

Stewart R. Clegg*

¿De las culturas antiguas a la fatuidad posmoderna?

INTRODUCCIÓN

El concepto de cultura, según uno de sus estudiosos más destacados, “es uno de los dos o tres términos más complicados de la lengua inglesa” (Williams, 1976, p. 77). En todos sus primeros usos se utilizó como nombre de un proceso: la tendencia de algo, sentido que, desde principios del siglo XVI, amplió su aplicación desde la naturaleza al desarrollo humano como objeto de intervención (véase Bauman, 1973, 1976). Una extensión tácita del nombre del proceso a la agricultura económica tiene una historia larga aunque con frecuencia implícita en las ciencias sociales. Su carácter aunque tácito es reveladoramente evidente por su ausencia en la revisión definitiva de Swedberg (1987) de la “sociología económica”.

A pesar de esta ausencia, hay muchas aportaciones notables a la carrera del concepto implícito. Se piensa, por ejemplo, en las reflexiones de Weber (1930) sobre la ética protestante, la preocupación de Schumpeter (1944) por la decadencia del “capitalismo heroico”, el diagrama de Wiener (1981) de la decadencia del “espíritu de empresa” inglés o las críticas de Anderson (1964, 1986) a las “peculiaridades del inglés”. Si se avanza más en el campo desde el corazón de Europa, se puede señalar la bibliografía estadounidense contemporánea sobre la “cultura corporativa” (Peters y Waterman, 1982) junto con la fascinación estrechamente afin por Japón, entendida en térmi-

* Departamento de Administración, University of St. Andrews, Escocia, Reino Unido. Traducción del inglés de Carlos Villegas.

nos de su "cultura económica" (Ouchi, 1981) o de la fijación más general sobre la "cultura posconfuciana" (Clegg *et al.*, 1986a): todos ellos sirven como índices de la prominencia de este concepto particular para la ciencia social contemporánea, preocupación coronada actualmente por la importante obra de Berger (1987) sobre *The Capitalist Revolution*.

No es difícil descubrir las razones de esta fascinación continua. En cada una de las principales concepciones a que se aludió, el impulso ha sido comprender la importancia de factores "culturales" específicamente para la dinámica del "éxito" o la "decadencia" económicos, ya sea en economías capitalistas específicas (Weber, 1930; Schumpeter, 1944; Wiener 1981; Clegg *et al.*, 1986a) o en empresas capitalistas determinadas (Peters y Waterman, 1982; Ouchi, 1981). En el núcleo de la cuestión está la forma en que la cultura, en cuanto proceso, atiende, cultiva y regula tipos particulares de resultados económicos. Mediante el análisis de estas estructuras y de las propiedades sistemáticas reguladoras es posible manejar las características de una "cultura económica".

Las concepciones de una "cultura económica" a menudo se identifican, en la prensa y en la imaginación popular, con una "cultura de empresa". Pero no es claro que este concepto de "cultura económica" implique una carga ideológica; ciertamente su principal proponente contemporáneo, Berger (1987, pp. 9-10), sugiere que no la tiene. Sin embargo, en las naciones capitalistas de Occidente, en particular en la última década en que se acentuó la desregulación, parece con frecuencia que la noción de una "cultura económica exitosa" llevara consigo un sesgo de *laissez faire* marcadamente liberal vinculado a la libre empresa, una orientación antiburocrática y antiestatista y un fuerte respaldo a los mercados por encima de la política como fuentes de asignación de recursos y toma de decisiones eficientes. Esto seguramente es consecuencia, en parte, de la aplicación del concepto a nociones tales como el respaldo que dio la señora Thatcher a la "cultura de empresa", respaldo que a menudo se manifiesta mediante un compromiso cultural más amplio con la renovación de algunos "valores victorianos" más antiguos, casi míticos.

Sin embargo, en otras partes, muchos partidarios de la importancia de la cultura económica, inclusive Berger (1987), aluden menos a la historia que a Asia Oriental contemporánea. Este autor, como muchos otros observadores, se ha impresionado por el éxito económico de Japón, Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Formosa, cuyo crecimiento económico de posguerra ha superado de manera continua las tasas de crecimiento anual promedio de la OCDE durante el mismo periodo, en términos del PIB per cápita. A pesar de las ganancias sin duda impresionantes que han obtenido estos países, puede requerirse algo de cautela al interpretar sus registros econó-

micos. No debemos ser demasiado optimistas acerca del significado de estas tasas de crecimiento económico. Para comenzar, el crecimiento del PIB (producto interno bruto) es limitado como índice de rendimiento. No hace referencia alguna a la calidad del trabajo, al descanso ni a la vida en un sentido más general. Además, el hecho de que estos países de industrialización reciente (PIR) tengan una elevada tasa de crecimiento difícilmente resulta sorprendente (aunque esto no altera el hecho de que su crecimiento es, comparativamente, significativo). En cuanto a las naciones que están peor al principio, el crecimiento económico, donde se logra, suele ser considerablemente más alto que el promedio de otras economías más maduras. Tal fue el caso al inicio del periodo de posguerra del milagro económico de Japón, por ejemplo. Sin embargo, durante la década de los setenta la tasa de crecimiento había bajado al rango de 3-4% que, si bien todavía en el límite superior de las naciones de la OCDE, permaneció claramente dentro de su rango normal (Quiggin, 1987). A pesar de esta cautela, debemos reconocer que los PIR de Asia Oriental alcanzaron en su crecimiento económico algo que la mayoría de los demás países "en desarrollo" de la posguerra no lograron. La cuestión importante es por qué estos países, y no los demás de Asia, África o América Latina, se convirtieron en los centros de energía de los PIR. Las explicaciones económicas solas no parecen adecuadas para esta tarea explicativa (Clegg *et al.*, 1986a). Habiendo explorado y agotado esta cuestión hasta el límite de los factores económicos, muchas explicaciones de este éxito han buscado comprenderlo en términos de los factores culturales a que hemos aludido. El centro de atención ha estado en el contexto cultural en el que ha ocurrido este manejo económico exitoso; la especificidad de este contexto se ha definido en términos de elecciones estratégicas que fueron la premisa de una cultura económica "posconfuciana".

Si nos concentramos sólo en Japón y en los PIR de Asia Oriental, las elecciones estratégicas, aunque incipientes entre las estrategias nacionales, a primera vista parecen tener algunos elementos comunes orientados a remodelar el campo de las relaciones industriales en términos consecuentes con los que señalaron el renacimiento del análisis liberal neoconservador aplicado a la "cultura política" durante los años ochenta. Las recetas del éxito se buscarán en la desregulación, en la desindustrialización o en el sindicalismo de empresa, y en la intervención estatal orientada a frenar los excesos de la democracia, de la sobrecarga administrativa, de la ingobernabilidad, etc. (Para una exposición de los argumentos generales, consúltese Clegg *et al.*, 1983, pp. 34-38). Con respecto a las historias de éxito económico de Asia Oriental, hay límites evidentes a la comprensión expresada sólo en términos económicos convencionales. Por esta razón se recurre cada vez

más a los conceptos de la "cultura económica". Observaré con escepticismo estas explicaciones en términos del "esencialismo" que las sustenta: que la esencia cultural puede considerarse capaz de explicar cualesquiera fenómenos económicos que requieran explicación.

Para evitar este esencialismo es necesario bosquejar el marco institucional dentro del cual se ha alojado la "matriz social, política y cultural" del proceso económico en el caso prominente de la cultura económica asiática: el de Japón. Una consecuencia de esto será que veamos con ojos más escépticos la explicación culturalista tal como se ha desarrollado en el caso japonés. Por contraste, quisiéramos concentrar la explicación más en el marco institucional y menos en el papel supuestamente causal de una cultura única.

LOS LÍMITES DE UNA EXPLICACIÓN ECONÓMICA PARA ASIA ORIENTAL

Los límites de la explicación económica se aprecian con facilidad. Las explicaciones económicas que intuitivamente hacen hincapié en la mano de obra barata o en los subsidios del gobierno, o bien en el bajo costo del transporte a los grandes mercados, como factores que explican el éxito económico de Asia Oriental, tienen una cierta viabilidad para explicar el comportamiento económico, pero son limitadas. De acuerdo con estos criterios parecería que los países de América Latina agobiados por deudas tendrían una proposición mejor para el crecimiento económico que los de Asia Oriental en el periodo de la posguerra. Si ampliamos la red un poco más, otras explicaciones han subrayado la importancia que tienen para los PIR de Asia Oriental factores como la orientación extrema hacia el mercado y la firme organización en torno al mecanismo de los precios, con amplias dosis de espíritu de empresa, grandes ahorros internos y mercados laborales "libres". Aunque estos factores no son aplicables en general, parece que conforman precisamente la concepción liberal de una cultura económica a la cual ya aludimos en la introducción.

Invariablemente se ha prestado la máxima atención a las condiciones del mercado, haciendo hincapié en fenómenos como las políticas intensivas de mano de obra orientada a la exportación y a las condiciones de libre comercio que existen para los exportadores, políticas subrayadas por estructuras específicas de tasas de interés y apoyo agrícola, educativo y antilaborista.

La consideración de estos problemas acarrearía alguna ventaja explicativa sobre cómo estas economías de Asia Oriental pudieron industrializarse con rapidez, pero no se concentra específicamente en su exitosa orientación hacia las exportaciones.

Se ha empleado mucho ingenio para explicar esta exitosa orientación hacia la exportación: fue resultado de factores de escasez de abastecimiento, tales como la falta de recursos naturales, de tierra y de un gran mercado nacional, al menos en lo que se refiere a las ciudades-Estados. La "ventaja" de una falta total de recursos naturales ha sido considerada a menudo como un factor en el éxito japonés. El ingenio sólo es excedido por la escasa plausibilidad de estas explicaciones. Aunque la idea de países que no tienen muchas opciones y que tienen que exportar o perecen es atractiva desde un punto de vista intuitivo, hay aún muchos países en donde podría aplicarse esto y al parecer no se aplica.

Acicateados por la falta de contenido explicativo de estos factores, algunos estudiosos que recientemente abordaron el tema han buscado introducir una explicación "cultural económica". Lo que caracteriza estos argumentos es la presencia de actitudes e instituciones culturales ancestrales profundamente arraigadas que se identifican como la fuente del éxito de Asia Oriental. Es aquí donde se busca la condición social de "espíritu de empresa". En el caso de Asia Oriental esta explicación se ha presentado cada vez más en términos de lo que se ha llamado "hipótesis posconfuciana". Respecto a esta hipótesis hay razones para abrigar cierto escepticismo en el caso central de Japón, como veremos.

ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS

Sólo en tiempos relativamente recientes la especificidad cultural de la práctica japonesa se ha considerado en forma positiva.¹ Después del trabajo iniciador de Vogel (1979, p. 134), parece ser que sólo a mediados de la década de los setenta se convirtió en tema selecto del debate en Japón el hecho de que podría haber algo positivo en rasgos como la toma de decisiones *ringi-ko*, el sistema de antigüedad y tenencia del empleo, y otros rasgos de lo que ha llegado a conocerse como el modelo japonés (Dunphy, 1986, p. 347). Esto es significativo porque hay pruebas, a partir de la extensa revisión de la bibliografía que condujo Dunphy (1986, p. 367), para sugerir que la

¹ Antes de la década de los setenta las organizaciones y la administración japonesas se consideraron como un caso divergente que era sólo lento para converger en la práctica occidental actual (Estados Unidos) como lo demuestra Dunphy (1986, p. 344). Los autores japoneses compartieron este punto de vista y a menudo se refirieron a aspectos distintivos de la cultura de la organización japonesa en términos de "premoderna", "ineficiencia", "irracionalidad", "patologías", "irresponsabilidades colectivas" (Dunphy, 1986, pp. 346-347; véase Takozawa, 1966; Yamada, 1969; Odaka, 1963; Takaniya, 1969; Imai, 1969).

“característica única de las empresas japonesas” podría entenderse mejor “en términos de la solución consciente de problemas por parte de élites claves en Japón. Pero aparentemente las soluciones buscadas no deben su existencia a una necesidad sentida de preservar alguna cultura antigua y especial. De hecho, con algunas excepciones menores, no parecen derivarse abiertamente de tal cultura. Esto puede resultar sorprendente, dado el énfasis que se ha dado a la importancia de aspectos culturalmente específicos de la sociedad japonesa para explicar su éxito. Lo que caracteriza estos argumentos es el uso de actitudes culturales antiguas y penetrantes e instituciones que se identifican como la fuente del éxito. Tanto en el caso japonés como en el general de Asia Oriental esta explicación ha venido a presentarse cada vez más en términos de lo que se ha llamado “la hipótesis posconfuciana”.²

El trabajo de Bond y Hofstede (1988), “Confucius and economic growth” ofrece la aplicación más significativa de la hipótesis posconfuciana. La cultura se define como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una categoría de personas de otra categoría; en esta línea de trabajo se igualan implícitamente las categorías de personas con las poblaciones nacionales, o por lo menos con las muestras extraídas de éstas y mapeadas sobre ellas. Se supone que la cultura varía con las fronteras nacionales dentro de herencias culturales comunes, que en ocasiones pueden bosquejarse sobre grupos de países que muestran configuraciones empíricas similares de datos reunidos sobre los aspectos culturales. La herencia confuciana común de algunas naciones de Asia Oriental sirve para hacer tales agrupaciones.³

² La hipótesis posconfuciana fue explicada primero por Herman Kahn (1979), quien propuso que el éxito de las organizaciones en Japón, Corea, Formosa, Hong Kong y Singapur fue consecuencia en gran parte de algunos rasgos claves compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, los cuales podían atribuirse a una educación en la tradición confuciana. Los rasgos destacados son los de familismo y obediencia. El argumento general, que extrae las implicaciones de una herencia común “posconfuciana”, puede tomarse de fuentes de consulta tales como Redding (1980; 1990), sobre los “chinos de ultramar”; Silin (1976), sobre Formosa; y Saha (1989-1990), sobre Japón.

