos que la primera industria en desarrollarse fue la textil, orientada fundamentalmente hacia la exportación, con cerca de 90% del total a finales de la primera década del presente siglo, lo que significaba casi 40% del total de las exportaciones. La industria química, la metalúrgica y la mecánica, que tenían pesos bajos relativos en la economía, estaban condicionadas a los requerimientos del Estado, principalmente por motivos de orden bélico y de infraestructura económica. En el sector textil abundaban los pequeños talleres de corte familiar, mientras que en el sector moderno destacaban ya algunos clanes que mantenían relaciones privilegiadas con el Estado.

Los clanes recibieron el nombre genérico de *zaibatsu* —clan financiero— y fueron clasificados en tres grandes grupos: a) aquellos que comprendían empresas industriales, comerciales y financieras, como Mitui, Mitsubishi y Sumitomo, a los cuales se denominó *sogo zaibatsu* —*zaibatsu* general—; b) los *kinyu zaibatsu* —*zaibatsu* financiero—, que excluían generalmente a las empresas industriales y estaban com-

² En este estudio, el proceso de modernización de la sociedad japonesa es entendido, principalmente, como una incorporación violenta, por su alta contrastación y su carácter impositivo, del mundo occidental. A este primer proceso tenemos que añadir el periodo de ocupación llevado a cabo por las fuerzas aliadas en la posguerra.

puestos, en su mayoría, por un banco y empresas de seguros y de transporte, tales como Yasuda, Shibusawa y Kawasaki, y c) los *sangyo zaibatsu* —*zaibatsu* industrial—, tales como Akura, Asano y Furukawa, los cuales no realizaban actividades financieras. Los *sogo zaibatsu* eran, evidentemente, los grupos más poderosos y autónomos. Durante la economía de guerra de los años treinta y cuarenta, la balanza entre el sector tradicional y el moderno conoció por primera vez un cierto equilibrio. Algunos nuevos *zaibatsu* —*shinko zaibatsu*— aparecen, como la Nissan. La industrialización de Manchuria desempeñó un papel de primer orden en la economía japonesa al absorber una parte importante de la inversión japonesa y más de la tercera parte de sus exportaciones, en la cual la venta de vehículos tenía ya un lugar importante (Montaña, 1990a).

El proceso de concentración de los *zaibatsu* fue sumamente dinámico. A mediados de los años treinta, más de 50% del capital industrial se encontraba en manos de casi 51% de las empresas (Ouchi, 1982). Los *zaibatsu* eran controlados por una sociedad familiar y el capital pertenecía a los descendientes directos de los fundadores. En el caso de los *sogo zaibatsu* las relaciones financieras eran muy estrechas entre las empresas y el banco, así como también entre las filiales del grupo.

Este proceso de modernización económica de Japón, estaba considerado dentro de un proyecto modernizador más amplio que tuvo como objetivo tanto fortalecer su posición frente a las potencias extranjeras como recomponer su propio aparato gubernamental, objetivos, de hecho, difícilmente separables. Este proceso representó un momento sumamente crítico de la sociedad japonesa confrontándose diversas opciones de las cuales destacó la que proponía la adopción de un conjunto de prácticas provenientes de las regiones más industrializadas de la época: Europa y Estados Unidos (Sansom, 1987). Una de sus metas fundamentales era persuadir a las potencias occidentales de que revisarían los tratados comerciales desiguales que le habían impuesto a Japón y, por otro lado, fortalecer el aparato estatal, recién desequilibrado, reconstruyendo un Estado moderno que condujera a su vez a la modernización global en diversos ámbitos sociales, tales como el militar, el educativo, el legal y el económico.

Así, el ejército fue modernizado bajo la égida europea, francesa en la base y alemana en las líneas de comando. La educación, recibió influencia tanto europea como estadounidense, y su modernización se basó en la amplia infraestructura educativa desarrollada en la época

de los Tokugawa. El ámbito legal admitió una amplia influencia europea: el Código Penal tuvo como fuente de inspiración el modelo francés, el Código Comercial transitó por senderos alemanes, en tanto que el Código Civil, como era de esperarse, presentó un mayor nivel de complejidad al tener que adaptarse más a los usos y costumbres de la sociedad japonesa y, aunque su proceso resultó más lento, recibió una gran influencia de la legislación francesa (Margadant, 1993). Por último, el ámbito económico sufrió también cambios importantes, dando lugar a nuevas formas institucionales. Un nuevo sistema impositivo fue puesto en operación a causa de su importancia para el desarrollo de un gobierno central poderoso. El sistema de transporte y comunicaciones tuvo también un papel fundamental en la creación de la infraestructura necesaria para el crecimiento económico. La creación de instituciones financieras, como el Banco de Japón, fue determinante para regular tanto el sistema bancario como el tipo de cambio de la moneda frente a las divisas extranjeras.

La desigualdad de los tratados comerciales, a los cuales Japón se vio obligado a acceder, motivó en gran medida una reacción que culminó en un enérgico impulso a las exportaciones. La seda constituyó uno de los artículos más importantes en este rubro. Se estima que su producción se incrementó 60% entre 1868 y 1883, y las exportaciones casi 100% en el mismo periodo. Aproximadamente 50% de las exportaciones de seda tenían como destino final Estados Unidos (Beasley, 1991). La producción de seda constituyó uno de los pilares del desarrollo económico de la época, ya que ésta no requería de grandes inversiones en maquinaria ni de una mano de obra especializada, y las actividades podían realizarse incluso en pequeños talleres. No obstante, el incremento de las exportaciones propició la búsqueda de mayores niveles de sistematización y de calidad, por lo que los establecimientos se vieron obligados a incrementar su tamaño a fin de aprovechar las economías de escala.

Por otra parte, el desarrollo de la industria del algodón no resultó en un principio tan espectacular como el de la seda. Sin embargo, comenzando la década de los ochenta, ésta introdujo técnicas occidentales de manera creciente. Esta industria tuvo un despegue comercial al penetrar en los mercados chino y coreano, elevando con ello el número de talleres japoneses, de 382 000 en 1883 a 2 400 000 en 1913. A principios de la década de los treinta, la industria textil había alcanzado ya un gran auge al elevarse por encima de 35% del valor agregado de la producción industrial en su conjunto (Beasley, 1991).

El desarrollo textil de Japón es significativo no sólo por haber sido una de las bases del progreso económico sino por representar también un antecedente importante para el desarrollo organizacional posterior, ello sin pretender sobrestimar su valor. Hay que recordar que en la actualidad una de las empresas más importantes en el mundo (que inició, en efecto, sus actividades en el ramo textil) es la Toyota Motors, la cual sirvió como punto de referencia para el desarrollo de nuevas prácticas organizacionales. Onho, quien es el representante central del toyotismo, sostiene que éste surge simplemente de la combinación de dos factores: la operación de diversos tipos de maquinaria por un solo trabajador y la introducción del sistema de control de inventarios empleado en los supermercados estadounidenses (Coriat, 1991). La idea de un trabajador polivalente, concretada en la actualidad en el procedimiento de recomposición de tareas, prefigura ya una cierta incorporación sui generis del modelo de la administración científica.

El papel central que desempeñaron las técnicas occidentales de producción, residía no sólo en la importación tecnológica sino también en la incorporación de nuevos sistemas administrativos, principalmente el taylorismo. En efecto, desde principios de siglo, cuando se traduce al japonés el libro *Principios de administración científica* (Taylor, 1972) —tan sólo dos años después de su publicación en inglés—,³ algunos zaibatsu —Mitsubishi, Sumitomo, Kawasaki y Sumitomo—, empezaron a incorporar estos nuevos métodos. Así, por ejemplo, con los nuevos sistemas de producción, Sumitomo logró en sólo cuatro años reducir sus costos unitarios en 58% (Nakase, 1987). La administración científica fue ampliamente adoptada por las empresas japonesas desde la primera década del presente siglo. La edición japonesa fue acompañada por un conjunto de numerosos escritos que describían las bondades de dicho sistema. Cuando la administración científica llega a Japón, los zaibatsu se encontraban en proceso de reestructuración, adoptando la modalidad de empresas controladoras —*holdings*. No obstante, los procedimientos de la administración científica fueron utilizados sólo para modernizar los sistemas de administración tradicionales de las empresas japonesas, por lo que su incorporación fue bastante selectiva. Entre los procedimientos más utilizados podemos mencionar, en orden de importancia, los siguientes:⁴ a) la racionalización del trabajo de

³ La traducción de este libro al español no se realizó hasta el año de 1961.

⁴ Estos datos corresponden a una encuesta realizada en 37 grandes empresas, publicada en 1925. Los porcentajes corresponden a su frecuencia relativa.

oficina: 30.84%; b) el estudio de tiempos: 14.02%; c) la disposición científica de las instalaciones: 12.15%; d) la disposición científica del proceso de producción: 10.28%, y e) las instalaciones de asistencia social: 10.28%. Es de notar el bajo peso relativo obtenido por ciertos procedimientos, tales como la norma estándar de producción: 1.87%, el estudio de movimientos: 2.80% y el sistema científico de pago: 5.61% (Nakase, 1987).