³ Un ejemplo representativo de esta bibliografía puede extraerse de uno de sus exponentes más recientes: al ocuparse de “la sombra de Confucio” Ketcham (1987, p. 106) traza la siguiente imagen al ilustrar la naturaleza de los “grupos” en el lugar de trabajo:

El núcleo es un compromiso penetrante y emocional para el grupo en cuanto tal. Todo depende de la cercanía y de la seguridad de los vínculos dentro del grupo, y de la disposición de todos los miembros a compartir sus tareas y a aceptar las responsabilidades morales y emotivas que corresponden a una asociación íntima prolongada. El grupo desarrolla un agudo sentido de camaradería y comúnmente dedica largas horas a convivir, día tras día, en el trabajo y en el descanso. Se valora a las personas y se tiene confianza en ellas; todos hablan en voz alta y hacen contribuciones importantes; cada uno de los miembros conoce las capacidades y los puntos

Donde estas agrupaciones pueden observarse, se ve que metodológicamente se derivan de patrones similares de respuestas a preguntas estándar sobre los rasgos culturales, planteadas a muestras equiparadas de gente de diversas naciones, en donde los patrones se revelan mediante análisis factorial. El programa de investigación se inspiró en el estudio iniciador de Hofstede (1980) de “Cultures Consequences”. Hofstede (1980) describió cuatro dimensiones de la distancia entre el mundo y el poco poder, el individualismo y el colectivismo, la masculinidad y la femineidad, y la mucha o poca elusión de la incertidumbre como universales culturales sobre las cuales podrían trazarse las variaciones nacionales. En consecuencia, valiéndose de algunos supuestos bastante heroicos de la homogeneidad cultural y de la integridad nacional, diversas naciones podrían quedar dispuestas taxonómicamente de acuerdo con esas dimensiones. La extensión del programa de investigación a Asia Oriental mediante el desarrollo de una serie independiente de cuestiones en el “estudio de los valores chinos” produjo otra configuración cultural en las muestras de estudiantes en 22 países. Pero esta vez no fue un valor universal, sino algo que aparentemente caracteriza en forma particular a las naciones de Asia Oriental. Aun cuando tres de las cuatro dimensiones que Hofstede encontró en los datos de su investigación en gran escala (derivados de los archivos del personal de la IBM) se replicaron en este estudio, se aisló totalmente otro factor. No se logró evitar la incertidumbre relacionada con la búsqueda de valores absolutos como “verdad”. En cambio, se aisló una dimensión a la que se dio

débiles de los demás; se reconocen las idiosincrasias personales, y se atiende en forma cuidadosa a las necesidades de todos, pero nunca se abandona la verticalidad esencial. Todos están profundamente conscientes de las jerarquías claras de cada relación dentro del grupo y están imbuidos de ellas.

Esta representación es eco de un tambor distante. En el siglo XIX el rubor evanescente de los sueños conservadores de una *Gemeinschaft* cómoda y cálida sólo pudieron interpretarse como una visión moral retrospectiva que funcionaba de manera discursiva en forma muy parecida a la utopía marxista de una aurora anterior a la división del trabajo (Clegg y Higgins, 1987), es decir, míticamente. En la década de los ochenta la mitología surge como un ave fénix en Oriente, vestida con caracteres ideográficos, engendrada de las cenizas del confucianismo. Aunque estas nociones están ampliamente extendidas en buena parte de la bibliografía que se ocupa de Japón, nos inclinamos a considerar estas descripciones como más ideológicas que literalmente empíricas en su función. La búsqueda de una comunidad moral raras veces ha estado ausente del análisis social más explícitamente conservador, incluso en zonas tan pragmáticas como la teoría de la organización (Clegg y Dunkerley, 1980). Podría sugerirse que Japón se ha convertido en el vehículo contemporáneo de su expresión. El énfasis que se pone en el “grupismo” funciona en parte como un medio de realización ideológica del deseo, así como el mecanismo de una concepción “sobresocializada” de acción económica. (Pero no se descartaría del todo la explicación culturalista: parece que algunos aspectos de socialización primaria en la familia tienen importancia en la producción de trabajadores competitivos que también son obedientes.)

el nombre de "dinamismo confuciano". Ésta aparentemente estaba relacionada con valores distribuidos en torno a orientaciones hacia los aspectos centrales de interpretaciones contemporáneas de las enseñanzas de Confucio en sus aspectos orientados hacia el futuro. Su polo positivo destacó una mentalidad dinámica orientada hacia el futuro, mientras que su polo negativo destacó una mentalidad más estática, orientada hacia la tradición. (Aunque la distribución de los valores no fue específica de las culturas "confucianas", las altas puntuaciones positivas sobre ellas sí lo fueron). Los países que obtuvieron puntuaciones elevadas en esta dimensión fueron también los que disfrutaron de las tasas más altas de crecimiento económico durante los últimos 20 años. En tanto que ninguno de los valores aislados anteriormente estuvo asociado al crecimiento económico, este valor "confuciano" sí lo estuvo. En el núcleo parecía haber una marcada preocupación por la importancia del "orden de posición" en la constitución de las relaciones sociales y un énfasis en la perseverancia y la frugalidad, junto con un sentido muy poderoso de la vergüenza. Estos factores fueron los que resultaron significativos en el éxito económico de Japón, Corea del Sur, Hong Kong, Formosa y Singapur, dentro del contexto de la política y los mercados del *laissez faire*. Eludir la incertidumbre resulta así algo únicamente occidental, en tanto que el dinamismo confuciano resulta únicamente oriental. Mientras que se considera que lo primero trata de la búsqueda de la verdad, lo segundo se ve como la búsqueda de la virtud. Según Hofstede y Bond, mientras la persecución de lo primero fue alguna vez una ventaja social, en el pasado reciente se ha convertido en un impedimento en comparación con la búsqueda pragmática de la virtud en cosas que funcionan mejor que aquellas otras que incorporan o reflejan verdades absolutas e intemporales. Así el éxito de Asia Oriental puede atribuirse a hechos sociales profundamente arraigados y culturalmente dados. El confucianismo puede promover el autocontrol, la perseverancia y la frugalidad individuales; puede facilitar la obediencia en la sociedad y en la organización al subrayar la necesidad de la conducta respetuosa hacia los superiores, y recurre al deber más amplio de pertenecer a una familia honorable; pero como explicación social o incluso propia de la organización opera necesariamente en un alto nivel de generalidad. Tampoco es lo bastante específico para realizar análisis de alcance nacional cuando se aplica a comprender las diferencias entre las organizaciones económicas de Asia Oriental.⁴

⁴ Entre algunos estudiosos japoneses como Murakami, (1986) se adopta una explicación cultural, pero se le da una especificidad diferente de la del caso general "posconfuciano". Sostiene que debe diferenciarse a Japón de las otras sociedades "confucianas". La especificidad cultural de la industrial-

Algunos aspectos del argumento posconfuciano resultan atractivos precisamente en los mismos términos en que lo fueron las ideas similares de Weber acerca del papel del protestantismo en la formación de la "ética capitalista" en la Europa y la América decimonónicas. Esto es, que en las etapas iniciales del desarrollo capitalista, la ética pudo proporcionar al menos algunas de las condiciones de la formación de capital necesarias para iniciar la producción y la acumulación sostenidas. La reinversión de capital para la gloria de Dios o de la familia alcanzarán, si la diligencia, la aplicación y las condiciones del mercado lo permiten, el mismo fin de consumo diferido y de mayor inversión que conduce a una mayor productividad. Pero en el rabo hay un aguijón. Precisamente en la medida en que una ética así obtenga éxito desde el punto de vista capitalista, su éxito comenzará a socavar las condiciones que al principio la produjeron, como bien lo sabía Weber en su pronóstico del futuro de la ética protestante:

Donde la realización de la vocación no puede relacionarse directamente con los valores espirituales o culturales más elevados, o cuando, por otro lado, no necesita sentirse simplemente como una compulsión económica, el individuo por lo general abandona totalmente el intento de justificarla. En el campo de su desarrollo más alto, en Estados Unidos, la búsqueda de la riqueza, despojada de todo su sentido religioso y ético, suele asociarse a

zación japonesa tuvo sus antecedentes no en una ética religiosa sino en patrones claramente preindustriales de organización social:

...su característica única fue la unidad básica preindustrial de formación del grupo social llamada *ie*, que era excepcionalmente compatible como unidad de producción en la sociedad industrial (Murakami, 1984). La *ie* había mostrado fuertes capacidades de expansión, de eficiencia y de realización, así como para producir y prosperar dentro de un sistema de jerarquías funcionales. Pero una unidad básica de grupo similar a la *ie* rara vez se encuentra en otras sociedades agrícolas. Por lo tanto, sostengo que la *ie* ha sido una de las principales razones de que Japón pudiera adaptar su cultura indígena a la industrialización con extraordinaria rapidez. Ésta es también la razón de que Japón deba ser distinguido de otras sociedades, como la de la periferia china, y por qué con toda probabilidad seguirá siendo un caso único entre las sociedades que logran industrializarse [Murakami 1986, p. 229].

Al recalcar la formación del grupo social, la *ie* ubica el "grupismo" japonés no en el confucianismo sino en formas de organización agromilitar encabezadas por samurais, cuyos aspectos claves fueron estructuras de autoridad estables capaces de garantizar los derechos a la tierra del campesinado local. Murakami (1984, 1986, p. 230) afirma que los rasgos centrales de esta organización social sobrevivieron a sucesivas transformaciones en la época actual, incluyendo la afiliación funcional y no la que se basa en el parentesco; la homogeneidad en la afiliación y no su estratificación, así como una jerarquía consecuentemente funcional en lugar de otra de discriminación por clases o posición social. Lo que es decisivo para exposiciones como las de Murakami (1984, 1986), de Ketcham (1987) y de Nakame (1973) es el enfoque en las cualidades de "grupo" de trabajo y las relaciones sociales japonesas.

pasiones puramente mundanas que a menudo le prestan en realidad el carácter de deporte [Weber, 1930, p. 182].

No es simplemente el carácter de la estructura significativa lo que regula la actividad económica en su impulso, su producción, que puede servir para socavar una ética económicamente cultural. Como observó Marcuse (1964), las condiciones mismas para la producción en gran escala exitosa son las que tienen menos probabilidades de reproducir las condiciones ascéticas del éxito económico inicial. La producción en gran escala, por lo menos en la forma que asumió a principios del siglo XX, fue precedida por mercados y consumos masivos. Contra esta conformidad instrumentada del consumo Marcuse imaginó que el hedonismo que desató conduciría a una rebelión final, no de los productores en gran escala, sino de los que habían sido excluidos de una sociedad de masas y cuyo estilo de vida, en consecuencia, ya no se conformaba de acuerdo con una ética de ascetismo. Sin embargo, aunque la era más reciente ha presenciado una "revolución en el estilo", lo ha hecho no como un espectáculo de rebelión, sino como uno de consumo altamente diferenciado con base en la premisa de una producción con matices más flexibles y de un mercadeo de nichos, dentro de la forma masiva. En particular, Japón ha estado a la vanguardia de estas nuevas formas de producción flexible.

Si bien puede observarse que una norma del individualismo ascético parecería destinada a marchitarse con el florecimiento pleno de una era de consumo de masas, una ética colectivista y familiar parecería mucho más fuerte. Para comenzar, el consumo de masas, centrado en el hogar de la familia, serviría para reproducir esos hogares como la unidad social de consumo apropiada. Las propias fuerzas sociales que socavaron una ética ascética protestante, mientras dejaban su individualismo con oportunidades relativamente sin límite para el desarrollo hedonista, podrían servir para reproducir una ética basada en el hogar familiar, colectivo. Sin embargo, el agujón no está ausente del todo.

El éxito económico de Asia Oriental, en particular el de Japón, ha sido precedido en gran parte por una nota fundamental de flexibilidad en la producción de variedades altamente especializadas de bienes que se producen básicamente en masa. Éstos han dependido de una exactitud señalada en la diferenciación y la ubicación de los productos en el mercado. Cualquier visitante contemporáneo a los centros conscientes de la gran moda en Hong Kong, Singapur o Tokio no puede evitar impresionarse por el éxito con que los anunciantes han creado una ética individualista de consumo en estos lugares claves "posconfucianos". No es necesario ser un Marcuse de

última hora para preguntar si la comercialización en masa, el análisis demográfico y la densidad urbana producirán condiciones que no puedan reproducir las que se postularon inicialmente en el caso del éxito económico: el familismo, el consumo diferido y el orden disciplinado pueden ser socavados por estrategias de mercadeo orientadas hacia la diferenciación individual. Pueden extraerse pruebas en apoyo de esta proposición de un estudio de alcance nacional entre los jóvenes de 18 a 24 años que la oficina del primer ministro de Japón condujo en 11 países. Resultó que la juventud japonesa es "sumamente egoísta, está centrada en sí misma y orientada hacia los intereses personales", y tiene los "niveles más altos de frustración contra la familia y la escuela" entre las naciones estudiadas, como informa Sugimoto (1986, p. 66) en el *Mainichi Shinbun* del 12 y 13 de febrero de 1984. La presencia del agujón es evidente: si se acepta la hipótesis posconfuciana, entonces parecería que el altamente diferenciado consumo característico de su éxito socava la base productiva del núcleo de estos valores culturales económicos posconfucianos: familismo, consumo diferido y orden disciplinado. Esto es, si se acepta que estos valores desempeñan el papel que los culturalistas han sugerido para ellos.

¿Qué conclusiones pueden extraerse de esta explicación "económica" y "cultural"? Pues si se tratara de un "no confuciano" convencido por la hipótesis posconfuciana, podría uno consolarse imaginando que en el plazo más largo los gerentes de Asia Oriental se enfrentarían precisamente a la misma trama social y a la fuerza de trabajo características a que se enfrentan hoy los gerentes europeos y estadounidenses. Pero puede afirmarse que este consuelo sería falso, porque, contrariamente al consenso popular, el éxito de las empresas asiáticas no puede atribuirse tan simplemente a factores culturales, a pesar del énfasis que éstos reciben en la bibliografía.

DESEMPAQUE DEL BAGAJE CULTURAL

Podría sugerirse que es fácil sobreestimar estos aspectos culturales. Por ejemplo, el mercado laboral sumamente segmentado no parece ser un rasgo particularmente cultural, pero es en extremo importante en el éxito económico japonés. Abegglen (1958) fue el primer responsable de presentar a los observadores occidentales la idea de que un aspecto central de este mercado laboral segmentado, el sistema de empleo básico vitalicio, era una especie de antigua idea moral derivada de la época feudal, mejor entendida como un artificio cultural. Sin embargo, los autores posteriores han presentado una imagen en la que el disfrute de un empleo vitalicio fue insti-

tuido, de hecho, durante la transición de la contratación interna a la burocracia moderna que ocurrió en Japón entre aproximadamente 1910 y 1930. Este periodo fue de militancia cada vez más intensa y de elevado reemplazo de personal. Las empresas grandes en una fuerte posición oligopólica buscaron crear un compromiso de trabajo al conservar los aspectos que entonces existían del sistema de seguridad en el empleo y de avance regular hacia posiciones mejor remuneradas (véase Litter, 1982; también el análisis en Clegg, Boreham y Dow, 1986, p, 96).