La amplia utilización de los procedimientos mencionados en primer término obedece seguramente a motivos tendientes a modernizar la planta productiva japonesa, mientras que la restringida incorporación de los segundos tal vez también refleje una mayor intencionalidad política en la construcción de sistemas disciplinarios en su país de origen. En efecto, acorde con la tesis de la descalificación (Braverman, 1975), el taylorismo en Estados Unidos establecía una marcada división entre las actividades de concepción y de ejecución. La división detallada del trabajo acarrió como consecuencia la descalificación de los obreros, debilitando así a las agrupaciones artesanales. En el caso japonés el sistema taylorista no tenía la intención de descalificar a los trabajadores artesanales, ya que no existían agrupaciones gremiales importantes. Además, el taylorismo en Japón no reflejaba una estrecha vinculación entre la productividad laboral y la tasa de salarios. En este mismo sentido, el fordismo también fue adoptado parcialmente al incorporarse a la cadena de montaje sin su correlato salarial. Así, sin las trabas de un movimiento gremial que obstaculizara la introducción de la administración científica en Japón, éste pudo orientarse hacia la incorporación del potencial del trabajador, lo que facilitó posteriormente, en gran medida, la aparición de los Círculos de Calidad.

La adaptación de los procedimientos tayloristas ha sido una constante en el caso japonés, que ha tratado de beneficiarse de las mejoras en la eficiencia productiva, tratando de limitar sus rigideces. Esto se observa fácilmente en la década de los sesenta, cuando los empresarios japoneses serán de los primeros en poner en tela de juicio algunos de los efectos negativos tanto del taylorismo como del fordismo. Tal es el caso de la planta *Atsugi* de la Sony. Sigueru Kobayashi, alto directivo del departamento de recursos humanos de dicha planta, publicó en 1967 un libro intitulado *Administración creativa*, en el que realiza una fuerte crítica a los representantes más importantes de la administración científica: Frederick Taylor y Henry Ford. Al primero le reprocha la rigidez tanto en el proceso de asignaciones como en el estilo de mando. Esta falta de flexibilidad puede ocasionar problemas muy serios; se

da el caso, por ejemplo, en que la asignación no es correcta y se agota, la función y/o impide la participación del trabajador en la búsqueda de la eficiencia productiva al encontrarse reducido al papel de simple ejecutor. Al segundo autor le censura la relación directa que establece entre eficiencia y altos salarios, lo que conduce a procesos de enajenación al desproveer a los trabajadores de un significado que motive su participación. Asimismo, critica su alto nivel de rigidez en las asignaciones, que se convierte en un obstáculo serio para adaptarse a nuevas condiciones productivas. No obstante, el autor no subestima las aportaciones técnicas realizadas por estos autores, siempre y cuando éstas pudieran ser ubicadas en formas organizacionales caracterizadas por un alto nivel de participación del trabajador (Kobayashi, 1972).

Una segunda etapa en la modernización japonesa, en tanto adopción de prácticas occidentales, corresponde al periodo de ocupación militar por parte del Comando Supremo de las Fuerzas Aliadas (1945-1952). La introducción de nuevas técnicas administrativas desempeñó un papel muy importante en el avance económico japonés, las que se fueron adaptando poco a poco y permitieron incrementar significativamente sus niveles de productividad y calidad. El inicio de la Guerra Fría, la llegada de Mao Tse-tung al poder en 1949 y el inicio de la guerra de Corea en 1950, motivaron un cambio en la política exterior estadounidense en relación con Japón (Friedman y Lebard, 1992). No se trataba únicamente de abatir a un enemigo peligroso sino de contar con un socio estratégico bajo control en la zona asiática, que permitiera alcanzar un equilibrio en la región. El envío de ingenieros estadounidenses, especialistas en control estadístico de la calidad, se realizó en este contexto y tuvo una función decisiva en el desarrollo posterior del modelo japonés de producción (Montaña, 1992c). Por esta razón, el acceso de Japón al modernismo organizacional es generalmente abordado a partir del periodo de la posguerra, resaltando las enseñanzas de estos especialistas. Los que se citan con más frecuencia son Joseph M. Juran y W. Edwards Deming, quienes provenían de la Western Electric Company, una de las empresas más reconocidas por sus desarrollos técnicos de control de calidad (Dobyns y Crawford-Mason, 1991).

Recordemos que el control estadístico de la calidad se desarrolló en Estados Unidos, indirectamente bajo la égida del sistema taylorista al incorporarlo en un esquema secuencial estricto. Así, el establecimiento de un control posterior a la producción ponía en evidencia algunas de las fallas del sistema de producción. Éste no resultaba tan

eficiente. A nivel técnico, por ejemplo, se requería de un largo periodo y de un elevado costo para conseguir el balance de la línea de producción y/o de montaje. A ello habría que agregar que este control ponía al descubierto la amplia discrecionalidad de que gozaba todavía el trabajador, pese a los avances logrados en la racionalización del trabajo. La separación de las actividades de producción y de control, propias del taylorismo, no ocurrió totalmente en el caso japonés, al conjuntarse ambas actividades en una sola.

El fin de la segunda Guerra Mundial marcó para Japón el inicio de una segunda oleada modernizadora. Los zaibatsu, que desempeñaban un papel preponderante en la economía japonesa, fueron desmantelados. El acuerdo del 6 de noviembre de 1945, promulgado por el Comando de las Fuerzas Aliadas de Ocupación Militar, atomizó la gran concentración industrial del país, lo que provocó que los zaibatsu fueran disueltos y las corporaciones divididas en un gran número de empresas independientes.

En la década de los sesenta, con el rápido avance logrado en la industria automotriz, se asiste al surgimiento del sistema toyotista. De acuerdo con el Ministerio de la Industria y el Comercio Industriales de Japón, a finales de la década de los cuarenta la industria automotriz tenía un retraso de veinte o treinta años, respecto de los principales países productores. Sin embargo, comenzó a desarrollarse a finales de los años cincuenta, y ya en la segunda mitad de la siguiente década, dicha industria tuvo un fuerte despegue estimulado por la creciente demanda proveniente de Estados Unidos. El auge se debió no sólo a la elevada productividad sino también a la alta calidad alcanzada en este ramo. La incorporación de tecnologías novedosas y la adopción de nuevas formas organizacionales dieron lugar a una industria más competitiva en el plano mundial, lo que le permitió incluso mantener una demanda estable a pesar de las crisis petroleras (Park, 1990). Así, entre 1965 y 1982, la producción automotriz creció a una tasa cercana a 600%, la producción por hora trabajada aumentó 180%, en tanto que el empleo lo hizo sólo 67% (Watanabe, 1990).

El desarrollo tecnológico fue decisivo para la sustitución de la mano de obra (Montaña, 1992c). La introducción de robots se propuso mejorar la precisión y reducir el desperdicio, como en el caso de la pintura de automóviles, además de contrabalancear la política de contratación de mano de obra extranjera más barata practicada en Estados Unidos y algunos países europeos, política poco aplicada en Japón. Además, hay que tomar en cuenta el alto porcentaje que constituye en

Japón —y en la industria automotriz en general— el renglón de salarios en la conformación del costo total. Si bien el empleo ha conocido un incremento proporcionalmente reducido, es necesario señalar también que ocurrió un cambio cualitativo en su conformación. Por tanto, la proporción de los trabajadores de la industria automotriz asignados directamente al trabajo productivo, disminuyó de 57% en 1960 a 45% en 1980, mientras que los cuadros administrativos y técnicos pasaron de 19 a 34%, respectivamente. Por otro lado, los grupos de investigación se incrementaron 38.2% en el periodo comprendido entre 1977 y 1981, mientras que la tasa de incremento del empleo en la industria fue de sólo 10.8% (Watanabe, 1990). La industria automotriz tiene un papel central en el desarrollo y transnacionalización de la economía japonesa de la posguerra (Nakamoto, 1992) y ha promovido formas organizacionales que hoy en día son fuente de una variedad de prácticas, inscritas en un delicado debate.

La organización industrial actual

En la actualidad la organización de las grandes corporaciones japonesas, conocida bajo la denominación de *keiretsu* —grupo financiero—, comprende un conjunto de relaciones de propiedad, de interalianzas y relaciones de subcontratación que proporcionan al conjunto una serie de características propias, de entre las cuales queremos señalar, para fines de este trabajo, un elevado nivel de flexibilidad en la aplicación de un conjunto de herramientas administrativas.

Mencionamos al principio de este artículo que los temas más estudiados de la organización japonesa son el productivo y el laboral, los cuales se encuentran en la base de la discusión acerca de su transferibilidad. Debemos señalar, por tanto, que uno de los puntos menos abordados en estos análisis es el financiero, que no es, como generalmente pudiera pensarse, sólo un reflejo o un complemento de los dos anteriores, sino un elemento indisoluble de las formas de organización. En efecto, el ámbito financiero abarca tanto el análisis de la distribución accionaria como el de los estados financieros y las posibilidades estratégicas, entre otros.⁵ Una de las ideas centrales para explicar el éxito del modelo japonés, aunque dicho análisis haya sido también poco emprendido, es que es precisamente en Japón donde la

⁵ Aunque la estructura y las estrategias tienen un papel central en el comportamiento no

Revolución de los Managers ha alcanzado un mayor desarrollo. La tesis principal de esta propuesta es que, dada la complejidad alcanzada por las grandes empresas, éstas deben hallarse dirigidas por administradores profesionales, quienes tienen ciertos rasgos distintivos, a saber: una inclinación al riesgo, al crecimiento, a la conquista de mercados y al endeudamiento, mucho mayor que la de los propios accionistas (Rendón y Montaña, 1989). Esta tendencia se acentúa conforme avanza la atomización de las acciones.

En el caso japonés, durante el periodo de la ocupación, el Comando Supremo de las Fuerzas Aliadas implantó, a la par de la disolución de los zaibatsu, una política "democrática" de distribución de acciones. Como potenciales compradores se privilegió primero a los empleados mismos de dichas empresas y a los residentes de las localidades donde éstas se ubicaban, siempre y cuando no adquirieran, en lo individual, más de 1% del total disponible. Ello motivó que la tenencia accionaria individual llegara a un nivel muy elevado: cerca de 70% en 1949 (Aoki, 1990). Esta acción, junto con el desarrollo sostenido de los cuadros directivos, propició la aparición de los administradores profesionales, a los cuales se les ha dado desde entonces un voto de confianza a pesar de la reconfiguración de la tenencia accionaria en favor de las grandes empresas e instituciones financieras; la tenencia individual ha disminuido fuertemente, hasta ubicarse en 24% en 1986. De hecho, aun en la actualidad, es ampliamente comentado el hecho de la reducida participación de los principales accionistas en el proceso de toma de decisiones estratégicas y la baja tasa de dividendos (Ableggen y Stalk, 1988), propiciada en parte por una alta tasa impositiva asociada a este concepto.

Es pertinente aclarar que una gran parte de los keiretsu son descendientes directos de los antiguos zaibatsu. Si bien, como mencionamos anteriormente, éstos fueron desmantelados en la primera etapa de la ocupación, es pertinente señalar también tres hechos que facilitaron su reagrupación. Primero, el equipo de administradores que se responsabilizó del gobierno de los negocios atomizados, provino de los mandos medios de esas mismas empresas, lo cual condujo a que mantuvieran estrechas relaciones informales con el resto de las empresas

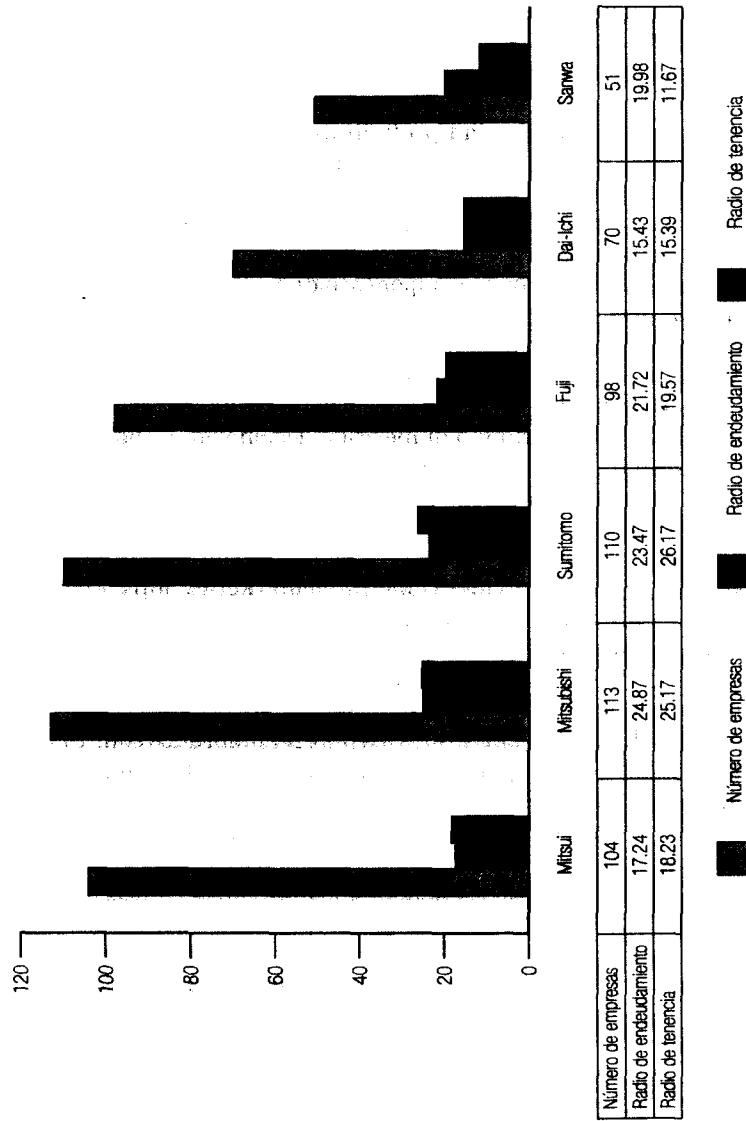
únicamente corporativo sino organizacional, mostraremos a continuación algunos de los aspectos centrales de la discusión sobre la propiedad accionaria, puesto que un estudio más global implicaría no sólo un amplio espacio sino el análisis detallado de los conceptos financieros, generalmente no accesibles a los estudios de las organizaciones. Éste será, por tanto, tema central de otro trabajo, actualmente en preparación.

que componían los zaibatsu. Segundo, las relaciones interorganizacionales, en el ámbito de la participación accionaria, no fueron totalmente destruidas; por ejemplo, Sumitomo Bank poseía casi 40% de las acciones de Sumitomo Trust & Banking y 7% de Sumitomo Metal Mining y de Sumitomo Metal Industries (Gerlach, 1992), por tanto, este tipo de relaciones de propiedad prefiguraban ya el nuevo esquema de organización. Tercero, los bancos lograron escapar a la disolución de la posguerra, obteniendo además el beneficio de mantener los depósitos anteriores realizados por las demás empresas de los zaibatsu y liberando sus deudas con ellos. A esto habría que agregar la posibilidad legal que tienen los bancos japoneses de poseer una parte del capital de las empresas no financieras: éste ascendía originalmente a un máximo de 5%, para posteriormente pasar a 10% hasta el año de 1987, a partir del cual recuperó su nivel inicial. El resurgimiento económico japonés motivó un desarrollo importante de los bancos al encontrarse completamente deprimido el mercado accionario; la Bolsa de Valores de Tokio se fundó en 1949. Los sogo zaibatsu fueron entonces los que se encontraron, sin duda alguna, en las mejores condiciones para enfrentar la nueva situación.

Dos grandes tipos de keiretsu se han conformado desde entonces. Los primeros son conocidos como Inter-Market Groups, kigyō shudan o keiretsu financieros; entre ellos los más importantes son Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, Daichi Kangyo, Sanwa e Ikkan, que son, en esencia, los antiguos zaibatsu. El segundo grupo lo constituyen corporaciones más recientes, llamadas en general Independent Groups o keiretsu de capital; entre ellos los más renombrados son: Todai Bank, Industrial Bank of Japan, Nippon Steel, Hitachi, Nissan, Toyota, Matsushita, Toshiba, Tokyū y Seibu.

Los keiretsu financieros presentan un intrincada red de relaciones horizontales de propiedad accionaria mutua. El control del grupo no reside en sólo uno de sus componentes, aunque los bancos desempeñan un papel preponderante. Puesto que la direccionalidad del grupo es ejercida de manera bastante colectiva, las reuniones periódicas de los presidentes de las diversas empresas tienen un sentido estratégico. El número de empresas que componen estos grupos es muy elevado; en 1981, era de 113 para Mitsubishi, 110 para Sumitomo y 104 para Mitsui. La proporción de préstamos dentro del grupo en relación con la deuda total era de 24.87, 23.47 y 17.24%, correspondientemente, y la proporción de la detención accionaria entre las mismas empresas del grupo era de 25.17, 26.17 y 18.23%, respectivamente (véase gráfica 1).

Gráfica 1. Keiretsu financiero.
Empresas, endeudamiento y tenencia



Fuente: Nakatani, 1984.

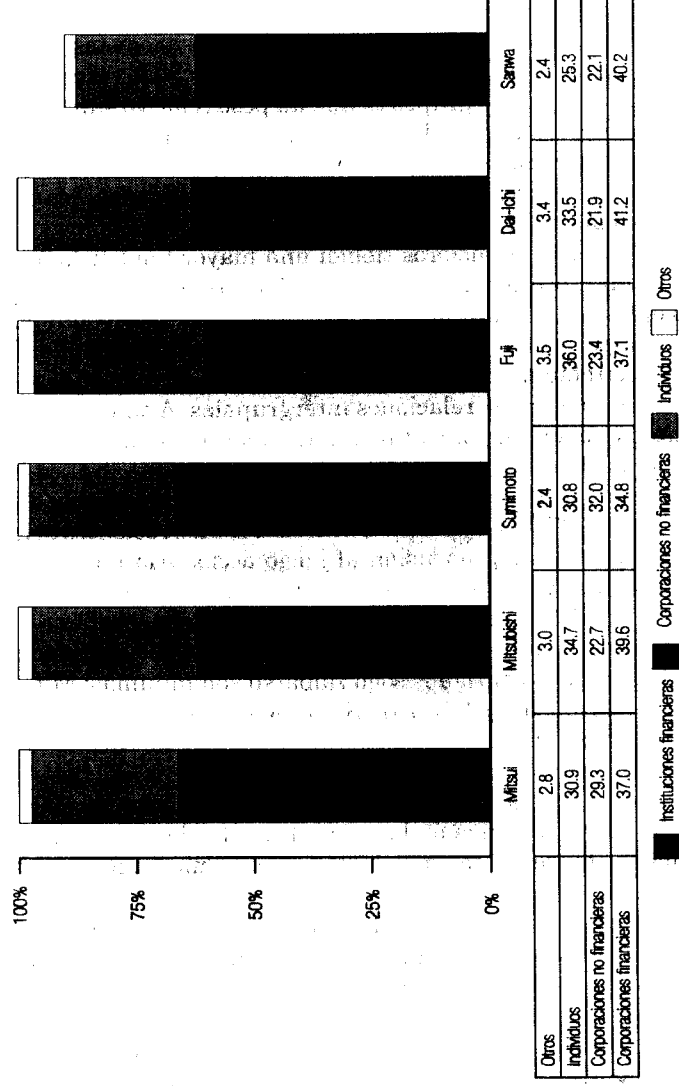
La detención total de acciones, en términos relativos, recaía principalmente en las empresas financieras: 39.6% en el caso de Mitsubishi, 34.8% para Sumitomo y 37% para Mitsui. Los inversionistas individuales tienen también un papel importante 34.7, 30.8 y 30.9, respectivamente (véase gráfica 2). Estos grupos tienen un peso relativo sumamente alto en la actividad económica. Los principales seis keiretsu Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Sanwa, Fuyo y DKB en 1987 tenían 14.24% de los activos totales y representaban 17.16% de las utilidades. No obstante, solamente cubrían 4.54% del empleo total (Aoki, 1990).