El "grupismo", que a menudo se percibe como un rasgo característico de las organizaciones japonesas, no parece estar asociado positivamente con el desempeño (o, como en el caso de las ceremonias matutinas, puede incluso guardar una asociación negativa con él). Esto sugiere que tales prácticas han sido sistemáticamente sobreestimadas por los observadores occidentales, que han postulado el aislamiento cultural para aumentar el rendimiento. Estas prácticas bien pueden ser adiciones compatibles y decorativas desde el punto de vista cultural a la máquina económica japonesa y no su mecanismo esencial, en forma muy similar a lo que sugiere Dunphy (1986).⁵

⁵ Otra prueba de la naturaleza no esencial de la "cultura" para originar la productividad japonesa es lo que le sucede en las operaciones subsidiarias de ultramar. Si bien hay pruebas de que algunos rasgos importantes y distintivos de la política de personal japonesa (como la toma de decisiones participativa) son transferibles a otras culturas, las empresas japonesas suelen desechar muchas prácticas que se consideran como típicamente "japonesas" en sus operaciones de ultramar. Algunos rasgos se transfieren con mayor facilidad que otros. Ichimura (1981), por ejemplo, encontró que existen problemas en la ocupación de gerentes locales en las operaciones de ultramar, a causa del firme control japonés de las cimas estratégicas tanto dentro de su país como en el extranjero. (Los problemas a que se enfrentan las corporaciones japonesas para ocupar gerentes no japoneses en las operaciones de ultramar también se analizan en Ishida, 1981). Pueden demostrarse estos problemas considerando el ejemplo de las empresas japonesas en Singapur. Milton-Smith (1986) ha documentado la diferencia entre la ideología japonesa de los negocios y la práctica en las empresas en Singapur. Los japoneses experimentan dificultades al operar en una cultura de negocios diferente de la del etnocentrismo japonés. El manejo de personal y de trabajo, con frecuencia citado como el *locus* cultural de la expresión de la organización del "posconfucianismo", es en realidad el punto débil de la administración japonesa en ultramar. En particular, la integración cada vez mayor de subsidiarias dentro de las estrategias de mercadeo global de la matriz japonesa significa que estas estrategias predominan sobre la preocupación por el bienestar de los empleados locales. Además, la exclusión de la toma de decisiones de los funcionarios subsidiarios no japoneses contratados localmente sugiere que las compañías japonesas experimentaron dificultades crecientes para controlar y conservar a los funcionarios locales inteligentes y ambiciosos (véase también Tsurumi, 1976, que explora los mismos fenómenos desde el punto de vista de la organización sindical). Así, puede resultar que muchas de las muy debatidas políticas japonesas de personal no ejerzan ningún efecto real en el rendimiento de la organización en Japón y que sean un obstáculo para su adaptación en cruzamientos culturales, incluso en el Asia Oriental. Esto constituiría un problema importante en vista de que las industrias japonesas aumentan cada vez más su inversión directa en el extranjero como resultado de la fortaleza del yen.

Algunos de los mecanismos que como se ha visto producen este acento cultural único en un grupo coherente, con frecuencia son mal entendidos. Por ejemplo, el sistema actual de empleo vitalicio no quiere decir que no existan redundancias, en particular durante la recesión. Suzuki (1981) describió las prácticas de *madogiwa-zoku* y *genryo-keiei*. La primera de ellas implica colocar a la gente "cerca de la ventana" sin asignarle empleo, en tanto que la última describe la destitución, la transferencia o el descenso de rango de gerentes subempleados. Algunos autores, como Wornoff (1982), consideran estas prácticas de subocupación como fuentes de grandes ineficiencias en la empresa japonesa. Sugiere que sólo una constante atención a la ingeniería de producción proporciona el contrapeso a esta "ineficiencia". (Dado el pequeño porcentaje de empleados en el mercado interno laboral, es posible que Wornoff (1982) sobrestime su posición.)

En la época contemporánea, por lo menos, puede decirse que los japoneses triunfan no sólo sobre las espaldas de trabajadores altamente segmentados, sino también en parte porque prestan gran atención a factores directamente relacionados con medidas particulares del rendimiento. Las prácticas de trabajo están subordinadas a éstas, en especial con respecto a los controles de calidad. El porcentaje de producto final inspeccionado se correlaciona principalmente con el nivel de productividad, seguido por la atención a los diversos aspectos de tecnología de las máquinas (como el uso de computadoras), a la utilización de la capacidad de la planta y a la responsabilidad presupuestaria. Típicamente, las grandes empresas en Japón han logrado unir con éxito el control de calidad con la innovación emprendedora (Dunphy, 1986).

Estas medidas del desempeño y las prácticas segmentarias del trabajo muy bien pueden estar en la raíz del éxito económico japonés, en lugar de los valores sociales de consenso y armonía de grupo. La destreza administrativa para relacionar las variables de la organización, como la tecnología o los grupos de trabajo semiautónomos con los incrementos de productividad, la calidad del producto y la innovación, parece decisiva. La organización del mercado laboral, tanto en un mercado laboral interno en las grandes empresas como en una esfera en gran medida carente de protección y secundaria fuera de ella, es un adjunto vital de esto. La contribución hecha por los diversos aspectos de la política de personal al rendimiento en la empresa sigue siendo controvertible. No resulta claro en qué medida los diversos aspectos de la política de personal contribuyen al desempeño, lo perjudican o son sólo acreciones culturales de interés etnográfico, pero que nada tienen que ver con el rendimiento. Lo que se ve con claridad son esos aspectos particulares de la política de personal que pueden contribuir

al rendimiento en casa, pero que no pueden exportarse sin algún "equivalente funcional" para los apuntalamientos materiales e institucionales. De ser exportables pueden convertirse, sin embargo, en un pasivo en otro marco cultural. La investigación en Tailandia sobre la presencia de organizaciones japonesas señala que éste es el caso. Un sistema que contrata mano de obra nativa sólo para ocupaciones de nivel inferior dentro de la organización, y que recompensa la antigüedad, con lo cual sustituye poco a poco el trabajo expatriado cuando la mano de obra local ha sido totalmente adiestrada y socializada, será considerado "colonial" por los indígenas (Taira, 1980). Dados los antecedentes históricos del colonialismo japonés, en particular en la "mayor esfera de coprosperidad" de Asia Oriental, estas resonancias serán particularmente desagradables.

No únicamente Dunphy (1986) sospecha que las prácticas administrativas japonesas pueden ser resultado de una "solución consciente de problemas" por parte de élites japonesas. Otros autores han considerado escépticamente este "modelo japonés centrado en el grupo", como han llamado Sugimoto (1986) y Sugimoto y Mouer (1985) a la variante de funcionalismo que atribuye el éxito japonés a una configuración única de valores. Desde su punto de vista, que comparte un argumento similar al presentado por Dunphy (1986), buena parte del "grupismo" y del "consenso" japoneses es menos un efecto de cultura y más un efecto de control desde arriba. Parece que los estudiosos occidentales han omitido este énfasis del control, pues sus investigaciones sólo muestran la élite y sus instituciones en el contexto japonés. Una manera de someter a prueba la hipótesis de que la "cultura del consenso" y el "grupismo" son un efecto del control de élite de los mecanismos de transmisión ideológica y no están más profundamente arraigados dentro de la vida japonesa, sería tomar en consideración el registro histórico.

LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS: EL REGISTRO HISTÓRICO

Si el éxito económico japonés desde la restauración Meiji de 1868 es consecuencia de una cultura económica única arraigada en el consenso y el grupismo posconfuciano, entonces el registro histórico de las relaciones laborales japonesas debe mostrar este hecho. Bien vale la pena considerar cuán única sería la supuesta realización de una industrialización madura sin conflictos. Probablemente la mayoría de los sociólogos, fuera de los extremos funcionalistas y marxistas, no aceptaría la "tesis de la ideología dominante" (Abercrombie *et al.*, 1980) de que las sociedades se caracterizan

por "sistemas de valores centrales" sumamente coherentes. En cambio, juzgadas por el registro empírico, las sociedades industriales se consideran más propiamente como culturas fragmentadas y diversificadas que despliegan una pluralidad de visiones del mundo y de estructuras empíricas en lugar de basarse en una cultura unitaria omnicompreensiva, en una ideología o hegemonía dominante.

El estudio de las relaciones industriales japonesas (Gordon, 1985) parece ofrecer una notable falta de confirmación de cualquier cultura nacional consensual japonesa históricamente arraigada. En cambio, la lucha estándar concomitante a la "formación" de una clase trabajadora a partir de un campesinado recalcitrante por tradición, fue tan típica de Japón como lo fue de otras partes (Vlastos, 1986). Pocas pruebas apoyan el argumento de que las prácticas japonesas están en alguna forma "encajadas" culturalmente en un molde único. Shirai y Shimoda (1978), por ejemplo, al observar la evolución histórica del sindicalismo y el sistema de las relaciones industriales, sugieren que las características más importantes se crearon en la época de la posguerra. Por cualesquiera razones de ideología o de formación intelectual, una interpretación segura de este periodo ha llegado a conocerse ampliamente en Occidente y se concentra en unos cuantos aspectos institucionales, abraza una historia cultural para "explicarlos", y autores como Sugimoto (1982, pp. 19-20) señalan que sistemáticamente bloquea la comprensión al concentrarse en lo que son rasgos idiosincrásicos de la totalidad.

El registro histórico objeta la idea de que las organizaciones japonesas pueden apoyarse en cualidades particulares de lealtad y consenso de sus empleados, cualidades que tienen fuerte arraigo cultural, como ha sugerido Abegglen (1958, 1973). Por ejemplo, en una primera objeción, Taira (1961) demostró que en los anteriores cien años transcurridos desde la restauración Meiji, la estabilidad de la mano de obra japonesa fluctuó ampliamente en respuesta a las nuevas tácticas administrativas, las cuales fueron condicionadas, a su vez, por el nuevo clima económico. En los comienzos del capitalismo japonés los campesinos fueron secuestrados de los campos y virtualmente agrupados a la fuerza en cuadrillas de trabajo forzado en las fábricas.

Si el mito del consenso tiene alguna raíz histórica debemos buscarla en las décadas de los treinta y los cuarenta. En los treinta, cuando Japón se preparaba para la guerra, una combinación de legislación del gobierno, un fuerza policiaca poderosa, y los propietarios de las empresas y sus pandillas de matones empleados en las fábricas lograron crear una atmósfera de relaciones industriales aparentemente tranquilas. Los problemas, definidos en términos de los empresarios, se eliminaron en gran parte mediante

el simple expediente de una coerción y una represión eficientes. Sin embargo, problemas surgidos en el periodo de entreguerras, incluyendo las garantías de permanencia en el empleo, los métodos de pago de salarios, la posición relativa de los trabajadores y los funcionarios especialistas, y su papel en la toma de decisiones de la administración, según Kenney y Florida (1988, p. 126) reaparecieron en la época de la posguerra. Como parte del programa de Estados Unidos para democratizar a Japón en la posguerra, se permitió que surgieran los sindicatos, que habían estado totalmente proscritos durante la guerra. En 1946 la afiliación de los sindicatos creció rápidamente desde cero hasta 5 000 000, y los sindicatos rápidamente desarrollaron un papel político, con su lealtad política dividida entre los partidos socialista y comunista. Pero también participaron en formas más directas de democracia. Los trabajadores se hicieron cargo de las fábricas, expulsaron a los jefes y gerentes, y durante los primeros seis meses de 1946 se practicó el ejercicio del control por los trabajadores (Moore, 1983). Esto ocurrió en 255 fábricas con 157 000 trabajadores (Gordon, 1985). No duró mucho tiempo, pues las fuerzas ocupantes estadounidenses junto con el gobierno japonés debilitaron en forma drástica el movimiento laborista; se introdujo una severa legislación antilaborista y en 1950 se expulsó de las industrias más importantes de Japón a 12 000 trabajadores ya que fueron considerados comunistas.

Pero el movimiento sindicalista obtuvo algunos éxitos. Una de las demandas de los sindicatos del ala izquierda en la posguerra fue que se crearan sindicatos de empresas, en los cuales se incluiría tanto a los operadores como a los funcionarios. Esta demanda surgió del movimiento de control de los trabajadores y de la ocupación de las fábricas. Se esperaba que los grandes sindicatos de empresa se transformaran en “consejos de fábrica” para “control de los trabajadores”, según el conocido modelo soviético, como sucedió en el movimiento de los trabajadores de Turín después de la primera Guerra Mundial (véase el análisis de Gramsci en Clegg y Dunkerley, 1980). En 1949 más de la mitad de los trabajadores se había sindicalizado: seis y medio millones de trabajadores. Los sindicatos negociaron consejos conjuntos de trabajadores y empresarios a través de los cuales pudieron obtener temporalmente un importante papel en la toma de decisiones de las empresas.

También se logró progresar en el frente de los salarios, en donde se peleó y se ganó el principio de un “componente de necesidad” en el paquete salarial (Gordon, 1985; Kenney y Florida, 1988, p. 127). Los salarios asumieron un carácter tripartita compuesto por un elemento de antigüedad, más los componentes de base y de méritos. La administración luchó por los com-

ponentes de mérito, en tanto que los sindicatos pudieron conservar los elementos de “necesidad” de la base y la antigüedad en el paquete salarial.

Gordon (1985, p. 424) describe la era inmediata a la posguerra como un tiempo en el cual, en la empresa, el equilibrio de poder entre trabajadores y gerencia se negoció en forma muy elaborada. Las políticas que podrían más tarde reconsiderarse como ideas iniciadas unilateralmente por la gerencia no lo fueron; a menudo constituyeron intentos de ésta de apoderarse por anticipado de una política para evitar que fuera radicalizada más tarde por las demandas sindicales. Las iniciativas, desde luego, no se presentaron sólo de un lado. El precursor de las “relaciones humanas” del “grupismo” de hoy se introdujo con la tutela estadounidense. Ocurrió una contraofensiva en gran escala de los empresarios en 1949-1950, en la cual un arma importante fue la creación de sindicatos de empresa más conservadores y más orientados hacia las relaciones humanas una vez que los comunistas habían sido expulsados. Con la pérdida de los dirigentes radicales la gerencia pudo recuperar el predominio en el juego del poder que tenía lugar en las empresas. Como Kenney y Florida (1988, p. 128) dicen, “El debilitamiento de las fuerzas radicales facilitó la transformación de muchas ganancias de los trabajadores dentro del marco de desarrollo de la acumulación capitalista.”

Pero no todas las concesiones que obtuvieron los sindicatos eran seguras: “los sindicatos de empresa tuvieron que presentar demandas que ya habían sido postuladas en luchas anteriores de los trabajadores; de este modo el capital no pudo restablecer las reglas del juego de la posguerra”. Entre los logros del movimiento obrero radical figuró la demanda de seguridad en el empleo. Como señalan Kenney y Florida (1988, p. 128), esto era justo también, porque con el sindicalismo de empresa el cese significaba debilitar al sindicato con pocas perspectivas de sustituir a los miembros perdidos. En consecuencia, incluso los sindicatos de empresa más dóciles establecidos por los empresarios tenían interés en apoyar la demanda de seguridad en el empleo. Fue difícil resistírseles dada la base empresarial de sindicatos y huelgas, porque esto permitía a los trabajadores deshacerse de los empresarios recalcitrantes uno por uno. Pocas empresas podían resistir una huelga prolongada en un empresa específica que sus competidores evitaban por medio de concesiones. Además, se prometía resolver los problemas de sustitución de trabajadores que habían sido endémicos en las empresas japonesas de entre guerras (Clark, 1979). Asimismo, la permanencia en la empresa aseguraba que los empresarios que habían invertido en la capacitación que se requería para reconstruir la industria de la posguerra podrían al menos conservar los frutos de su inversión y no verían que sus trabajadores capacitados fueran contratados furtivamente

en otras partes. En consecuencia, “la ocupación garantizada para los trabajadores varones en las empresas más importantes se convirtió en una característica del Japón de la posguerra, en donde los despidos quedaron en gran medida fuera de las prerrogativas rutinarias de la administración” (Kenney y Florida 1988, p. 128). Posteriormente estos derechos fueron reconocidos en la legislación del trabajo. Sobre estas bases se construyó el “milagro económico” en algunas empresas japonesas.

LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS: EL ESCENARIO CONTEMPORÁNEO

¿Cuáles son algunas de las características de las empresas japonesas de la posguerra? En primer lugar, existe una pronunciada división entre los trabajadores integrados al “mundo de la compañía” en el mercado interno de trabajo con su sistema de “salario por antigüedad” y “ocupación vitalicia”, y los demás trabajadores. Los que están dentro del “mundo de la compañía” de Japón son menos de la tercera parte de la fuerza laboral industrial: son los miembros de los sindicatos de empresa cuya principal función es servir como “auxiliares de la administración en el sector de personal” Kawashini (1986, p. 156). Se encuentran en los *grupos de empresa* (Oru *et al.*, 1988) y en las empresas muy grandes que dominan la cumbre de la empresa japonesa. En ellos, los trabajadores centrales dentro de las empresas individuales pertenecen a sindicatos de empresas específicas; cada compañía tiene sus propias escalas de salarios determinados por la evaluación que hace la empresa de los requisitos de destreza de una capacidad de trabajo que está constituida ella misma dentro del “mundo de la compañía”. Estos trabajadores forman la élite de la mano de obra industrial japonesa que se mantiene de manera segura en su lugar por las “cadenas de oro” que ofrece la compañía (Muto, 1986). Los sindicatos de empresa son el sistema prevaleciente, pero también hay algunas corporaciones que se caracterizan por una situación sindical de “tipo plural” en la que no sólo existe un sindicato mayoritario, sino también un sindicato disidente minoritario nacido después de algún acontecimiento decisivo en la historia del anterior sindicato de empresa. Estos sindicatos generan un porcentaje desproporcionado de disputas de trabajo en el sector privado (Kawanishi 1986, p. 141). Los sindicatos de tipo plural son en particular evidentes en el sector público. Fuera de los trabajadores centrales de la empresa en los grupos de empresa organizados en sindicatos de empresa, o más raramente en sindicatos de tipo plural, hay muchísimas compañías medianas y pequeñas que no forman parte del “mundo de la compañía”.

En términos de espacio, las compañías muy grandes y su “mundo de la compañía”, como Toyota, Hitachi, Kawasaki Steel o la Corporación Chisso, en ocasiones ejercen su dominio sobre poblaciones enteras. Las compañías muy grandes también proyectan una sombra contractual sobre el panorama de ocupación. Ya sea que las poblaciones sean o no poblaciones de las compañías en términos literales, los grupos de empresa dominan zonas completas de la ocupación por medio de un gran número de empresas que subcontratan. Éstas, aunque independientes desde un punto de vista formal, están altamente estructuradas, semiformalizadas y disfrutan de relaciones continuas con las grandes empresas y con las que integran el núcleo del grupo de empresas. Efectivamente, en palabras de Muto (1986, p. 135), son “vasallos” de las grandes compañías. A su vez, muchas de las propias empresas que subcontratan dependen del trabajo subcontratado con subcontratistas más pequeños que a su vez subcontratan a obreras domésticas externas, las cuales trabajan a destajo muy alejadas de los miembros del sindicato de la empresa. En la industria automotriz japonesa, por ejemplo, 75% del trabajo (en comparación con 50% en Estados Unidos) sale de las empresas muy grandes y va a dar a las empresas subcontratantes primarias, las cuales por su parte pueden subcontratar con empresas secundarias, las que a su vez pueden subcontratar con trabajadores externos terciarios, a los que se pagará la quinta parte de la cantidad que cobran los trabajadores de las empresas subcontratantes mayores (Muto 1986, p. 135): En las empresas subcontratantes secundarias más pequeñas, que tienen menos de 100 empleados (las cuales proporcionan 68.7% de toda la ocupación y más de 50% del PNB), las tasas de salarios han sido aproximadamente 70% de las que prevalecen en las empresas muy grandes, aunque existen indicios de que ahora tienden a nivelarse un tanto (Kenney y Florida 1988, p. 130). Las empresas pequeñas también emplean una parte desproporcionada de trabajadores minoritarios y de viejos trabajadores que han sido obligados a retirarse de las compañías más importantes.

El mercado laboral japonés está altamente segmentado en géneros (véase Brinton, 1989). No es que las mujeres tengan menos probabilidades de participar en él que las mujeres de otras partes: las tasas de participación son comparables en términos generales y la de Japón es mayor que la de muchos países de la Europa Occidental, aunque dicha participación no es tan alta como la de Escandinavia o Estados Unidos. La cuestión está en el patrón de dicha participación. La probabilidad de que las mujeres en Japón sean empleadas es mucho menor y mucho mayor la probabilidad de que sean, como lo llama Brinton (1989, p. 550) “trabajadoras de empresa familiar gratuitas en negocios o granjas pequeños administrados por la familia”.

Donde están empleadas, en cada categoría las mujeres reciben tasas salariales inferiores que guardan relación con la edad. Las mujeres más jóvenes en el grupo de edad de 16 a 20 años están en la cumbre relativa de su poder de percepción de salarios, pero reciben cerca de 15% menos de lo que perciben los hombres. Para cuando llegan a los 35 años sus percepciones se habrán reducido aproximadamente 50%. Estas tasas de percepción son paralelas a las tasas de participación: la participación alcanza su punto más alto entre las mujeres de las categorías de menos edad (20-24), y desciende monótonamente, salvo por un ligero incremento en el grupo de edades de 40-44, consecuente con el término de las responsabilidades inherentes a la atención de los niños. Mientras que los hombres y las mujeres tienen más o menos la misma propensión a entrar en las organizaciones centrales de la economía japonesa, no es igual la propensión a permanecer en ellas. Para cuando tienen de 45 a 49 años hay una y media veces más mujeres en las empresas pequeñas que en las empresas grandes, en tanto que sólo hay tres quintas partes de la población femenina en las empresas grandes, en comparación con las empresas pequeñas (Brinton 1989, p. 551). Esto representa un descenso o un cambio de dos quintos en la participación femenina en el sector central con respecto al ciclo de vida de 20 a 49 años. De modo que las mujeres en esa edad suelen terminar en el mercado de trabajo "externo" de los sectores donde se pueden encontrar puestos con escalas de carrera. El bajo nivel de éxito logrado por los funcionarios ejecutivos del sexo femenino en su intento de incorporarse a las filas administrativas en Japón demuestra esto: sólo 13% de los miembros de la administración son mujeres. Esto contrasta con una cifra de 68% en Estados Unidos, por ejemplo. También puede verse en las diferencias de salario entre hombres y mujeres en Japón. En total las mujeres japonesas ganan los salarios porcentuales más bajos en comparación con los hombres de los países de la OCDE. La tasa mensual promedio agregada es 55.5% de la que corresponde a los hombres.

Existe un doble vínculo en la práctica de la ocupación japonesa dentro del sector de las corporaciones centrales. Los empresarios a menudo estimulan a sus empleadas a renunciar a fin de que tengan hijos hacia los 25 años de edad. Simultáneamente, esos mismos empresarios señalarán esta propensión a renunciar como razón suficiente para no capacitar a las mujeres (Brinton 1989, p. 553). Este marco de significado y de práctica institucionalizada parece estar apoyado por los resultados que Brinton (1989) encontró cuando estudió la fuerza de trabajo en tres sitios urbanos de Japón en 1984. Dentro de las organizaciones centrales en las que hombres y mujeres muestran una propensión similar al ingreso en términos generales

cuando comienzan a trabajar, existe una marcada diferencia en cuanto al patrón observado. Del total de la muestra, 71% de los hombres ingresó a puestos de carrera en las grandes organizaciones centrales, pero sólo 23% de las mujeres lo logró. La mayor parte de las mujeres entró a ocupar puestos de bajo nivel que no son de carrera, como "ayudantes de oficina". De la ocupación total, mientras 22% de todos los hombres inició su vida de trabajo en un puesto de carrera, sólo 7% de las mujeres lo hizo. Este obstáculo inicial es el que significa tanto para explicar la diferencia en los resultados (Briton, 1989).

Existe un patrón de ciclo de vida visible en la ocupación de las mujeres que no pueden tener las oportunidades en la escala de los puestos de carrera. Cuando regresan a trabajar después de que terminan las "responsabilidades familiares", es más probable que ingresen en empresas pequeñas en las que se concentra el trabajo externo terciario. De hecho, es mayor la probabilidad de que los trabajadores externos terciarios sean mujeres. La ocupación femenina fuera del sector central está sumamente concentrada en el trabajo externo y también en los empleos de tiempo parcial y en los temporales, que son más vulnerables a la recesión (véase Kenney y Florida 1988, pp. 130-131). Algunos trabajadores de subcontratación muy bien pueden trabajar dentro de las fábricas de las empresas muy grandes en una versión moderna de la "contratación interna" (véase Clegg, Breham y Dow, 1986, pp. 93-97; Littler, 1982): el sistema *Oyakata*, donde se proporciona trabajo subcontratado a cambio de una suma global. Junto con ellos puede haber trabajadores temporales estacionales, a menudo extraídos del sector agrario (desproporcionadamente grande en Japón a causa de la política gubernamental deliberada de exclusión de tarifas y cuotas de importación y de subsidios a los productores primarios) o de las filas de los trabajadores de tiempo parcial, por lo regular amas de casa. La facilidad con que se los recluta y se los despide es una base importante de la flexibilidad japonesa, junto con la base de "empresa" de los propios sindicatos. Datos de 1970 muestran que 12% de la fuerza de trabajo empleada en las compañías grandes con más de 500 trabajadores en las grandes industrias como la siderúrgica, la de construcción de barcos, la automotriz y la de la construcción, estuvo formada por esta clase de trabajadores temporales, en comparación con sólo 2 a 3% en las compañías que emplean de 30 a 99 empleados (Muto 1986, p. 136).

En el caso de estos trabajadores que fueron lo suficientemente afortunados para asistir a escuelas y universidades escogidas, favorecidos por haber sido contratados en las empresas muy grandes y cuyos antecedentes personales fueron aprobados en el examen de admisión (véase Rohlen, 1974), la empresa procede a capacitarlos como trabajadores centrales. En

este nivel parece que entra en juego una particular "cultura de la corporación". La capacitación es específica de la empresa; se orienta no sólo hacia las "calificaciones funcionales", sino que también es "un proceso de socialización moral dentro de la comunidad de la empresa" (Deutschmann, 1987a, p. 45). De hecho, Deutschmann señala que la cultura de la corporación a este respecto construye sobre fenómenos culturales más generales en términos del papel de socialización primaria de la familia, que es una familia concebida como una comunidad cooperativa (Deutschmann, 1987a, p. 44). A los observadores occidentales les parece un sistema extremadamente patriarcal (en el sentido antiguo del término). El horizonte del sistema puede verse mejor en la medida en que los horarios y las relaciones laborales están organizados rutinariamente en el tiempo y el espacio fuera del trabajo. La ocupación vitalicia es el costo y el beneficio de este sistema. Costo, porque proscribiera cualquier opción del mercado laboral externo para la mayor parte de los trabajadores. Simplemente no se los capacita para otras empresas y no considerarían una ocupación así ni se les tendría en cuenta para ella. En cuanto proporciona seguridad en el trabajo (que no siempre se alcanza y que es menos probable todavía que esté presente en el futuro dado el papel que en la economía mundial desempeña Japón, que cambia con rapidez), la ocupación vitalicia es ciertamente un beneficio, por lo menos hasta la edad de 55 años, cuando normalmente tiene lugar la jubilación. Sin embargo, esta seguridad en el trabajo lo es respecto al empleo, pero no en lo que se refiere a la posición en el empleo: hay marginación y degradación. Además, el programa no muy generoso de pensiones del Estado no está disponible hasta que se cumplen 65 años. En estos 10 últimos años la "flexibilidad" del mercado laboral personal se vuelve una crítica consideración.

¿POSIBILIDADES POSMODERNAS Y EL FUTURO PERFECTO?

Sin duda las organizaciones japonesas tienen varios rasgos distintivos. Antes de que podamos determinarlos necesitamos tener alguna forma de hacerlo. Para tal objeto se propone la noción de "imperativos de la organización", como método de determinación. ¿Cómo manejan por lo general las organizaciones japonesas los importantes problemas funcionales que una organización de negocios en gran escala tiene que manejar? Todas las formas efectivas de organización deben ser capaces de resolver los problemas perennes que agobian cualquier actividad coordinada administrativamente, recurrente y rutinaria, y que se presentan entre los organismos que realizan transacciones.

Sin embargo, ahora ya es claro que no existe una "manera óptima" de hacerlo. La comparación sistemática puede fomentarse grandemente por medio de la aplicación de un patrón común con el cual pueden compararse formas diferentes de lograr organización. Blunt (1989) ha afirmado que todas las organizaciones tienen que encontrar una forma de obtener soluciones a los constantes problemas. Se pueden considerar en términos de siete imperativos de la organización que él deriva de una serie más grande elaborada por Jaques (1989). Los imperativos son:

- 1) Articular la misión, las metas, las estrategias y las funciones principales.
- 2) Disponer las alineaciones funcionales.
- 3) Identificar los mecanismos de coordinación y control.
- 4) Constituir relaciones entre la responsabilidad y el puesto.
- 5) Institucionalizar la planificación y la comunicación.
- 6) Relacionar las remuneraciones con el rendimiento.
- 7) Lograr una dirección efectiva.

La organización japonesa contemporánea puede revisarse de acuerdo con estos rubros y compararse con los aspectos de una organización más normal del tipo ideal. El motivo de proceder así no es sugerir que las organizaciones occidentales de otras partes sean precisamente como este tipo ideal "modernista". Por el contrario, pueden haberse desplazado mucho más cerca del tipo al que aludiremos como "posmodernista". Pero es importante que las características de este tipo diferente sean reconocidas por lo que son. En la medida en que nuestros supuestos para pensar en este tipo permanezcan dentro del marco que se deriva del pensamiento weberiano, bien podemos no reconocerlas por lo que son. En cambio, podríamos advertir más bien lo que no son.⁶

⁶ En esta coyuntura mucho debe tomarse al pie de la letra. Existen en la bibliografía varios debates acerca del posmodernismo y de la posmodernidad. Pero en este trabajo el contexto es realmente muy específico y un tanto disímil respecto a la mayoría de los debates que se han presentado. Si es el caso, como afirmaré, que algunos aspectos de la práctica de la organización japonesa no son fácilmente asimilables para el análisis en términos de categorías que son indudablemente modernistas, ya que ni estas prácticas ni el análisis que resulta apropiado para ellas se nutren de esa preocupación por la burocracia heredada de Weber y que ha continuado en los estudios de contingencia más recientes de la estructura de la organización, entonces ciertamente puede trascenderse el genotipo modernista. En este sentido deseo recalcar el aspecto *pos* del posmodernismo como algo después del modernismo, por lo menos tal como lo entendemos. Las distinciones deben considerarse como hipotéticas y putativas, y no como definitivas. La cuestión se explora con mucho mayor detalle en mi libro *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World* (1990).

Misión, metas, estrategias y funciones principales

Un sentido especializado de la misión de la organización estructura la estrategia de las empresas japonesas. Esta especialización en la estrategia es lo que permite que surja dentro de la empresa un foco mucho más difuso. Respecto a la estrategia, los grupos de empresa japoneses suelen no adoptar el modelo conglomerado que es más común a las grandes empresas en Estados Unidos o en Inglaterra como lugar de su iniciativa estratégica, y prefieren en cambio la forma *Keiretsu*.