Los keiretsu financieros tienen una mayor tendencia a las relaciones interempresariales aunque también realizan actividades conjuntas entre ellos, tales como la construcción del nuevo aeropuerto de Osaka e importantes proyectos de investigación y desarrollo. Por otro lado, los keiretsu de capital —de más reciente formación— tienden a ampliar su espectro de relaciones intergrupales. A su vez, los keiretsu financieros tienen un porcentaje relativamente alto de las acciones de los keiretsu de capital: 14.56% en promedio (véase gráfica 3). Este índice es menor dentro de los mismos keiretsu financieros, donde representa sólo 9.75%. Los keiretsu financieros más recientes evidencian también una mayor propensión al juego accionario intergrupar; así, por ejemplo, Sanwa permite que cerca de la cuarta parte de sus acciones sean propiedad de otros keiretsu de capital, también jóvenes —Dai-Ichi Kangyo tiene más de 10% del capital de Sanwa. Las relaciones de propiedad entre los antiguos sogo zaibatsu son mínimas; Mitsui tiene 0.79% de Mitsubishi y 1.16% de Sumitomo, mientras que Mitsubishi posee 1.02% de Mitsui y 0.44% de Sumitomo; este último, a su vez, controla 1.06% de Mitsui y 0.17% de Mitsubishi.

Si bien la estrategia en los keiretsu financieros se elabora mediante la acción colectiva de los acuerdos entre los presidentes de las principales empresas del grupo, con la acción mediadora más que directora, de las instituciones financieras, en el caso de los keiretsu de capital, la estrategia general del grupo se elabora de manera más centralizada. El número de empresas controladas por estos grupos es de aproximadamente 270, mediante un control accionario promedio de 27.88% (véase gráfica 4).

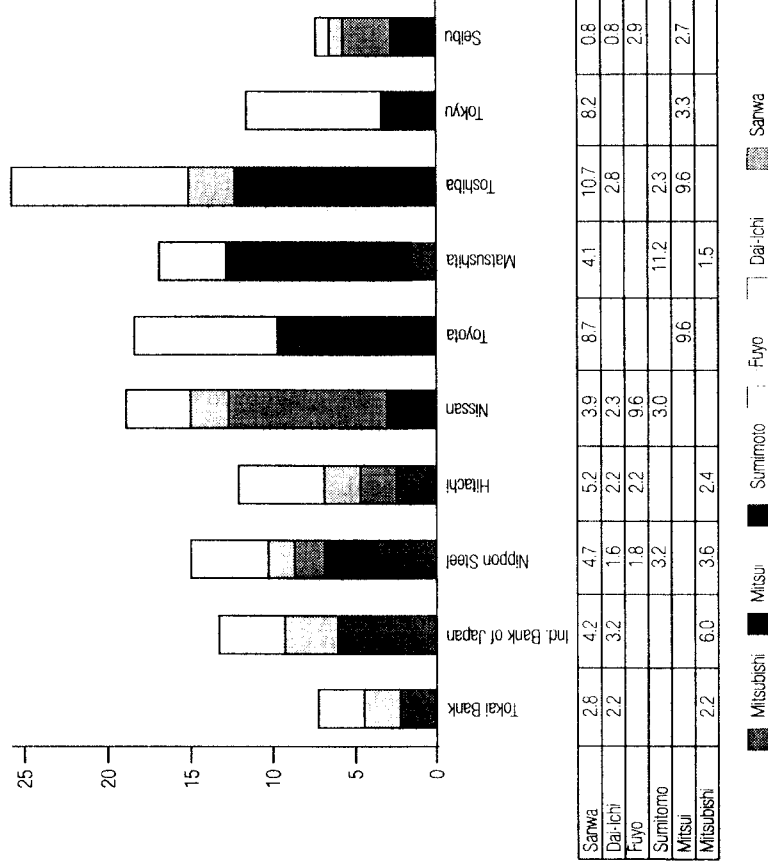
Por otra parte, es pertinente señalar que aunque ambos tipos de keiretsu utilizan el sistema de subcontratación, son los zaibatsu de capital los que más han desarrollado este esquema de operación. La subcontratación en Japón presenta características particulares. Se trata de un sistema fuertemente jerarquizado en el cual algunas empresas

Gráfica 2. Keiretsu financiero.
Propiedad de las acciones



Fuente: Nakatani, 1984.

Gráfica 3. Keiretsu financiero y de capital.
Relaciones de propiedad



Fuente: Orru *et al.*, 1989.

subcontratadas desarrollan tecnologías específicas para las empresas subcontratantes y mantienen ambas relaciones muy estrechas, diversas y de largo plazo. Así, por ejemplo, a finales de los años setenta Toyota sostenía relaciones con más de 35 000 empresas subcontratadas, de las cuales casi 11.5% eran empresas que le abastecían directamente, mientras que el resto, 88.5%, eran empresas que abastecían a su vez a dichas empresas subcontratadas (Aoki, 1990). Es importante señalar también que la detención accionaria no desempeña necesariamente un papel preponderante. En el caso de Toyota, ésta sólo controla mayoritariamente a 21.6% de sus proveedores llamados de primer nivel, es decir, los que le proveen de manera directa (Coriat, 1991).

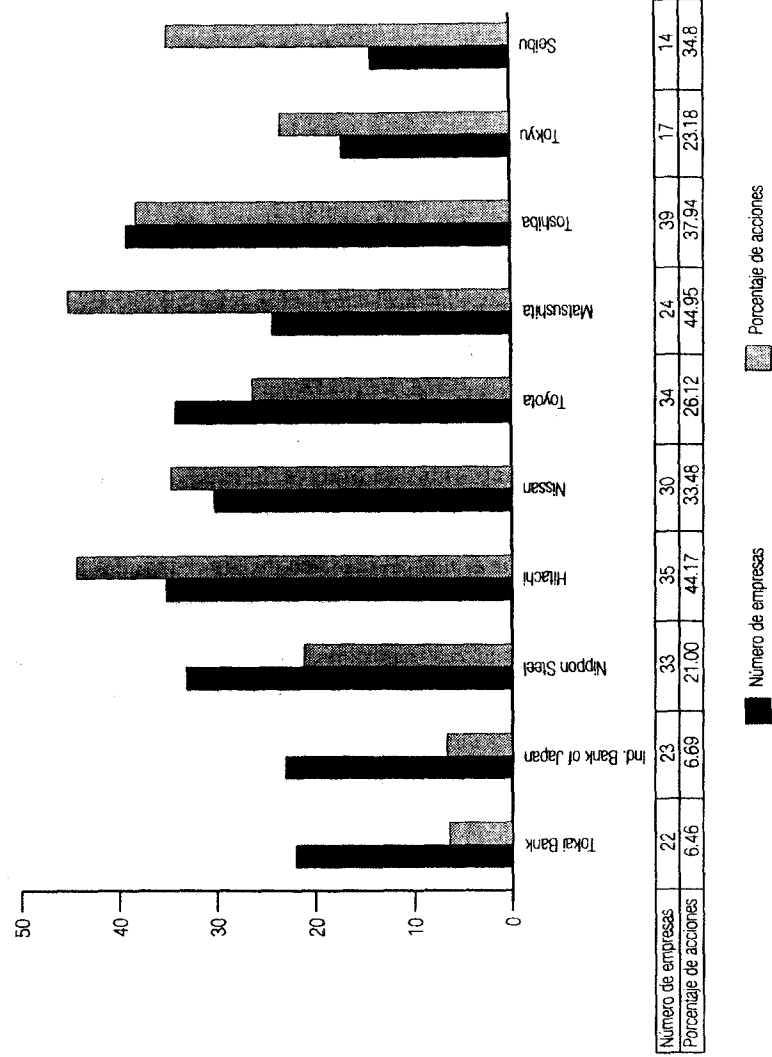
En cuanto a las empresas subcontratadas tenemos que diferenciar también diversos tipos. Las correspondientes al primer nivel son, generalmente, grandes empresas que pueden tener más de un cliente y que adecuan su desarrollo tecnológico a las necesidades de la empresa subcontratante. Tal es el caso, por ejemplo, de Matsushita —otro *zaiatsu* de capital— en relación con Toyota. Recordemos, sin embargo, que Toyota realiza adaptaciones a la mayor parte de sus adquisiciones de bienes de capital.⁶ Este desarrollo tecnológico es menos evidente en el caso de las empresas subcontratadas, que corresponden al segundo nivel, generalmente de tamaño pequeño o mediano.