Esto es así porque las corporaciones japonesas insisten muy poco en la fusión como mecanismo de desarrollo o diversificación de los negocios (Cool y Lengnick-Hall, 1985, pp. 8-9; Howard y Teramoto, 1981, Kono, 1982). Como consecuencia, tal como Cool y Lengnick-Hall (1985, pp. 8-9) sugieren, los miembros de la organización *saben* en que negocio están; tienen un conocimiento profundamente arraigado y sustantivo que una política de adquisiciones horizontal o vertical difícilmente permitiría. Una de las razones por las que se entra en las complejas interrelaciones entre mercados del *Keiretsu* es organizar estas acciones relacionadas y auxiliares que estarían sometidas en lo interno a una coordinación imperativa en las empresas occidentales más típicas. En el caso de Estados Unidos o Inglaterra es más probable que este centro sea un lugar de cálculo "privado" que intenta realizar su coordinación por medio de diversas actividades económicas. Se sugiere que una consecuencia de tener bien enfocadas las misiones, las metas, las estrategias y las funciones principales es que por lo general existe una tecnología esencial para la organización que se entiende bien. Por lo tanto, de acuerdo con Emery y Trist (1960) y Tichy (1981) se puede proponer que: "Como las empresas japonesas limitan fundamentalmente su campo de acción a una tecnología básica, su cultura interna suele ser muy homogénea" (Cool y Lengnick-Hall, 1985, p. 9). Esto es lo que permite una capacidad de difusión interna mucho mayor, iniciada de acuerdo con un sentido mucho más especializado de la misión de la organización. Esta capacidad de difusión se transmite mediante un grado relativo de desdiferenciación de lo que con mucha mayor probabilidad son elementos funcionalmente separados en la empresas modernistas más burocratizadas.

La desdiferenciación de lo que en otras partes es más probable que sean funciones imperativamente coordinadas conducirá a reducir el grado de especialización de las funciones subordinadas a las misiones y metas de una organización. Whitley (1989, pp. 24) sugiere que la especialización, cuando va asociada a una homogeneidad relativa en la naturaleza de los empleados, reducirá al mínimo los costos de transacción. Dentro de

las empresas japonesas la socialización de la compañía tiene lugar mediante la capacitación específica en la empresa, el sindicalismo de empresa y la permanencia en el empleo para los que están en el mercado interno laboral. Algunos investigadores, como Cole y Tominaga (1976), afirman que estos procesos operan en una medida tal en las empresas japonesas que los supuestos modernistas acerca de que son una "estructura ocupacional" son totalmente inapropiados. Sugieren que en el mercado laboral interno, en lugar de un compromiso con la ocupación *per se*, por los sistemas de empleo permanente y de pago por antigüedad, los obreros suelen comprometerse más con sus organizaciones que con sus ocupaciones.

Dore (1973) considera el desarrollo de esta estructura institucional en las empresas japonesas centrales como un resultado del efecto de "desarrollo tardío". Según Dore (1979), cuanto más tarde ocurre el desarrollo capitalista menos probable es que se haya establecido un sistema previo de trabajo con salario libre en un sector agrícola capitalista. En consecuencia, es más probable que las formas de paternalismo representadas por relaciones feudales sean una tradición reciente y no un recuerdo distante. A partir de esta tradición este autor vería que se derivan el compromiso con la organización y el empleo permanente. Cole (1978) por el contrario prefiere ver la aparición del empleo permanente, no tanto en términos de una tradición viva, sino como una herencia institucional en que los innovadores de la organización pudieron inspirarse (véase también Cole, 1971).

Pero los cálculos señalan que una cifra tan baja como 25% es la proporción de los miembros del mercado laboral que se benefician positivamente de la permanencia en el empleo; son los empleados varones de oficina de tiempo completo de las empresas grandes, centrales y famosas (Hamada, 1980). La función de estos arreglos en el mercado laboral es clara: sirven principalmente para retener a los trabajadores que incorporan a la empresa una valiosa capacitación. (Jacoby, 1979). La retención se logra mediante las ventajas acumulativas que se agregan a los empleados, como son los salarios más elevados y la posición de que disfrutaban por su antigüedad en el servicio. Corroboran esto la escasez de buenas oportunidades de empleo en el mercado interno laboral y la existencia de una intensa competencia por dichos empleos (Koshiro, 1981). La escasez y la competencia explican en gran parte tanto la exclusividad como la articulación del empleo permanente con el sistema de subcontratación y de trabajo externo, en el que predomina la mano de obra de las mujeres y de los trabajadores jubilados (la jubilación, aunque ahora se acerca a las normas occidentales, hasta fecha reciente ocurría a los 55 años. A falta de un Estado benefactor bien desarrollado, los "jubilados" tienen que trabajar, vivir de lo que ganen

o recurrir al apoyo familiar). El acento que han puesto autores como Abeglen (1973) y Drucker (1971) en las creencias y en los valores interiorizados en las exposiciones culturalistas es demasiado fuerte y se sugiere que no está documentado en los textos con que cuentan los propios estudiosos japoneses (véanse Ishikawa, 1982; Urabe, 1979). Las exposiciones culturalistas requieren ser sustituidas con un acento más fuerte en un contexto más materialista desde el punto de vista de la organización (véase Marsh y Mannan, 1977, 1980, 1981).

En el centro de la desdiferenciada especialización de las funciones y en el crecimiento de compromisos con la organización y no con la ocupación hay aspectos técnicos de producción. La técnica no es simplemente un bien que hay que comprar sino un aspecto vital de la organización. Esto es claro en el sentido de que la técnica aplicada incluye la organización humana o sistema que pone a trabajar el equipo. De igual importancia es el concepto que incluye la integración física de una nueva pieza de equipo a un proceso de producción y su refinación y modificación subsecuentes en manos de fuerza de trabajo técnicamente calificada. Muchos industriales han fracasado por creer que las soluciones técnicas pueden comprarse previamente empacadas. Esto equivale a ignorar, precisamente, que en su operación estas soluciones son siempre sociotécnicas. Lo que está en discusión es precisamente el contexto "cultural" en que tienen que funcionar estas soluciones. Estudios han demostrado que son los usuarios del equipo y no quienes los fabrican quienes desarrollan innovaciones importantes en el proceso (con lo cual se adelantan a sus competidores) y que las "racionalizaciones cotidianas" pequeñas, imperceptibles, explican la parte del león de las ganancias de productividad en un negocio de manufactura en operación. Ergas (1987) se ha referido a este modelo de desarrollo tecnológico como "profundizador", en el cual "aprender haciendo" y lograr el mejor uso de la organización y la técnica de "lo que se ha obtenido" es mucho más importante que adquirir la más reciente tecnología de procesos (el "último grito del progreso") (Ewer *et al.*, 1987, cap. 4). Un modelo "profundizador" del desarrollo tecnológico puede compararse con los modelos discontinuos de desarrollo tecnológico que destacan la producción de nuevos principios tecnológicos. Las concepciones discontinuas de cambio tecnológico pueden llamarse modelo "de cambio". Kenney y Florida (1988, p. 140) señalan que en Japón "el estrecho vínculo entre producción e innovación y una herencia más general de flexibilidad en la organización han dado por resultado la integración del cambio en la profundización". La realización de una integración exitosa es en gran medida una cuestión institucional.

Cuando los empleados tienen un conocimiento sustancial arraigado de lo que hacen, en lugar de otro que es simplemente un dominio certificado de algunas técnicas abstractas de ocupación o analíticas, entonces las condiciones institucionales parecen ser las más apropiadas para tal realización.

Las organizaciones japonesas logran la integración de la investigación y la producción mediante equipos que deliberadamente se traslapan en el complejo productivo. Esta integración parece ser la clave para alcanzar simultáneamente el "cambio" y la "profundización". Como resultado, las tecnologías no sólo se difunden con rapidez y ayudan a rejuvenecer los sectores maduros, sino que las empresas grandes pueden penetrar con rapidez en las áreas que surgen, ya sea mediante la invención, la imitación exitosa o la adquisición de conocimientos (Kenney y Florida, 1988, p. 140). El complejo de relaciones de corte transversal dentro de los grupos de la empresa se usa para facilitar esta innovación tecnológica. "Las compañías que integran la familia de la corporación pueden lanzar proyectos conjuntos, y transferirse información útil y fertilizarse mutuamente" (Kenney y Florida, 1988, p. 140) valiéndose de redes de trabajo que incorporen mercados en lugar de integración vertical.

La profundización requiere combinar las restricciones y las complejidades técnicas por una parte, con la necesidad constante de adaptarse y prever los cambios en los procesos y los productos, por la otra. Un rasgo particular de la organización que facilita ese proceso es un grado de flexibilidad en las prácticas de trabajo y una fuerza de trabajo adiestrada y que se pueda seguir capacitando constantemente (Hoshino, 1982c). La organización de empresas dominadas por las características modernistas del fordismo, en términos de especialización funcional, fragmentación de tareas y producción en línea de ensamblado son contrarias a estos requisitos. Los papeles de trabajo que se traslapan, la rotación extensa de las tareas, las unidades de trabajo basadas en el equipo y las líneas de producción relativamente flexibles que caracterizan a Japón facilitan mucho más el proceso.

En el centro de este modo de racionalidad emergente figuró la negociación de la conservación de empleos por largo plazo en los años inmediatos de la posguerra. Esto fue lo que redujo al mínimo muchas inflexibilidades de la ocupación que eran endémicas en las organizaciones modernistas burocráticas y fordistas. Las garantías de seguridad en el empleo reducen la base racional de la oposición del trabajador y del sindicato a las medidas orientadas hacia la automatización o a un cambio en el diseño del trabajo de parte de la gerencia. Donde los empleos de los trabajadores están garantizados, decrece la racionalidad de la oposición. En un contexto así no resulta sorprendente encontrar que la destreza se comparte con

mayor frecuencia y facilidad, y que la rotación del trabajo puede usarse para facilitar tanto la participación en la destreza formal como el aprendizaje informal entre los empleados (Koike, 1987). El empleo de largo plazo también permite a la gerencia decidir racionalmente sobre inversiones de gran escala para aumentar la destreza y la capacitación de su fuerza de trabajo con la seguridad de que dicha inversión le producirá un rendimiento, en lugar de acrecentar el de alguien que pueda contratar furtivamente a su mano de obra. Donde estas garantías no figuran siempre, es más fácil y ciertamente más barato no impartir capacitación ni confiar en un sistema productivo que requiere trabajadores altamente calificados. En cambio debe trabajarse con el mínimo denominador común de destreza —base de la organización moderna— y minimizar los costos de sustitución de trabajadores, no mediante la reducción al mínimo de transferencias, sino minimizando los costos de capacitación al reducir al mínimo los requisitos de destreza.

Arreglo de las alineaciones funcionales

Comúnmente en las burocracias weberianas las relaciones se han dispuesto por jerarquías, dando origen a muchos de los aspectos más característicos de las organizaciones tal como se las entiende en la actualidad. En el caso de los grupos de empresa japoneses muchas de estas relaciones jerárquicas están ordenadas mediante complejas disposiciones subcontractuales y el uso extenso de equipos de trabajo cuasi democráticos (en el caso japonés). Esto es usar relaciones horizontales para sustituir los arreglos funcionales que típicamente son jerárquicos en la burocracia modernista.

Whitley (1990, p. 63) ha señalado que las estructuras de empresas que se iniciaron como fabricantes de una variedad relativamente concentrada de productos relacionados tenderán, por necesidad, a recurrir a las relaciones de mercado para complementar esta estrecha base. Por lo general la incertidumbre se manejará con un enfoque flexible y evolucionista a un cambio de estrategia. En lo interno, una manera de realizar esto es destacar los principales elementos de democracia y autoadministración, aunque dentro de parámetros estructurales, en los equipos de trabajo de la organización. Por el contrario, las empresas que tengan una orientación mayor hacia la jerarquía manejarán el cambio en la organización mediante “la reasignación de recursos a las actividades nuevas a medida que surjan las oportunidades” (Whitley 1990, p. 63; véase también Kagono *et al.*, 1985, pp. 57-87), contribuyendo así a la diferenciación y a una más amplia especialización.

A diferencia de una gran corporación occidental separada en divisiones, es mucho menos probable que las empresas japonesas practiquen la integración vertical de sus proveedores de componentes a fin de reducir al mínimo los costos de transacción. En cambio, probablemente utilicen el sistema “justo a tiempo” (JAT) donde se usen relaciones complejas de mercado con subcontratistas de componentes para asegurarse de que los suministros lleguen a donde se necesitan en el momento adecuado. Se prescinde de grandes inventarios y se reduce al mínimo la circulación de capital en existencias de reservas “muertas”. En Japón hay grandes complejos de producción JAT organizados especialmente, de manera que las compañías subsidiarias, los proveedores y los subcontratistas están en relación contigua entre sí, y se extienden mediante relaciones terciarias de subcontratación. Al citar a Cusumano (1985) se puede advertir que respecto a la Toyota existen 30 000 subcontratistas terciarios, 5 000 secundarios y 220 primarios. De los últimos, 80% tenía plantas dentro del complejo de producción que rodea a la Toyota en Ciudad Toyota.

Kenney y Florida (1988, p. 157) perciben varias ventajas claras que surgen del sistema JAT. Una de ellas es que desplaza los costos salariales fuera del núcleo más oneroso hacia la periferia, que es un poco más barata; otra es que conduce a relaciones estables de largo plazo con los proveedores que abren corrientes multidireccionales de información entre los socios en la red de subcontratación. Se intercambian libremente personal e ideas. Las innovaciones pueden acelerarse por medio del sistema.

La organización japonesa del trabajo se origina en equipos de autoadministración y no en trabajadores que compiten entre sí en un sistema de pagos y de producción competitivos.

En las empresas japonesas la alineación funcional de actividades se logra mediante un uso extenso del principio de mercado por medio de la subcontratación y de un principio (cuasi) democrático mediante equipos de trabajo autoadministrados. Dentro de éstos los papeles de trabajo se traslapan y la estructura del trabajo es continua, no discontinua, en la que los mismos trabajadores asignan las tareas en lo interno (véase Schonberger, 1982). La producción no se acelera reestructurando el trabajo en sentido descendente en su contenido de destreza, simplificándolo más y separando más a los trabajadores entre sí, como en la organización modernista clásica dentro del fordismo. Esto puede verse con claridad por los estudios de las organizaciones japonesas en otros países, como en la investigación que realizaron Lincoln *et al.* (1978), en 54 organizaciones californianas controladas por japoneses, en las que se encontró una relación inversa entre la especialización funcional y el control japonés. Dentro de las prácticas de

organización japonesa el trabajo en su propio mercado interno parece estar diseñado teniendo en mente al trabajador considerado colectivamente y no en oposición al trabajador colectivo. Parece estar programado para facilitar ese trabajo colectivo:

Con los equipos de trabajo el ritmo de la producción puede cambiar al agregar o quitar trabajadores, y los miembros de la gerencia y los del equipo de trabajo pueden experimentar con diferentes configuraciones para completar las tareas especificadas. Contrariamente a la producción estadounidense en gran escala, en donde el trabajo llega en una cinta transportadora, los trabajadores japoneses a menudo se mueven con la línea de producción....