El número de las empresas subcontratadas no ha cesado de aumentar. Así, de 1971 a 1981, teniendo en cuenta el promedio sectorial, se incrementaron de 69.83 a 78%. De la misma manera, las empresas subcontratantes tuvieron, durante el mismo periodo, un crecimiento moderado al pasar de 44.94 a 47.43% (Ikeda, 1991). Debemos mencionar que estas relaciones de subcontratación tienden, por lo general, a una alta estabilidad. Así, por ejemplo, de 1973 a 1984 sólo tres empresas subcontratadas salieron del círculo de influencia de Toyota, mientras que otras 21 ingresaron a él (Aoki, 1990).

La participación de las empresas subcontratadas en la actividad económica global es muy alta, representando casi 66% de la producción manufacturera japonesa y cerca de 73% de la producción de una empresa subcontratante individual, en donde la producción realizada bajo especificaciones particulares asciende a 43% del total (Coriat, 1991).

⁶ Entrevista directa.

Gráfica 4. Keiretsu de capital.
Empresas y acciones



Fuente: Orru et al., 1989.

La administración japonesa

El sistema productivo japonés ha sido, sin duda alguna, el tema más tratado por los estudiosos de las organizaciones. Éste se complementa con un conjunto de prácticas específicas del ámbito de las relaciones laborales, logrando con ello uno de los elementos centrales del sistema administrativo en su conjunto: la flexibilidad. Ésta se aplica en la organización de las unidades productivas, y es influida por las modalidades de la organización industrial. Así, los Círculos de Calidad, el *just in time* y los Cero Inventario, son inscritos en una lógica organizacional acotada por las unidades de producción, aisladas del conjunto de las relaciones interorganizacionales que predeterminan su propio comportamiento. En seguida señalamos cómo este conjunto de prácticas, plenamente identificadas con la administración japonesa, al ubicarse en un espacio corporativo amplio se resisten a ser incluidas en las simplezas del discurso universalista. Para ello, explicaremos el contexto de las prácticas mencionadas en el esquema organizacional industrial —que comprende obviamente los procedimientos de subcontratación— e incluiremos asimismo algunos efectos financieros provenientes de esta estructura industrial que facilitan su ejecución.⁷ Partimos de la idea de que estos procedimientos se han originado en la gran corporación, entre otras causas, por el tipo específico de organización industrial.

Recordemos, por precaución, que ello no significa desconocer los logros alcanzados en la relación cultura/productividad; sin embargo, consideramos que en todo caso el debate del traslado en esta vertiente ha estado sesgado, por paradójico que parezca a primera vista, a los rasgos más funcionales de las relaciones sociales dentro de espacios demasiado reducidos, descuidando así los verdaderos alcances que pudiera tener un estudio más amplio de la cultura en tanto perspectivas alternativas y dinámicas del mundo, en términos institucionales, es decir, instituyentes o preorganizacionales. Los Círculos de Calidad, el *just in time* y los Cero Inventarios no pueden ser, en este sentido, considerados exclusivamente como meras propuestas técnicas para el logro de mejores niveles de eficiencia productiva. Si bien se encuentran insertos en prácticas organizacionales específicas —que obedecen de he-

cho, como lo mencionamos antes, a los principios específicos de la racionalidad sustantiva—, también lo están en formas de organización industrial que las limitan o posibilitan.

Estas prácticas forman parte del sistema de producción de la gran corporación japonesa; están intrínsecamente unidas. El *just in time* opera en condiciones de alta variabilidad en la demanda, consecuencia de una elevada segmentación de los mercados; incorpora tanto la calidad como nuevas modalidades de la producción en serie, imbuidas en la lógica de la flexibilidad y, a la vez, influye en la reducción de los inventarios dentro de los esquemas interorganizacionales ya mencionados. Éstos posibilitan el tránsito de materias primas y productos semiprocesados al desterritorializar el concepto de producción continua, extendiéndolo a una extensa gama de organizaciones.

La circulación de los flujos financieros es también importante en esta relación, y se refleja no sólo en el papel central de las instituciones financieras sino también en los altos montos relativos consignados en los estados financieros, específicamente en los renglones de deudores y acreedores en el corto plazo, originados por los préstamos interorganizacionales, necesarios para hacer más expeditos los procesos de circulación interna que inducen la producción *just in time*. Si consideramos que la calidad no se refiere exclusivamente al producto final sino al proceso de producción en su conjunto, y que la producción no se limita a los espacios físicos de la unidad de producción, entonces debemos aceptar que la calidad adquiere una nueva connotación al situarse en un marco de actuación mucho más amplio.

Es cierto que las técnicas de producción pueden trasladarse y/o adaptarse en el ámbito estrictamente formal de las unidades de producción; sin embargo, este proceso resulta incompleto, impreciso e, incluso, incierto si se consideran espacios organizacionales reducidos y cerrados. Los espacios formales acotados son los que han inducido a la creación de la cultura corporativa como proyecto de sustitución de la racionalidad sustantiva.

La producción *just in time* es un sistema productivo simple que intenta superar algunas de las dificultades principales del sistema tradicional, algunas veces llamado *just in case*, que proviene del enfrentamiento con las incertidumbres del corto plazo, tales como la escasez de materias primas, el ausentismo o los cambios bruscos en la demanda (tanto para los casos de inventarios de materias primas como de productos en proceso y de productos terminados), y también de las formas organizativas del proceso mismo de trabajo, entre otras

⁷ Resulta útil señalar el papel que el Estado ha desempeñado en el desarrollo económico de Japón mediante la intermediación del Ministerio de la Industria y el Comercio Internacional. Sin soslayar su importancia, este tema no se incluye en el presente artículo por las limitaciones de espacio. El lector interesado encontrará un análisis interesante en los trabajos de Johnson (1986) y Arnasonm (1987).

causas por la indivisibilidad de la mano de obra, lo cual dificulta enormemente el balance de las líneas de producción y, al mismo tiempo, incrementa el costo administrativo de la planeación y el control.

El objetivo del sistema *just in time* es producir lo necesario en el momento requerido; introduce la concepción de una producción en masa altamente diversificada, asociada a una disminución significativa de los inventarios. La calidad, en tanto proceso incorporado a la producción, se fortalece mediante la creación y dirección de los Círculos de Calidad. Uno de los elementos clave del *just in time*, la flexibilidad, se destaca como uno de los símbolos de nuestro tiempo. No se refiere ya sólo a las variaciones en las líneas de producción y montaje, la intercambiabilidad de los factores de la producción o la modificación de las estructuras organizativas, sino que implica incluso modificaciones sustantivas en la sociedad en su conjunto, que se sintetizan en una mayor polarización social y en una mayor diferenciación artificial mediante el consumo. Tanto el acceso a los mercados cada vez más fragmentados, propiciados por la producción diversificada, como el desarrollo de mercados internos de trabajo especializados y la evolución del trabajador polivalente, son elementos de la creación de nichos privilegiados. Entonces esta flexibilidad escapa del espacio productivo y se extiende a todo el cuerpo social, participando activamente del proceso social de modernización al individualizar los bienes y servicios.

Además, la flexibilidad amplía sus horizontes con la asimilación de nuevas tecnologías, sobre todo las basadas en los desarrollos informáticos recientes, la cual ha ampliado significativamente la capacidad de reprogramación, lo que posibilita una asignación constante, punto nodal del concepto mismo de flexibilidad. Sin embargo, esta capacidad no representa, desde nuestro punto de vista, una nueva estrategia sino la radicalización de los planteamientos anteriores, es decir, la búsqueda de nuevas formas de operación que permitan —en términos de los modelos de investigación de operaciones— desplazar las restricciones a fin de ampliar los espacios de factibilidad productiva. Esta búsqueda incesante representa entonces más un adelanto táctico que un rompimiento estratégico.

Es cierto que este avance puso en tela de juicio algunos de los planteamientos básicos del taylorismo y del fordismo. Varios autores celebraron apresuradamente el fin de la opresión del sistema capitalista, en tanto otros empezaban a hablar de un postaylorismo o de un posfordismo. Algunos exaltaron las nuevas formas organizativas como

el inicio de un periodo de democratización de las estructuras industriales, una nueva época caracterizada por la humanización del trabajo y la satisfacción de las necesidades más elevadas. Otros, por el contrario, señalaban ya el surgimiento de nuevos dispositivos disciplinarios más eficientes a través de la introyección de valores más afines a la sociedad industrial, donde la gran corporación se había constituido en eje de la dinámica social del individuo (Montaña, 1985).

El primer argumento en favor del final del taylorismo fue, sin duda, el cúmulo de críticas que cuestionaban la separación entre concepción, ejecución y división detallada del trabajo, de las que surgió el concepto de *estructura posburocrática* (Heydebrand, 1989; Montaña, 1994d). En efecto, el desarrollo de los llamados grupos autónomos de trabajo propició el inicio del debate; éstos se originaron en los Círculos de Calidad y fueron rápidamente influidos por los planteamientos convencionales del análisis organizacional. Así, el tan esperado fin de la burocracia fue interpretado como la flexibilización de las estructuras, flexibilidad que intentaba, además, disolver las fronteras entre estructuras formales e informales al dotar de una autonomía parcial a ciertas parcelas de la organización del trabajo, establecer nuevos esquemas para la creación de consensos en el seno mismo de los pequeños grupos, siempre bajo la premisa de equivalencia entre la espontaneidad y la informalidad.

La nueva organización de la producción evidenciaba una de las grandes paradojas del sistema capitalista en lo referente al trabajo: la relación entre la productividad y el control. En el taylorismo, la idea central al respecto era que a través de la recomposición de las tareas se mejorarían sensiblemente los niveles de productividad, objetivo que en cierta manera se alcanzó históricamente. Sin embargo, ello provocaba al mismo tiempo el surgimiento de un conjunto de actividades no directamente productivas aunque encaminadas a asegurar el funcionamiento del sistema económico, como la coordinación y el control. Esta organización del trabajo requería de una nueva concepción que permitiera a la vez la regulación de la relación control-productividad, y la inversión de la relación es la que mejor se ajustó a las nuevas condiciones: no era más el control el que inducía a la productividad sino la productividad misma la que generaba, en gran medida, sus propios mecanismos de control (Foucault, 1983).

Pero el *just in time* es sólo una de las facetas de la estrategia; sus repercusiones estructurales se extienden más allá del simple sistema productivo de las unidades consideradas aisladamente. El *just*

in time, los Cero Inventarios y los Círculos de Calidad no pueden ser considerados como meras propuestas técnicas para el logro de altos niveles de eficiencia productiva, sino que se encuentran acompañados por un conjunto de políticas laborales, entre las cuales destaca la formación de mercados internos de trabajo. La gran corporación japonesa es reputada por sus políticas de formación de personal alejadas del concepto taylorista de especialización. Se trata en realidad del concepto de polivalencia ya mencionado, el cual supone el conocimiento especializado de varias tareas. Ello permite a los trabajadores tener un conocimiento amplio sobre diversas funciones que, aunado al tiempo relativamente prematuro del retiro, facilita la circulación de los trabajadores en el juego interorganizacional. Así, las empresas pequeñas y medianas fortalecen su vínculo con las unidades mayores de la corporación al recibir en su seno a estos trabajadores —tanto operativos como administrativos e incluso directivos. Los mercados internos de trabajo se flexibilizan al ampliar la rotación de los puestos superiores, incrementando con ello el nivel de competencia individual y aumentando, por tanto, el grado de exigencia laboral.

La práctica conocida como rotación funcional y el sistema de salario por antigüedad constituyen dos elementos fundamentales en el llamado trabajo de por vida. Es común entre las corporaciones que, una vez reclutados los nuevos trabajadores, éstos no ascienden por un camino vertical mediante la especialización en campos específicos, sino que experimentan en los primeros años un desplazamiento de tipo horizontal (Sasaki, 1981), que les permite adquirir un conocimiento más amplio del trabajo, lo cual reditúa en el establecimiento de relaciones informales, necesarias para mejorar los niveles de negociación interna (Aoki, 1990) y establecer mecanismos de enlace, basados en el ajuste mutuo, los cuales destacan los canales informales de comunicación (Mintzberg, 1988). Los programas de entrenamiento que pone en operación la corporación, tienen un desempeño decisivo en el ámbito del adoctrinamiento y en la ampliación del conocimiento de la esfera de trabajo y del fortalecimiento de las relaciones informales. Así, mientras que el modelo estadounidense había hecho hincapié, hasta los años setenta, en la *especialización funcional*, el modelo japonés desarrolló uno de *especialización corporativa*. Las posibilidades de rotación del trabajador japonés se reducen mientras que en el caso estadounidense la especialización funcional se constituyó de hecho en un factor de movilidad.

La subcontratación ha sido determinante en la aplicación del sis-

tema del *just in time*. Éste requiere de una integración precisa en términos de calidad y entrega de los materiales y componentes requeridos (Montaña, 1992d), lo que se logra mediante una coordinación en la cual la empresa subcontratante desterritorializa su línea de producción e impone, por tanto, condiciones de trabajo a las empresas subcontratadas. Así, en la propuesta toyotista podemos observar que, en lo que se ha llamado recientemente el modelo saturnino (Leborgne y Lipietz, 1988), un gran número de empresas realizan trabajos de subcontratación. La dinámica de las relaciones laborales facilita, como ya lo mencionamos, la integración de estas actividades.

Consecuencias sociales

Muchos autores han calificado al modelo japonés como dual. Esta dualidad no debe asumirse sólo como un esquema clasificatorio en función del tamaño de las empresas sino que, como mencionamos anteriormente, deben estudiarse sus diversas relaciones interorganizacionales. Una reflexión de este tipo debe tener en cuenta también, desde nuestro punto de vista, el análisis de sus consecuencias sociales más importantes, tanto las que resultan de las formas de organización corporativa como de las formas de organización de las unidades de producción, propiciadas, como ha sido insistentemente señalado, por las primeras. No obstante, a causa de la intrincada relación existente entre ambos niveles, resulta sumamente complejo, y en cierta medida artificial, tratar de discernir una fuente unicausal, motivo por el cual hemos decidido, por el momento, proceder a una breve presentación de tipo global. Además, lo que nos interesa destacar en este documento es que esta dualidad está en la base misma de los programas de excelencia imperantes ahora en el mundo occidental, aun cuando se realice primordialmente a nivel de las unidades limitadas físicamente. De ahí la importancia de empezar a considerar estos elementos para la reflexión del conjunto de propuestas tendientes a la flexibilidad estructural.

Hemos visto que la mayoría de las empresas subcontratadas son, por lo general, pequeñas y medianas. Esta estructura, característica de la dualidad de la economía japonesa, no ha cesado de acentuarse. Así, para 1971 se estima que 58.7% de las empresas realizaban actividades de subcontratación; este porcentaje se incrementó a 65.5% en 1981. En algunos sectores este índice resulta mucho más elevado; tal es el caso de dos de los sectores más tradicionales y dos de los más

avanzados tecnológicamente. Así, los más representativos son los medios de transporte (87.7%), la confección de vestido (84.9%), el textil (84.%) y el eléctrico y electrónico (84.1%) (Ikeda, 1991). La flexibilidad necesaria para la operación del sistema de producción *just in time* se sustenta en gran medida en estas relaciones de subcontratación, lo cual permite, decíamos, incrementar el nivel de competitividad de los trabajadores al desarrollarse los mercados internos de trabajo, a la vez que se eleva también la posibilidad del empleo de por vida. No obstante, estas características no son observables en el caso de las pequeñas empresas integradas al esquema bajo la forma de empresas subcontratadas.

Por otro lado, es importante señalar que las disputas laborales se han reducido significativamente. El número de días-hombre perdidos por este concepto representan, desde nuestro punto de vista y en términos generales, más un avance en la eficiencia de los dispositivos disciplinarios que una mejora real de las condiciones de trabajo, de salario y de calidad de vida. En 1980, en Estados Unidos se perdieron (en miles) 20 844 días-hombre, mientras que en Japón este número fue de 998; es decir de sólo 4.78%. Para 1990 estos indicadores fueron de 5 296 y 140 respectivamente, indicando para ambos casos un gran decremento, menor en el caso estadounidense que en el japonés: 71.57 y 85.97%, respectivamente (Keizai Koho Center, 1993). Por otra parte, el desarrollo reciente de mercados laborales paralelos, en los cuales el llamado trabajo irregular tiene una importancia creciente, señala dicha tendencia a la creación de nichos privilegiados, en la cual las pequeñas empresas constituirán aún más la base de la eficiencia productiva lograda en las grandes corporaciones. Este mercado alcanzó, en 1992, a 26.3% de la población ocupada (Instituto Japonés del Trabajo, 1992).

Varios estudios demuestran que el número de horas trabajadas en Japón es el más alto de los países industrializados (Morioka, 1989; Ukai, 1993). En el caso de las pequeñas empresas, su número es muy elevado. Pueden ser incluidas en esta clasificación 95.6% de las empresas, al contar con menos de treinta trabajadores. Ellas dan empleo a cerca de 55.1% de la población activa. Además, si consideramos a las empresas con menos de cien trabajadores, podemos observar que estos índices se elevan significativamente a 99.2 y 75.9%, respectivamente (Instituto Japonés del Trabajo, 1992). El monto de los salarios y el número de horas trabajadas varían de acuerdo con al tamaño de la empresa. Así, para 1970, el salario en las empresas con menos de cien

trabajadores correspondía a 86.8% del recibido en aquellas con más de mil trabajadores. Éste disminuyó para 1990, llegando únicamente a 80.3% (Instituto Japonés del Trabajo, 1992). Referente a las horas trabajadas, es bien conocida la dificultad para computar las horas extras no oficiales, que en el caso japonés son muy significativas. De cualquier manera Japón es, entre los países industrializados, el que cuenta con mayor número total de horas al año. Éste se elevó, en 1990, a 2 124, lo que representa 8.75% más que en el Reino Unido, 9.03% más que en Estados Unidos, 26.20% más que en Francia y 32.92% más que en Alemania (Jetro, 1993). Esta carga de trabajo no se distribuye equitativamente ya que son las pequeñas empresas las que laboran el mayor número de horas. Así, 25.2% de las empresas que cuentan con 30-99 trabajadores laboran seis días a la semana. Para aquellas con más de mil trabajadores este índice representa sólo 1.3% (Instituto Japonés del Trabajo, 1992). Según otras estimaciones, que confirman este comportamiento, más de 20% de las empresas con 30-99 trabajadores laboran semanas de 48 horas, este porcentaje es irrelevante en el caso de las grandes empresas (Ministerio del Trabajo, 1992).