Los grupos de trabajo ejercen un control de calidad rutinario. Esto permite a los departamentos de control de calidad japoneses concentrarse en los aspectos no rutinarios del control de calidad, tales como la medición estadística avanzada o incluso la reprogramación del trabajo. Hay pruebas importantes de que los grupos de trabajo detectan y corrigen errores con mucha mayor rapidez que los "inspectores" designados, y ahorran en forma considerable reelaboración y desechos. La organización japonesa del trabajo ha llevado a integrar el control de calidad y la solución de problemas en el ámbito del taller [Kenney y Florida, 1988, p. 132].

Los círculos de calidad se han visto como una gran realización del sistema japonés, no sólo porque sirven como sustituto de la supervisión de calidad considerada como una función separada de la administración. Debe notarse que incluyen en el mismo círculo tanto a los operadores como al personal especializado tal como los ingenieros, orientados no sólo a la reducción de la tasa de desperdicio, sino también al mejoramiento de los avances tecnológicos y de proceso. Una vez más, esto se transmite a la "profundización" del desarrollo tecnológico. El control de calidad no se "exterioriza"; tampoco el mantenimiento, en algo así como el mismo grado que en las organizaciones modernistas más tradicionales. Buena parte del mantenimiento preventivo de rutina lo hacen los trabajadores que utilizan las máquinas. Kenney y Florida (1988, p. 132) advierten que el tiempo que una máquina deja de trabajar es considerablemente menor en Japón que en Estados Unidos (las cifras citadas son de 15% en Japón contra 50% en Estados Unidos). Esto confirma la opinión de Hayes (1981) de que los japoneses han logrado el éxito por la meticulosa atención que ponen a cada etapa del proceso de producción.

La mayor flexibilidad de los trabajadores se extiende al diseño tecnológico del trabajo en sí. Las líneas de producción en las empresas japonesas están organizadas para ser más flexibles que la simple secuencia lineal de

una fábrica fordista. Pueden reconfigurarse fácilmente entre distintas líneas de productos (Cohen y Zysman, 1987, cap. 9) y no necesariamente se conforman al diseño lineal. Kenney y Florida (1988, pp. 132-133) advierten que en algunas industrias las líneas pueden tener forma de "U" o forma modular, de manera que los operarios pueden "realizar varias tareas en diferentes máquinas simultáneamente, mientras que las máquinas individuales 'se atienden' ellas solas". Como advierten ellos, para que una estrategia así alcance éxito es esencial la multiplicidad de destrezas.

Mecanismos de coordinación y control

Los mecanismos de coordinación y control de las diferentes funciones y alineaciones de la organización dependen, en parte, de las estrategias de poder buscadas. Existen dos aspectos de esto: el poder en la organización y el poder alrededor de la organización. Primero veremos el poder en la organización. En Japón se espera que los superiores hagan que sus subordinados acepten la práctica del "grupismo", de manera que la "confianza" esté constituida para trascender particularismos al vincular a cada persona con el amor universal a la empresa. De acuerdo con Rohlen (1973), que se apoya en el trabajo de campo en un banco japonés, aproximadamente la tercera parte de las organizaciones japonesas imparte a sus empleados una "capacitación espiritual" afín a las técnicas de conversión religiosa, la terapia y los ritos de iniciación que subrayan la cooperación social, la responsabilidad, la aceptación de la realidad y la perseverancia en las propias tareas. Tanaka (1980) también describe fenómenos similares de socialización hacia las metas de la compañía y adoctrinamiento al respecto. Parece ser que el compromiso de la organización no se deja al azar en muchos casos. En el caso de Japón el compromiso de la organización tiene mucha importancia para los trabajadores que están asegurados con las cadenas de oro del mercado interno laboral. Los trabajadores centrales están incorporados de manera segura como miembros que disfrutan de beneficios. Estos beneficios no se consideran en donde existe un apoyo mucho mayor en el mercado externo laboral como fuente de reclutamiento. (En algunos casos, como en el de la mano de obra calificada en Nueva Zelanda y Australia durante buena parte de la posguerra, este apoyo en el mercado externo laboral condujo a un positivo descuido de las cuestiones de formación de destrezas.) Donde la formación de destrezas no ha sido marginada, como en el caso japonés del mercado laboral interno central, es importante recordar que los beneficios no se extienden a todo el sistema

industrial. Los trabajadores sometidos al trabajo externo doméstico o al estacional, o a subcontratación extendida, no obtendrán ninguno de los beneficios de los muy alabados trabajadores centrales (Dore, 1973; McMillan, 1984), pero el sistema descansa en su "flexibilidad". Es un sistema que funciona bien en el aseguramiento de un compromiso leal, en virtud de la baja tasa de sustitución de empleados y de disensión, aun cuando no produce en forma notoria trabajadores más satisfechos que en otras partes.

La autoridad en el taller parece estar más extendida en Japón que en las estructuras fordistas burocráticamente concebidas de la modernidad occidental. Esto se logra mediante mecanismos como una extensa capacitación básica y un aprendizaje específico de la empresa. En parte esto se obtiene participando en los equipos de trabajo, con personal más experimentado. La rotación en el trabajo también facilita este aprendizaje. Tal rotación tiene lugar no sólo dentro de los equipos de trabajo, sino también de manera más amplia dentro de la empresa.

Los trabajadores dominan de manera secuencial las complejidades de las diferentes tareas y captan la capacidad de interconexión entre ellos. Al romper las barreras de la comunicación entre los grupos de trabajo, la rotación refuerza el flujo de información entre los trabajadores y entre las unidades funcionales. La rotación origina un depósito de conocimientos aplicables a una diversidad de situaciones de trabajo y fortalece las capacidades de solución de problemas en la empresa [Kenney y Florida, 1988, p. 133].

Las estrategias para obtener autoridad en las empresas japonesas se han identificado en un compromiso generalizado de "aprender haciendo" (Kenney y Florida, 1989, pp. 133-135). El sistema *kanban* que se utiliza para coordinar el trabajo entre diferentes equipos de mano de obra se ha visto como una parte de esta capacitación. En lugar de coordinar de arriba a abajo la secuencia de flujo de trabajo en forma de órdenes y supervisión supraordinadas, el sistema *kanban* permite flujos de comunicación que coordinan en sentido horizontal y no vertical. Las unidades de trabajo usan tarjetas de trabajo (*kanbans*) para pedir suministros, entregar materiales elaborados y sincronizar las actividades de producción. La comunicación tiene lugar mediante las tarjetas, en sentido lateral y no vertical; reduce la planeación y la supervisión, y crea autoridad a medida que los trabajadores "actúan" por sí mismos.

Clark (1979) ha visto que la capacitación por medio de un uso extendido de comunicación de la información es un rasgo clave del sistema de toma de decisiones *ringi-ko*, donde circulan libremente por la empresa

documentos impresos para análisis y discusión. En consecuencia, cuando se toman decisiones después de esta exposición, invariablemente los obstáculos y las fuentes de oposición ya se habrán "salvado", a menudo en formas sumamente productivas para la organización. Lo mismo puede decirse del amplio uso de "esquemas de sugerencias", que aunque no son obligatorios están tan extendidos que los empleados se sienten obligados a participar en ellos. (Por ejemplo, Kamata (1982, en su exposición sobre Toyota en la década de los setenta, señaló que los trabajadores que preferían no "capacitarse" de esta manera fueron castigados por ello con críticas y bonos menores.)

La flexibilidad y la capacitación se extienden por toda la estructura de la organización. Se hace un uso mucho más amplio de los "generalistas" de la gerencia. Los gerentes por lo general no serán especialistas en contabilidad ni en finanzas, por ejemplo, pero más probablemente serán generalistas que pueden ser pasados de un puesto a otro (Kagono *et al.*, 1985). La "rotación gerencial", afirman Kenney y Florida (1988, p. 134), "resulta en una flexibilidad y un aprendizaje práctico similares a los experimentados en el taller. Esto borra las distinciones entre los departamentos, entre los gerentes de diversas categorías y entre la administración y los trabajadores". Mediante esta rotación se mantiene simultáneamente el compromiso con el principio de permanencia en el trabajo y se evita la arterioesclerosis de la organización. Los gerentes que conservan su puesto no tienen que esperar a que otros gerentes se jubilen o se mueran para que ellos puedan ocupar sus lugares. Típicamente la empresa siempre dejará vacantes algunos huecos en la administración. Los subordinados nominales pueden desempeñar tareas administrativas. De esta manera los títulos de los puestos denotan antigüedad, no función. Puesto que la rotación y el hecho de que la promoción de un subordinado no constituyen una amenaza para la posición de un superior, la competencia interna en la administración es mucho menor que en la burocracia weberiana. Los gerentes suelen cruzar fronteras y compartir conocimientos en mucho mayor grado en el curso normal del desempeño de sus funciones, donde están presentes ansiedades muy racionales inducidas por sistemas que "amenazan la imagen" en forma más explícita (Kagono *et al.*, 1985, p. 116).

En donde la burocracia weberiana tradicional y las relaciones de producción fordista se caracterizan por divisiones altamente especializadas de poder y autoridad formalizadas, mantenidas por flujos de información sumamente enclaustrados en compartimentos, la situación es totalmente distinta en cuanto a las tendencias hacia la organización posmodernista:

El empleo de largo plazo y las tasas sumamente bajas de movilidad en el trabajo aseguran que el conocimiento compartido siga siendo interno de la empresa y que la filtración sea mínima. Esto proporciona a la empresa grandes memorias colectivas. Los programas japoneses de remuneración consignan fuertes desincentivos al carrerismo basado en la acumulación de información. Como las bonificaciones dependen del rendimiento general en la empresa y los incrementos de salarios tienen en cuenta el desempeño del grupo, las capacidades de compartir información y el desarrollo de destrezas múltiples, existen muchos incentivos fuertes para la interacción y la cooperación. La empresa japonesa se convierte así en una organización cargada de información con capacidades de solución de problemas y de regeneración que superan en mucho a sus contrapartes fordistas [Kenney y Florida, 1988, p. 135].

Las empresas japonesas no sólo han creado algunas formas productivas de organizar internamente el poder; también difieren un tanto en términos de su poder "en torno" a la organización, para usar la frase de Mintzberg (1983). El poder en torno a la organización tiene que ver con la manera en que las empresas se interconectan entre sus cimas estratégicas. En Occidente esto tiene lugar sobre todo mediante los mecanismos de "direcciones entrelazadas" (véase Clegg, Boreham y Dow, 1986, cap. 5) y el mercado compartido (véase Ingham, 1984; Morgan, 1989). En estos sistemas basados en el mercado de capital son raros los enlaces horizontales de largo plazo distintos de la propiedad cruzada o el comportamiento depredatorio orientado hacia ese fin (o estrategias asociadas).

Las empresas japonesas operan en condiciones de un mercado del capital relativamente estable en comparación con las transacciones de acciones altamente volátiles de paquetes de "propiedad" que caracterizan las bolsas de valores inglesa, estadounidense y de muchas otras naciones occidentales. Tal vez sea sorprendente que para los partidarios de los mercados "libres" esto no resulte en una falta de dinamismo o en un descuido de los problemas de coordinación y control en las cimas estratégicas de la industria japonesa. De hecho, la facilidad para alcanzar altos grados de esta coordinación y control en su compleja organización entre mercados y el Estado facilitó la integración que muchos comentaristas han visto como borde estratégico del capitalismo japonés. En Japón el papel del MITI ha sido de particular importancia en las empresas coordinadas verticalmente en el logro de una planeación de mayor plazo, macroeconómica y al nivel de la industria (Dore, 1986). Buena parte de la incertidumbre en el mercado que tiene que ser amortiguada por la organización en Occidente, en Japón se desplaza hacia afuera de la organización. En primer lugar, el sistema de

propiedad financiera no genera tanto riesgo, mientras que el Estado maneja buena parte de la que ocurre realmente. En consecuencia, no es necesario proyectar estrategias para manejar el riesgo y la incertidumbre en la organización, que no es probable que ocurran: los recursos pueden invertirse mejor en actividades centrales.⁷

Constitución de las relaciones entre la responsabilidad y el puesto

La administración implica responsabilidad por las acciones relacionadas con los puestos, la que los gerentes deben producir y facilitar en los otros. La división del trabajo que logra esto puede ser más o menos compleja y más o menos individualizada. Existen pruebas en Japón de que tanto el nivel de competencia como el grado en que se individualiza el trabajo son menores de lo que es típicamente el caso en una burocracia weberiana clásica. La desdiferenciación parece ser operativa. Esto en parte es consecuencia de que la formación de destrezas se logra más dentro de la organización que individualmente, y por lo tanto se ubica en el contexto de la capacitación general de los grupos de trabajo y no sólo en el capital humano de un individuo competitivo. Algo que apoya más este sentido de respon-

⁷ También surgen cuestiones relativas al manejo de las relaciones Estado-empresa con respecto al poder en torno a las organizaciones. No importa qué tan bien los actores estratégicos de una organización perciban los problemas del liderazgo y busquen soluciones, ellos deben asegurar el dominio y el consenso de la organización, o por lo menos la obediencia, hacia sus metas. Además, tendrán que depender de un medio ambiente institucional nacional para que tenga éxito su estrategia en favor de la organización. La necesidad más urgente será, invariablemente, contar con fuentes de crédito de largo plazo para financiar las principales inversiones nuevas, mantener las proporciones entre deudas y capital social acordes con los costos mínimos de capital, y amortiguar la inevitable destrucción de capital que fluye de las innovaciones básicas en la práctica de la organización. La política pública también entra en este cuadro general. Puede necesitarse asistencia financiera para hacer frente a los costos "iniciales" de la comercialización y al establecimiento de redes de distribución y de servicio, así como la creación de políticas para proteger el mercado nacional de las estrategias comerciales depredadoras de otros gobiernos tales como el *dumping* y el otorgamiento de paquetes de crédito a quienes presenten proyectos importantes de desarrollo. También se requerirán sistemas de relaciones industriales que no pongan límites arbitrarios a las innovaciones tecnológicas y al mejoramiento de las prácticas laborales (Williams *et al.*, 1983; véase la introducción). Finalmente, los insumos técnicos de equipo y componentes, así como la conservación de los mercados, dependerán de la inserción en un sector manufacturero diversificado, en el que la política pública desempeña un papel coherente en el establecimiento y la conservación de enlaces. No obstante, los frecuentes reclamos liberales clásicamente económicos de que el gobierno no debe dedicarse a escoger triunfadores, los arreglos institucionales para lograr esto trabajan aparentemente con la suficiente eficacia en algunos países. El problema es si debe haber o no una estructura fuerte y un compromiso de la organización con los instrumentos de política pública o si existe o no una creencia de que tales intervenciones son ilegítimas y que lo mejor sería dejarlas a los misteriosos movimientos de las fuerzas de mercado.

sabilidad y las relaciones de grupo es un sistema de remuneraciones orientado más hacia el trabajo de equipo que hacia el trabajo individual. Todo esto sólo es posible donde sea norma la multiplicidad de destrezas y la capacitación flexible en lugar de lo defensivo de la destreza, que es restrictivo. Donde existe un alto grado de división de las destrezas habrán de requerirse una coordinación y un control más formalizados y exteriorizados. Las relaciones entre los papeles individuales tenderán a normalizarse en los cálculos que hacen las agencias de la organización y así el control de la administración se expresará mucho más en términos de la responsabilidad individual.