En lo que respecta al estrés, es importante recordar que los actuales procedimientos utilizados en varias empresas japonesas tienen antecedentes importantes en la administración científica. Así, mencionamos, por ejemplo, los planteamientos realizados por Gilbreth, quien colocó unos pequeños focos en las manos de los trabajadores y tomó fotografías en donde se podían apreciar los desplazamientos luminosos; a partir de ello elaboró modelos de alambre en tercera dimensión con el fin de establecer los recorridos mínimos. Esta misma concepción en tercera dimensión es utilizada hoy en día en los sistemas productivos del *just in time*. En efecto, recordemos simplemente la práctica, generalizada ahora en la industria automotriz japonesa, en la cual los trabajadores tienen a su alcance un foco amarillo y uno rojo en sus lugares de trabajo. Los primeros son encendidos en momentos de apuro, cuando el trabajador comienza a atrasarse; la señal de alerta es entonces observada por algún otro compañero que dispone de un breve tiempo para acudir en su auxilio. Los focos rojos indican a su vez un caso más severo que puede poner incluso en peligro el ritmo mismo de la línea y todo trabajador disponible tiene que acudir inmediatamente, bajo el riesgo de encender él mismo un foco amarillo (Schonberger, 1987). La reprogramación constante señala claramente la ineficiencia del sistema de asignaciones rígidas. El ideal es tener una planta iluminada de amarillo, lo que implica el reconocimiento de un sistema en constante

tensión, generador evidente de estrés, donde el auxilio permanente de los compañeros, facilitado por la disposición de las líneas en forma de U, constituye una de las nuevas bases del consenso.

La idea de una relación estrecha entre los circuitos productivo y mercantil no es verificable en el caso japonés. Ello puede ser analizado a partir de dos hechos simples: el alto costo de la vida y el sistema de pagos. Respecto al alto costo de la vida, observamos que, aunque el consumo se ha incrementado en los años recientes, Japón continúa siendo el país industrial con mayor propensión al ahorro. En efecto, aunque éste descende de cerca de 18% en 1980 a 14.1% en 1991, estos porcentajes eran de 4.9 y 7.2 para el Reino Unido y Estados Unidos en 1991, respectivamente (Keizai Koho Center, 1992). El alto costo de la tierra en Japón es también un hecho muy conocido. Éste se incrementó en 3.3 veces entre 1955 y 1960 hasta alcanzar, en 1992, 80.7 veces su valor de 1955. El aumento fue todavía superior en el caso de los seis centros urbanos principales, donde éste índice alcanzó un incremento de 172.3 veces (Keizai Koho Center, 1992). Esta tendencia alcista fue decisiva en la llamada Economía Burbuja (*Bubble Economy*), ya que las matrices de las principales empresas japonesas se localizan en Tokio o en otras grandes metrópolis y éstos bienes sirvieron como garantía para obtener préstamos bancarios. Así, se estima que en 1987 y 1988 cerca de 50% del crecimiento de los préstamos bancarios se debió a préstamos garantizados por terrenos (Wood, 1993). Es indudable que esta tendencia alcista contribuyó ampliamente a la expansión y aceptación de las largas jornadas de trabajo.

En segundo término, el sistema de pagos, implementado en Japón en el periodo de la posguerra, conocido como *Seniority Wage System*, considera la edad como una variable central en la asignación salarial. Así, por ejemplo, para 1985 los empleados universitarios entre 60 y 64 años, que laboraban en las grandes empresas, ganaban 2.20 veces más que los que tenían entre 20 y 24 años. Esta diferencia era de 2.30 veces en las pequeñas empresas. La educación y el género también determinan la obtención de ingresos. En efecto, podemos observar que para los trabajadores con estudios de preparatoria estas diferencias eran de 1.60 y 1.47 veces, respectivamente. En el caso de las grandes empresas, el salario para los universitarios con edades entre 60 y 64 años era 1.47 veces mayor que los trabajadores con preparatoria. Por su parte, las mujeres reciben generalmente salarios más reducidos que los hombres. Para ejemplificar esta situación, señalemos que los hombres en el rango de edad de 60-64 años con estudios de preparatoria

que laboran en la pequeña empresa ganaban 1.22 veces más que las mujeres que se encontraban en las mismas condiciones. En términos globales, la diferencia extrema se encuentra entre los hombres entre los 50-54 años —un periodo muy productivo— con estudios universitarios y que laboran en las grandes empresas y las mujeres entre los 20-24 años con estudios preparatorios, empleadas en las pequeñas empresas. Los primeros ganan 4.69 veces más que las segundas (Morioka, 1989).

Analizamos también un nuevo concepto que ha empezado a ser utilizado en algunas organizaciones sindicales mexicanas; nos referimos al *karoshi*. Significa literalmente muerte por sobretrabajo y representa una consecuencia importante del modelo de organización japonesa. Se trata de una enfermedad causada por la fatiga y el estrés en el trabajo, la que ocasiona una descompensación de la presión arterial, provocando finalmente un ataque fatal. Aunque es un fenómeno ampliamente conocido en el ámbito laboral, el Ministerio del Trabajo ha reconocido sólo unos cuantos casos: 21 en 1987, 29 en 1988 y 30 en 1989. Las condiciones estipuladas por el Ministerio para proporcionar la prima correspondiente son muy exigentes: sólo reconoce el *karoshi* cuando la víctima ha trabajado 24 horas continuas o 16 horas diarias durante siete días consecutivos antes de morir (Okamura y Hiroshi, 1990).

No podemos dejar de mencionar, así sea sucintamente, la gran capacidad de interferencia de la corporación japonesa en la vida social, mediante un conjunto de prácticas tendientes a establecer relaciones privilegiadas con altos directivos del gobierno (Morioka, 1989; Wolfen, 1990), y una serie de dispositivos que le permiten a la corporación intervenir directamente en la vida personal de sus trabajadores.

La modernización japonesa implicó la construcción de un modelo organizacional donde la corporación tiene en la actualidad una gran capacidad de acceso social. No obstante, esta experiencia ha sido reducida a los estrechos espacios productivo y laboral, dotando con ello al modelo con una alta probabilidad de éxito en su traslado (Ishikawa, 1986; Ouchi, 1982). En la actualidad, cuando las tendencias contradictorias hacia el libre mercado se debaten áspidamente, el modelo organizacional "universal" seguramente asumirá diferentes versiones de acuerdo con las condiciones sociohistóricas, culturales y políticas de cada región. Lo cierto es que modificará sustantivamente, en el largo plazo, la conducta social de sus habitantes. Recordemos que todo sistema de producción conlleva en sí un proceso civilizatorio innegable (Buisson *et al.*, 1992), que podría poner en entredicho los valores y principios

sobre los cuales se ha asentado el desarrollo de la civilización occidental (Clegg, 1992).

Conclusiones

La amplia aceptación internacional del modelo de producción japonés no ha encontrado una correspondencia en el plano social. El modelo organizacional implica, en su esencia misma, un proceso civilizatorio contrastante con el que Occidente parece renuente a negociar. El modelo de organización social de Japón difiere mucho del resto de los países del planeta —idioma, codificación de valores sociales, sistema político, sistema de organización industrial— que, aunado a una tímida participación en la construcción política del mundo actual, lo hacen ver, ante los ojos occidentales, como un caso demasiado específico difícilmente generalizable. Con seguridad lo anterior ha tenido un papel muy importante en el desarrollo de la idea de transferencia de los rasgos formales del modelo organizacional, tratando acaso de evitar el reconocimiento de las diferencias y verse obligado a penetrar en el mundo de la otredad.

Japón accedió a su modernización mediante la incorporación de diversas formas de organización social occidentales. Pero este proceso no destruyó sus bases culturales, aunque sufrieron cambios significativos debido al proceso de adaptación requerido, lo que constituye un primer momento de orientalización de Occidente. Una segunda fase la podemos ubicar en los años setenta, cuando grupos importantes de teóricos estadounidenses se desplazan a ese lejano país para encontrar la clave del éxito de la eficiencia productiva. Éstos elaboran un esquema interpretativo, tomando como marco de referencia las unidades productivas, descontextualizadas del marco corporativo, histórico y cultural en el que se encuentran irremisiblemente inscritas. Pero esta vez, lo que se ponía de relieve era el carácter preponderante que une la cultura con la eficiencia productiva. Por ello fue necesario desarrollar un modelo de cultura corporativa que considerara el carácter solidario y cooperativo que implica toda acción social organizada.

Estos encuentros entre representantes industrializados de Oriente y Occidente han aportado, hasta la fecha, pocos elementos de comunicación y entendimiento, que no pueden reducirse a un mero conjunto de relaciones comerciales, fuente por demás de serios conflictos, sino que deben extenderse a otros espacios de la vida social. La apertura

de un corredor internacional por el que transite la posibilidad de traslado de los modelos organizacionales, no se ha visto acompañada por consideraciones de tipo social tales como las consecuencias que acarrea a la población, soslayando además algunos de los aspectos fundamentales del proceso cultural que enriquecerían, tal vez de manera dolorosa, la propia dinámica social.