Institucionalización de la planeación y de la comunicación

Si uno se "adhiera a la trama" (Peters y Watermann, 1982; Redding, 1990) concentrándose sólo en lo que se conoce bien, en un negocio familiar, o si se participa en la coordinación imperativa de únicamente un rango bastante específico de actividades relacionadas con los negocios, como ocurre en las empresas japonesas típicas, dejando el cuadro más amplio a las relaciones entre mercados y a la planeación estatal, ciertamente se está participando en un ejercicio de planeación mucho más restrictivo y menos audaz de lo que sería el caso al tratar de planear los 20 o 30 negocios no relacionados del conglomerado típico.⁸

⁸ En los sectores manufactureros de Inglaterra, Estados Unidos y Australia predominan los conglomerados como centros principales de planificación y comunicación interiorizadas. Sea cual fuere la estructura de las instalaciones de una empresa manufacturera, la fuerza de trabajo y la red de distribución imponen su propio enfoque en sus tecnologías y mercados, y con ello sus propios límites a la diversificación racional. Reconocer estos límites es cuestión de criterio fino; los costosos errores que resultan de las estrategias de manufactura no coordinadas y de la falta de atención de los directores, pueden presentarse incluso en los casos de integración y diversificación motivados únicamente por consideraciones de manufactura. Se presentan con mucha mayor frecuencia en el caso de las fusiones y las adquisiciones que representan una segunda mejor alternativa a las expansiones internas, y la situación es mucho peor en el caso habitual, donde se adquieren negocios sin fundamento alguno de índole manufacturera. Así surge el conglomerado típico de, digamos, 20 o 30 empresas sin relación entre sí presididas por una sola oficina matriz que, sin embargo, tiene la responsabilidad final de la toma de decisiones estratégicas. Las fusiones y las adquisiciones no necesariamente producen una reconstrucción racional de acuerdo con líneas divisionales, sino que pueden producir conflictivas estructuras de autoridad basadas en culturas disímiles de organización y en sistemas resistentes a los nuevos centros de control.

En tal situación, la falta del conocimiento necesario en la oficina matriz respecto a la dinámica de los negocios individuales se agrava por su excesiva confianza en los principales medios de control formalmente racionales sobre la administración local y sobre las perspectivas del negocio, esto es, la dependencia de cálculos financieros y de técnicas contables originados en forma divisional. La

La planeación y la comunicación pueden tener lugar mediante técnicas separadas de control administrativo, pero de ninguna manera resulta claro que la razón técnica implícita en el uso de estas técnicas sirva para sustituir juicios y planeación más sólidamente fundamentados. El mayor grado de racionalidad esencial, como opuesta a la racionalidad formal que se evi-

degradación de los negocios subsidiarios en "centros lucrativos", según la jerga gerencial actual, lo dice todo claramente. Los sistemas de contabilidad de costos y de presupuestación de capital centralizados son los nuevos órganos de control a cuyas cuantificaciones simplistas deben reducirse todas las complejas cuestiones técnicas y de organización, así como la producción futura y los imponderables del mercadeo (Standish, 1990). Los gerentes del "centro de ganancia", por su parte, se someten a la ley de hierro del cálculo del rendimiento trimestral o anual de la inversión (RDI), lo que difícilmente los estimula para que se conviertan en capitanes de industria de gran visión. La investigación de Thurow (1984) de un conglomerado con 30 subsidiarias reveló un horizonte temporal promedio de 2.8 años, difícilmente adecuado para planear inversiones en procesos con horizontes vitales que abarcan varias generaciones de productos. Los analistas de la decadencia de la manufactura señalan, de manera casi unánime, la prominencia que han alcanzado los cálculos del RDI como causa inmediata del marcado descenso en el gasto en nuevas tecnologías de proceso, en instalaciones y en investigación y desarrollo.

La adopción de una u otra convenciones contables como base para planear tiene consecuencias materiales reales (Standish, 1990). El ejemplo general más importante es el uso en Inglaterra y Australia de una contabilidad de costos histórica modificada que sistemáticamente sobrestima las ganancias al subestimar el valor del capital real, lo que a su vez, puede conducir a una retención inadecuada de los excedentes de operación y al descenso de los negocios activos. Otro aspecto arbitrario —aunque formalmente racional— de la práctica contable es la elección y la ponderación de los marcos temporales. La ganancia se fija sobre una base anual, y el marco temporal y la ponderación anticipada de los rendimientos pueden variar mucho. La separación de las instituciones financieras de los manufactureros y su dominio de éstos confiere a las cuentas anuales mucha mayor prominencia que en los países donde las instituciones financieras son más receptivas a los requerimientos de los fabricantes, y esto a su vez ilumina la distinción artificial entre costos de operación y gastos de capital.

Las técnicas actuales de cálculo del RDI y de la presupuestación de capital tienen un fuerte sesgo inherente al comportamiento conservador en la inversión y a la administración de corto plazo de la empresa manufacturera. El cálculo trimestral o anual del RDI presenta un caso inequívoco y una influencia muy fuerte en el comportamiento de la administración local, porque es la forma principal disponible —y con frecuencia la única— de controlarla, así como la medida de su éxito. Es mucho más fácil mejorar el "rendimiento" de acuerdo con esas medidas, reduciendo el denominador en lugar de aumentar el numerador, lo cual puede requerir mucho tiempo, supone riesgos y debe descontarse con fines tributarios. El gerente de un centro lucrativo puede obtener resultados más rápidamente, con mayor seguridad y facilidad, si demora la reposición de equipo antiguo o gastado al sustituir a fin de cuentas su equipo con otro tecnológicamente superado o inferior, si escatima dinero para mantenimiento, investigación y desarrollo, y formación de personal: en otras palabras, al no invertir y llegar a un estancamiento tecnológico (Hayes y Garvin, 1982, p. 74; Hayes y Wheelwright, 1984, pp. 11-13). En la década de los setenta, por ejemplo, los robots no satisficieron los criterios de RDI, tanto en Japón como en Estados Unidos, dentro de la industria automotriz. Los japoneses los introdujeron de todos modos y desde entonces ganaron dominio en el mercado por medio de su mejor calidad. El resultado fue que los robots pagaron su costo en dos años y medio (Thurow, 1984).

Quizá todavía más insidiosa es la rápida aceptación de técnicas de presupuestación del capital que suponen el cálculo de descuentos, a fin de determinar las inversiones estratégicas. El volumen y la oportunidad de los futuros flujos de efectivo resultantes de una inversión propuesta se calculan y después se descuentan según el rendimiento estimado de una inversión externa alternativa de las mismas dimensiones; finalmente se agregan para producir su "valor neto actual". Este procedimiento deja mucho

dencia en particular en la organización japonesa, parece ser una consideración importante. En condiciones de relaciones de empresa más estables, las formas de cálculo económico en el corto plazo que predominan en las empresas occidentales no demuestran ser necesarias. El conocimiento del negocio está más arraigado en criterios importantes de intimidad operativa que en técnicas meramente racionales. Los que practican esa administración tan adpta a la técnica, los nuevos "gerentes profesionales" de las escuelas de negocios de Estados Unidos, fueron recientemente vapuleados tanto por no lograr concebir estrategias y ejecutarlas como por su elección sistemática de estrategias contraproducentes (Hayes y Abernathy, 1980; véase también Hayes y Wheelwright, 1984; Hayes, Wheelwright y Clark, 1988). A diferencia de sus predecesores, que en general trabajaron en los diversos departamentos y divisiones funcionales de la empresa obteniendo experiencia participando directamente, el nuevo gerente cultiva una carrera de "ascensos rápidos", donde salta puestos y se anota rápidos "triumfos" simbólicos. El conocimiento de los negocios específicos arraigados en la cultura local se sustituye con un desapego analítico nacido de destrezas portátiles y fuera de contexto obtenidas en las escuelas de negocios, de contaduría o de derecho. Aparte de las realizaciones formales de la administración jurídica, contable y financiera, estas destrezas se limitan a análisis formalizados del consumidor, a técnicas de investigación de mercados, y a matrices y curvas de aprendizaje. La ignorancia de la contingencia técnica se complementa con una "aversión a la tecnología" y un elitismo que impide además su corrección (Pascale, 1984). Estrategias de carrera individual cultivadas en la institución para el dominio de la organización contribuyen a la decadencia de ésta.⁹

espacio para alterar las cifras y construir supuestos arbitrarios. En particular se apoya en el cálculo del costo final de la inversión, en el volumen y la oportunidad de los rendimientos, en la tasa de rendimiento de la inversión alternativa (la "tasa por superar") y en la tasa de deterioro real de los renglones de capital productivo. Aun cuando se utilicen de manera prudente, los procedimientos de presupuestación del capital tenderán a desalentar las iniciativas importantes e indicarán estrategias dirigidas hacia los rendimientos de corto plazo. En la práctica, a menudo se construyen en estos "análisis" supuestos y expectativas desesperadamente irreales, como los periodos de recuperación de capital de tres años o menos, y tasas prácticas ficticias muy elevadas que no guardan relación con el costo real del capital para los negocios o bien con las tasas reales que pueden obtenerse en las colocaciones externas.

⁹ Dos destacados analistas de la Escuela de Negocios de Harvard, Hayes y Abernathy (1980, p. 74) han caracterizado a estos nuevos gerentes como "pseudoprofesionales" que sistemáticamente manejan mal una empresa manufacturera. Consideran la planta como una restricción embarazosa a la maniobrabilidad financiera y tratan de comprar soluciones previamente empacadas, por lo general en una escala inapropiada y grandiosa. Pero lo que hacen bien es más perjudicial que lo que hacen mal. Al "administrar por números" se derriban los marcos temporales: los negocios individuales tienen que producir rendimientos rápidos con gastos mínimos o deliberadamente se agotarán y serán liquidados

En Japón la planeación de largo plazo basada en la investigación de mercado ha sido de vital importancia en las zonas en donde se ha innovado y no sólo se ha importado tecnología, como en la industria electrónica de consumo (Fox, 1980). El papel del gobierno para proporcionar información y pronósticos tecnológicos ha sido subrayado por Eto (1980), quien comparte el acento que Holden (1980) pone en la política industrial nacional del MITI. Además, también destaca la libertad institucional que las empresas japonesas tienen para planear en el largo plazo, así como su énfasis en el control de calidad en el proceso actual de producción. (La "homogeneidad cultural" de la fuerza laboral también se destaca como importante.) Otros autores, como Hoshino (1982a, b, c, d, especialmente 1982c y 1982d), aun cuando comparten la insistencia en la innovación tecnológica afirman que es característico de la estructura de la organización permitir que la planeación de la investigación de largo plazo ocurra con facilidad, en especial la flexibilidad de la fuerza de trabajo especializado.

La relación de las remuneraciones con el desempeño

Los imperativos del desempeño y la remuneración pueden estar más o menos relacionados. Ahora bien, esto puede lograrse en una u otra de dos formas comparadas. Puede lograrse mediante complejos procesos de individualización en los sistemas de bonos relacionados con el esfuerzo. Alston

como "vacas lecheras"; en los conglomerados los negocios individuales se reducen a trocitos negociables, que rápidamente se adquieren y se desechan. Un gerente "exitoso" estadounidense "no siembra ni cosecha", comenta Thurow (1984, p. 23), "es simplemente un incursionador vikingo". Es claro que tales individuos están estratégicamente mal equipados para manejar los problemas importantes de la administración de una empresa manufacturera, y el resultado es obsolescencia, inadecuación, mala calidad y problemas de trabajo.

Para muchos autores la investigación de la decadencia manufacturera se detiene aquí, y en consecuencia proponen soluciones. El más radical de ellos, Pascale (1984, p. 65), sugiere que la racionalidad en cuanto tal es un *cul de sac* etnocéntrico y el ejercicio estándar de una publicación de negocios de aprender de los japoneses se reduce para él a una huida de la racionalidad y a una emulación del inspirado pero errático comportamiento de los negocios de acierto o error de Soichiro Honda. "Los hechos dados de la organización", nos recuerda, "son la ambigüedad, la incertidumbre, la imperfección y la paradoja"; así, él sigue la teoría de la organización de March y asociados (Cohen *et al.*, 1972) respecto a la convicción de que las respuestas estratégicas y estructurales llevan consigo su propia falsedad. Los remedios más comunes no son menos fantasiosos y voluntaristas, desde la exhumación del empresario schumpeteriano hasta las proposiciones de reviviscencia cultural corporativa (véase Ray, 1986) y una fe evangélica en la adquisición explicativa de "cultura económica" en su manera posconfuciana, una explicación de esto puede atribuirse tanto a la "decadencia de Occidente" como al ascenso de Asia Oriental. Por el contrario, este trabajo recomienda considerar las especificidades de la práctica sustancial.

(1982), por ejemplo, ha notado cómo estos arreglos pueden dar origen a celos y rivalidades. De manera alternativa puede hacerse mediante la vinculación de las remuneraciones, no con los esfuerzos individuales sino con el éxito de la organización y el servicio. Esta última estrategia es la que ha caracterizado los sistemas administrativos japoneses. El sistema de pagos se ha orientado primordialmente a mejorar el rendimiento general de la organización al ligar estrechamente el tiempo de servicio con la promoción frecuente en una escala de muchas graduaciones pequeñas. La naturaleza del sistema de salarios de Japón, basado en la antigüedad, el sistema *nenko*, ha sido el principal tema de las grandes discusiones acerca de la relación entre la remuneración y el desempeño en Japón (véase Sano, 1977). Debe quedar claro que *nenko seido*, la combinación de los sistemas de ocupación vitalicia y de salarios basados en la antigüedad se aplica sólo a los empleados centrales, los que serán casi todos varones (Matsuura, 1981). Junto con Matsuura, otros autores como Takeuchi (1982) han afirmado que la facilidad con que se aplican los despidos, los salarios bajos y los costos de los beneficios marginales, así como el hecho de recurrir con frecuencia al trabajo femenino de jornada parcial, son factores importantes para amortiguar y estabilizar la situación de empleo estable de los trabajadores centrales. La base de la flexibilidad se apoya en forma desmesurada en la participación de la fuerza de trabajo femenina.

Los salarios en Japón no sólo se basan en la edad. Los elementos del desempeño también entran en juego. Pero lo hacen en una forma distintiva. Los bonos se relacionan con el desempeño general del grupo o de la organización (Dore, 1973, pp. 94-110). Koshiro (1982), por ejemplo, sugiere que los salarios en Japón están determinados por mecanismos que se basan principalmente en la maximización de las ganancias, en tanto que Maturaka (1967) señala la variable estrechamente relacionada del tamaño de la organización para determinar las disparidades salariales, lo mismo que la edad y la duración del tiempo en el servicio. Un aspecto de esta función del tamaño parece ser que el sistema *nenko* subsiste en las empresas más grandes en tanto que está erosionándose en las más pequeñas (Tachibanaki, 1982). Este acento en los aspectos de la organización para determinar los salarios lo recoge Nakao (1980) en la importancia que le concede a la correlación entre los salarios altos y la participación en el mercado (relacionada ella misma con los gastos de publicidad).