Referencias bibliográficas

- Abegglen, James C. y George Stalk Jr. (1988), *Kaisha, The Japanese Corporation*, Tokio, Charles E. Tuttle Company.
- Abe, Seiji (1991), "Las consecuencias sociales de la administración japonesa", ponencia presentada en el congreso internacional Modelos Organizacionales para América Latina. Lecciones y desafíos, México.
- Aoki, Masahiko (1984), "Aspects of the Japanese Firms", en Masahiko Aoki (comp.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam, North Holland, pp. 3-43.
- (1990), *La estructura de la economía japonesa*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Arnasomn, Johann P. (1987), "L'enigme japonaise", *Les Temps Modernes*, núm. 486, pp. 1-62.
- Barthes, Roland (1991), *El imperio de los signos*, Madrid, Mondadori.
- Beasley, W. G. (1991), *The Rise of Modern Japan*, Tokio, Charles E. Tuttle.
- Bouissou, Jean-Marie, Guy Faure y Zaki Laidi (1992), *L'expansion de la puissance japonaise*, París, Éditions Complexe.
- Braverman, Harry (1975), *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*, México, Nuestro Tiempo.
- Clegg, Stewart R. (1992), "¿De las culturas antiguas a la fatuidad post-moderna?", *Gestión y Política Pública*, México, CIDE, vol. 1, núm. 1, pp. 103-151.
- Coriat, Benjamin (1991), *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, París, Christian Bourgois.
- Dobyns, Lloyd y Clare Crawford-Mason (1991), "Quality or Else. The Revolution in World Business", *The World and I*, The Washington Times, vol. 6, núm. 10, pp. 487-511.
- Friedman, George y Meredith Lebard (1992), *The Coming War with Japan*, Nueva York, St. Martin's Press.
- Foucault, Michel (1983), *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, México, Siglo XXI.
- Gerlach, Michael L. (1992), "The Japanese Corporate Network: A Blockmodel Analysis", *Administrative Science Quarterly*, núm. 37, pp. 105-139.

- Heydebrand, Wolf V. (1989), "New Organizational Forms", *Work and Occupation*, vol. 16, núm. 3, pp. 323-357.
- Holstein, William B., James Treece, Stan Crock y Larry Armstrong (1990), "Mighty Mitsubishi is on the Move", *Business Week*, 24 de septiembre, pp. 98-107.
- Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (1989), "La teoría de la organización: desarrollo histórico, debate actual y perspectivas", en Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaña Hirose (eds.), *Teoría de la organización: fundamentos y controversias*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Ikeda, Masayoshi (1991), "Trajectoires d'évolution de la sous-traitance japonaise", *Sociologie du Travail*, núm. 1, pp. 165-167.
- Ishikawa, Kaoru (1986), *¿Qué es el control total de calidad?*, Bogotá, Norma.
- Instituto Japonés del Trabajo (1992), *Japanese Working Life Profile. Statistical Aspects*, Tokio.
- Jetro (1993), *Nippon. Business Facts and Figures*, Tokio.
- Johnson, Chalmers (1986), *MITI and the Japanese Miracle. The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*, Tokio, Tuttle Books.
- Keizai Koho Center (1992), *Japan 1993. An International Comparison*, Tokio, Instituto Japonés para Asuntos Sociales y Económicos.
- Leborgne, Danièle y Alain Lipietz (1988), "L'aprèsfordisme et son espace", *Les Temps Modernes*, núm. 501, abril, pp. 75-110.
- Ministerio del Trabajo (1992), *White Paper on Labour*, Tokio.
- Mintzberg, Henry (1988), "The Structuring of Organizations", en James Brian Quinn, Henry Mintzberg y Robert M. James (eds.), *The Strategic Process. Concepts, Contexts, and Cases*, Nueva Jersey, Prentice-Hall, pp. 276-304.
- Montaña Hirose, Luis (1985), "Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia", *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, pp. 63-102.
- (1987), "El orden sistémico: algunos avatares del paradigma organizacional", *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, pp. 1-58.
- (1988), "Nihon romanchizimu kara posutomodan e", *Osaka no Machi*, núm. 14, octubre, pp. 8-11.
- (1990a), "Estrategia, organización y tecnología en algunos países asiáticos —Japón, Corea del Sur y China. Algunas reflexiones para los países poco industrializados", en varios, *Organización y sociedad: el vínculo estratégico*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Departamento de Economía, Serie de Investigación núm. 2, pp. 71-92.
- (1990b), *Recortes. Ensayos sobre organización*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Col. Cuadernos Universitarios, núm. 57.

- (1992a) "Les dirigeants mexicains et japonais. Une comparaison organisationnelle. Où loger le sujet?", ponencia presentada en el congreso internacional Le Métier du Dirigeant: son Passé, son Présent, son Avenir, Montreal, École des Hautes Études Commerciales.
- (1992b), "Conformaciones sociales y modalidades organizacionales. Japón, Estados Unidos, Canadá y México. Los retos del Tratado de Libre Comercio", *Civitas*, núms. 6-7, pp. 118-137.
- (1992c), "Competitividad, empleo y tecnología en las empresas japonesas. Por una posición interdisciplinaria ante el milagro", ponencia presentada en la X Semana Interdisciplinaria, México, UPHCSA.
- (1992d), "El sistema de producción japonés. Una dinámica organizacional en cadena", ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de la Asociación Latinoamericana de Estudios Afroasiáticos, Acapulco.
- (1994a), "La modernidad organizacional. Una aproximación al estudio de las realidades locales", Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Departamento de Economía, Serie de Investigación (en prensa).
- (1994b), "At the Edge of Modernity. The Lessons of Japanese Organisations. Mediations, Borders and Overappings", *Osaka City University Journal of Business*, Osaka (en prensa).
- (1994c), "Social Spaces and Intelligent Machines. Somme Comments about Ethics. A Metaphorical Approach", *Artificial Intelligence and Society*, Londres (en prensa).
- (1994d), "Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática", México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (mimeografiado).
- Morioka, Koji (1989), "Capitalist Class in Japan", en Tom Bottomore y Robert J. Brym (comps.), *The Capitalist Class: An International Study*, Londres, Harvester Wheatsheaf.
- Nakamoto, Satoru (1992), "Japanese Direct Investment in the U.S. Character and Perspective", *Osaka City University Economic Review*, vol. 27, núm. 1, pp. 15-32.
- Nakase, Toshikazu (1987), "The Introduction of Scientific Management into Japan and the Historical Process of the Establishment of the Sumitomo Zaibatsu. A Study on the Characteristics of Japanese-type Business", *Journal of Osaka Industrial University*, núm. 46, julio, pp. 48-89.
- Nakatani, Iwao (1984), "The Economic Role of Financial Corporate Grouping", en Masahiko Aoki (comp.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam, North Holland, pp. 227-258.
- Naruse, Tatsuo (1991), "Taylorism and Fordism in Japan", *International Journal of Political Economy*, vol. 21, núm. 3, pp. 32-48.
- Nishiyama, Tadanori (1984), "The Structure of Managerial Control: Who Owns and Controls Japanese Businesses?", en Kazuo Sato y Yasuo Hoshino (comps.), *The Anatomy of Japanese Business*, Nueva York, Sharpe, pp. 123-163.

- Okamura, Chikanobu y Hiroshi Kawahito (comp.) (1990), *Karoshi*, Tokio, Mado-sha.
- Okumara, Hiroshi (1984), "Interfirm Relations in an Enterprise Group: The Case of Mitsubishi", en Kazuo Sato y Yasuo Hoshino (comps.), *The Anatomy of Japanese Business*, Nueva York, Sharpe, pp. 164-193.
- Orrú, Marco, Gary G. Hamilton y Mariko Suzuki (1989), "Pattern of Inter-Firm Control in Japanese Business", *Organization Studies*, vol. 10, núm. 4, pp. 549-574.
- Ouchi, William (1982), *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Park, Sung-Jo (1990), "Prospects of the World Automotive Industry in the 1990s", en Sung-Jo Park (comp.), *Technology and Labor in the Automotive Industry*, Francfort, Campus Verlag, pp. 11-49.
- Rendón Cobián, Marcela y Luis Montaña Hirose (1989), "La anticipación de la ganancia en los modelos de evaluación de proyectos. Una aportación al análisis estratégico", en varios, *Estrategia, desarrollo y política económica*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Departamento de Economía, Serie Investigación, núm. 1.
- Sansom, G. B. (1987), *The Western World and Japan. A Study in the Interactions of European and Asiatic Cultures*, Tokio, Charles E. Tuttle.
- Sasaki, Naoto (1981), *Management and Industrial Structure in Japan*, Londres, Pergamon.
- Schneider, Susan C. (1989), "Strategy Formulation: The Impact of National Culture", *Organization Studies*, vol. 10, núm. 2, pp. 149-168.
- Schonberger, Richard J. (1987), *Técnicas japonesas de fabricación*, México, Limusa.
- Sethi, S. Prakash, Nobuaki Namiki y Carl L. Swanson (1984), *The False Promise of the Japanese Miracle. Illusions and Realities of the Japanese Management System*, Londres, Pitman.
- Taylor, Frederick W. (1972), *Scientific Management: Shop Management. The Principles of Scientific Management. Testimony Before the Special Committee*, Connecticut, Greenwood.
- Ueda, Yoshiaki (1986), "Intercorporate Networks in Japan: A Study of Interlocking Directorials in Modern Large Corporations", *Shoken Keizai*, pp. 236-253.
- Uemura, Shozo (1989), "The Japanese Way of Management: Its Characteristics, Current Practices, and Future Perspectives", *Osaka City University Business Review*, núm. 2, pp. 15-26.
- Ukai, Yasuharu (1993), "Are the Japanese Workaholics?", *Review of Economics and Business*, Universidad de Kansai, vol. 22, núm. 12, pp. 91-102.
- Watanabe, Susumu (1990), "Flexible Automation and Labour Productivity in the Japanese Automobile Industry", en Susumu Watanabe (comp.), *Microelectronics, Automation and Employment in the Automobile Industry*, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 41-77.

- Weber, Max (1981), *Economía y sociedad*, Mexico, Fondo de Cultura Económica.
- Van Wolferen, Karel (1990), *The Enigma of Japanese Power*, Vintage Books, Nueva York, Sciences, Princeton, Nueva Jersey.
- Wood, Christopher (1993), *The Bubble Economy. The Japanese Economic Collapse*, Tokio, Charles E. Tuttle.