Alston (1982) ha sugerido que en la práctica existen dos guías o reglas que operan relacionando las remuneraciones y el desempeño en Japón. Primera, nunca se premia a un solo individuo, sino que la recompensa se distribuye lo más equitativamente posible dentro del grupo de trabajo.

Segunda, se ha señalado la dimensión expresiva del sistema de recompensas, además de las cualidades instrumentales. Las recompensas en forma simbólica al grupo, como una fotografía de éste o un escudo de la empresa con el nombre del grupo en él son recursos importantes que contribuyen a estructurar el sentido de comunidad ideológica práctica. Pero es fácil sobrestimar la manera en que estas recompensas se relacionan con la satisfacción en el trabajo. La sugerencia implícita es que la relación existe, que las recompensas no instrumentales son importantes para asegurar un mayor compromiso, una participación y una satisfacción mayores en los trabajadores. Sobre estos criterios se puede anticipar que los trabajadores japoneses manifestarían niveles más altos de satisfacción con su trabajo en los estudios comparados. No obstante la popular imagen de los empleados japoneses como miembros de un grupo de trabajo feliz y armonioso, la realidad parece ser distinta. Como señalan Lincoln y McBride (1987, p. 304) su extenso estudio de la bibliografía de la investigación (citan las obras de Odaka, 1975; Azumi y McMillan, 1975; Dore, 1973; Pasquale y Maguire, 1980; y Cole, 1979), un "hallazgo particularmente desconcertante, pero fuerte y consistente que procede de las numerosas encuestas sobre actitudes en el trabajo, es el bajo nivel de satisfacción en éste que manifestaron los japoneses". Esto sugiere que se debe tener cautela al atribuir una muy fuerte superioridad intrínseca, desde el punto de vista de los actores, a las prácticas administrativas japonesas, independientemente de las razones de esta baja tasa de satisfacción. Cole (1979, p. 238) presenta la interesante sugerencia de que *bajas tasas de satisfacción entre los japoneses se deben al hecho de que muchos esperan más de su trabajo que los trabajadores de otras nacionalidades*. En vista de las pruebas disponibles, resultado de las preguntas que se hicieron expresamente, existen pocas posibilidades de desechar esta opinión, aunque es posible inclinarse a considerarla con un cierto grado de escepticismo.

El logro de una jefatura efectiva

Algunos comentaristas como Blunt (1989, p. 21) han visto el éxito global no sólo de las empresas japonesas en la década de los ochenta sino también el de las de otros PIR de Asia Oriental como un acicate para el renacimiento de estudios de jefatura efectiva en tiempos recientes (por ejemplo Biggart y Hamiton, 1987; Conger, 1989; Handy, 1989; Kotter, 1988; Muczyk y Reimann, 1987). La jefatura por lo regular se define en términos que relacionan una "visión" del futuro con algunas "estrategias" para lograrla, las cuales

Gráfica 1. Dimensiones de la modernidad/posmodernidad en la organización

Modernidad	←————→	Posmodernidad
1. Objetivos de la misión, estrategias y funciones principales		
especialización	←————→	difusión
2. Alineamientos funcionales		
burocracia	←————→	democracia
jerarquía	←————→	mercado
3. Coordinación y control		
en las organizaciones		
incapacitación	←————→	capacitación
alrededor de las organizaciones		
<i>laissez-faire</i>	←————→	política de la industria
4. Responsabilidad y relaciones entre puestos		
fuera de la organización	←————→	dentro de la organización
formación de destrezas		
inflexible	←————→	flexible
5. Planeación y comunicación		
técnicas de corto plazo	←————→	técnicas de largo plazo
6. Relación entre desempeño y remuneración		
individualizada	←————→	colectivizada
7. Jefatura		
desconfianza	←————→	confianza

son capaces de obtener apoyo, cumplimiento y trabajo de equipo en la realización común, y que sirven para motivar y sostener el compromiso con su propósito (según Kotter, 1988, pp. 25-26). Hamilton y Biggan (1987) recalcan los “aspectos institucionales de la jefatura”, esto es, los “principios” o “valores” sociales en torno a los cuales la visión puede concretarse.

La organización japonesa se acerca en muchos aspectos a las imágenes de estructura “orgánica”, donde los aspectos flexibles de esta última están ampliamente distribuidos en áreas de la organización que en otras partes serían más mecánicas. La neutralización bastante efectiva de las fuerzas contrarias a la jefatura, procedentes de los cuerpos profesionales y de los sindicatos, es un componente importante de ella, lo mismo que la considerable atención dedicada a asegurarse de que las iniciativas de la jefatura tengan un amplio apoyo de base antes de adoptarlas, por medio de los mecanismos de la estructura de toma de decisiones *ringi-ko* y el uso extenso de la rotación del trabajo entre los administradores generalistas. Las cualidades “orgánicas” son de clara importancia para permitir la adopción de sistemas gerenciales que, en ausencia de una jefatura menos efectiva para lograr el compromiso, difícilmente serían viables. Contar con existencias e inventarios muy reducidos y depender de que los proveedores de componentes los surtan “justo a tiempo” para su uso en la producción, sería inoperante donde el abastecimiento estuviera sometido a embotellamientos, a alteraciones o a disposiciones francamente “engañosas” para alimentar puestos de contingencia estratégica donde se necesiten. El logro de una situación donde no sea éste el caso en términos de jefatura claramente se relaciona con la trama institucional completa de la empresa en cuanto a fenómenos tales como la estructura del mercado laboral y el sistema de recompensas.

Algunos autores, como Blunt (1989, p. 22), aluden a estos aspectos institucionales de la jefatura en términos de una metáfora médica. La jefatura proporciona valores de organización que pueden servir como base para desarrollar confianza y compromiso mutuos. La vida de la organización que carece de esto, lo cual se traduce en desconfianza, está enferma de una obstrucción de colesterol que incapacita al sistema, como una epidemia de la vida de la organización moderna. Tal vez la metáfora es demasiado pintoresca, pero lo que se quiere decir en general es perfectamente claro. Estas organizaciones, cuyos miembros no pueden encontrar una buena razón, sea cual fuere la causa, para confiar un poco entre sí, encontrarán extremadamente difícil trabajar en forma efectiva con los demás. Aunque sólo haga eso, la jefatura debe construir esta base (Bartolome, 1989).

CONCLUSIONES

Podría pensarse que en algunos aspectos este trabajo es un panegírico en favor de Japón. No quiero dejarles esa impresión. Por el contrario, existen otras opciones posibles, más socialdemócratas, en la construcción de futuros de la organización posmoderna que podrían reforzar en vez de restringir la ciudadanía organizativa y económica, aunque, como lo he explicado ampliamente en otra parte, me inclino a pensar que es poco probable que éstas prevalezcan (Clegg, 1990). En lo futuro es probable que en la posmodernidad de la organización parezca ser una en la que se formaría un enclave de trabajadores privilegiados de acuerdo con principios altamente exclusivistas de identidad social, como son el género, la etnia y la edad, características que estarían firmemente aparejadas con los procesos de formación de destrezas. Japón constituye un ejemplo práctico de cómo esto podría organizarse mediante procesos de "niponización" en escala global.

Estas condiciones posmodernas podrían generalizarse fácilmente en particular en economías y sociedades ya marcadas con grandes disparidades de riqueza y oportunidades de vida altamente estratificadas. Se podría anticipar que los individuos privilegiados podrían ser fácilmente seducidos por los beneficios de la organización que se ofrecen en esta versión del paquete posmoderno. No sería muy difícil que tales individuos privilegiados se mostraran relativamente indiferentes hacia la mayoría. De hecho, serían afortunados de que no se les condenara a los márgenes de la posmodernidad. En estos márgenes la vida cotidiana sería fuertemente presionada, en comparación con el enclave de los privilegiados. De hecho, no sólo el rendimiento del trabajo sino también las condiciones de obtenerlo serían una lucha cotidiana contra el lado oscuro de esa dialéctica que ilumina los privilegios en la medida en que está plagada de indiferencia. La posmodernidad sería una serie de enclaves privilegiados encerrados dentro de los desolados panoramas de la modernidad. Su situación dependería en extremo de la exclusión de los demás de los premios obtenidos, precisamente porque estas definiciones de un bien exclusivo están relacionadas con "la posición" (Hirsch, 1978). Si los premios estuvieran ampliamente disponibles para todos dejarían de ser exclusivos para los pocos que en un tiempo los disfrutaron. Trabajar dentro de segmentos privilegiados y exclusivos del mercado laboral, residir dentro de un conjunto de opciones de un estilo de vida exclusivo pasando de una a otra de ellas, transgredir brevemente las fronteras que separan lo sagrado de lo profano, ¿es ésa la vida en la edad posmoderna para los pocos afortunados favorecidos por las fuerzas

del mercado? Derechos altamente diferenciados en el trabajo serían la base de las posibilidades de participar en la ciudadanía en términos más generales, según se disfrutara o se estuviera excluido de las opciones disponibles.

Es una paradoja que individualmente seamos mucho más libres de escoger la seducción posmodernista (y en consecuencia de reprimir y excluir a otros), que lo que seríamos de escoger la ilustración posmodernista: esta última exige mucho más que el esfuerzo individual sostenido en un mercado laboral ferozmente competitivo para ser admitido en las filas de los seducidos en la organización. Se requiere una voluntad política concertada para formar y transformar las instituciones de la política en las que normalmente se constituyen esas relaciones de poder de la organización. Desde un punto de vista realista bien puede ser que esa iniciativa y ese ímpetu estratégicos sean demasiado idealistas o demasiado difíciles de ocurrir. Puede ser que simplemente les falte suficiente expresión institucional, incluso en la gran carrera de los futuros posibles. Después de todo, es mucho más agradable para uno el ser seducido para disfrutar los derechos *propios* que verse despreciado y decepcionado. Mientras uno los disfruta, ¿por qué tiene que presumir de que se preocupa por los de otros a quienes no conoce y, en las condiciones actuales, probablemente no le interesaría conocer? Además, es poco probable que los que están dentro del área de privilegio sean obligados a escuchar mientras las voces que disienten permanezcan fuera de la organización, fuera del enclave. La existencia propia de la competencia feroz por ser admitido en los enclaves de los privilegiados, junto con políticas apropiadas de contención para los que no renuncian ni compiten pero que buscan cambiar las reglas del juego, debe bastar para asegurar esta exclusión. La organización posmoderna, como mecanismo de exclusión, muy bien puede funcionar mejor para definir, fijar y confirmar límites en lugar de trascenderlos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEGGLEN, J.C. (1958), *The Japanese Factory*, Glencoe, Ill., Free Press.
 — (1973), *Management y Worker. The Japanese Solution*, Tokio, Sophia University Press.
 ABERCROMBIE, N. S. Hill y B. S. Turner (1980), *The Dominant Ideology Thesis*, Londres, Allen and Unwin.
 ALSTON, J. P. (1982), "Awarding Bonuses the Japanese Way", *Business Horizons*, vol. 5, núm. 25, pp. 46-50.
 ANDERSON, P. (1964), "Origins of the Present Crisis", *New Left Review*, núm. 24, pp. 26-53.

- (1986), "The Figures of Descent", *New Left Review*, núm. 161, pp. 20-77.
- AZUMI, K. y C. J. McMillan (1975), "Worker Sentiment in the Japanese Factory: Its Organizational Determinants", en L. Austin (comp.), *Japan: the Paradox of Progress*, New Haven, Yale University Press, pp. 215-229.
- BAUMAN, Z. (1973), *Culture as Praxis*, Londres, Routledge and Kegan Paul.
- (1976), *Towards a Critical Sociology*, Londres, Routledge and Kegan Paul.
- BIGGART, N. W. y G. G. Hamilton (1985), "The Power of Obedience", *Administrative Science Quarterly*, núm. 29, p. 549.
- BLUNT, P. (1989), "Strategies for Human Resource Development in the Third World", conferencia inaugural en la International Human Resource Development Conference, University of Manchester, 25-28, junio.
- BOND M. y G. Hofstede (1988), "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, núm. 16, pp. 4-21.
- BRINTON, M. C. (1989), "Gender Stratification in Contemporary Urban Japan", *American Sociological Review*, vol. 4, núm. 54, pp. 549-564.
- CALMFORS, L. y J. Driffil (1988), "Centralization of Wage Bargaining and Macro-economic Performance", *Economic Policy*, núm. 6, Cambridge University Press.
- CLARK, R. (1979), *The Japanese Company*, New haven, Yale University Press.
- CLEGG, S. R. (1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Londres, Sage.
- CLEGG, S. R. y D. Dunkerley (1980), *Organization, Class and Control*, Londres, Routledge and Kegan Paul.
- CLEGG, S. R., P. Boreham y G. Dow, (1986), *Class, Politics and the Economy*, Londres, Routledge and Kegan Paul.
- CLEGG, S. R., D. Dunphy y S. G. Redding (comps.) (1986), *The Enterprise and management in East Asia*, Hong Kong, Centre of Asian Studies, The University of Hong Kong.
- CLEGG, S. R. y W. Higgins (1987), "Against the Current. Organizations, Sociology and Socialism", *Organization Studies*, vol. 3, núm. 8, pp. 201-222.
- COHEN, M. D., J. G. March, y J. P. Olsen, (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, núm. 17, pp. 1-25.
- COLE, R. E. (1979), *Work, Mobility and Participation*, Berkeley, University of California Press.
- COLE, R. E., y K. Tominga (1976), "Japan's Changing Occupational Structure and its Significance", en H. Patric (comp.), *Japanese Industrialization and its Social Consequences*, Berkeley, University of California Press, pp. 53-95.
- CONGER, J. A. (1989), "Leadership: The Art of Empowering Others", *Academy of Management Executive*, vol. 1, núm. 3, pp. 17-24.
- COOL, K. O. y C. A. Lengnick-Hall (1985), "Second Thoughts on the Transferability of the Japanese Management Style", *Organization Studies*, vol. 1, núm. 6, pp. 1-22.
- DEUTSCHMANN, C. (1987), "The Japanese Type of Organization as a Challenge to the Sociological Theory of Modernization", *Thesis Eleven*, núm. 17, pp. 40-58.
- DORE, R. (1973), *British Factory, Japanese Factory: The origins of National Diversity in Industrial Relations*, Londres, Allen and Unwin.
- (1979), "More about Late Development", *Journal of Japanese Studies*, núm. 5, pp. 137-151.
- (1986), *Flexible Rigidities*, Stanford, Calif., Stanford University Press.
- DUNPHY, D. (1986), "An Historical Review of the Literature of the Japanese Enterprise and Its Management", en S. R. Clegg, D. Dunphy y S. G. Redding (comps.), *The Enterprise and Management in East Asia*, Hong Kong, Centre of Asian Studies, University of Hong Kong, pp. 334-368.
- EMERY, F. y E. J. Trist (1960), "Socio-technical Systems", en C. Churchman y M. Vethulst (comps.), *Management Science, Models and Techniques*, vol. 2, Oxford, Pergamon, pp. 89-97.
- ERGAS, H. (1987), "Does Technology Policy Matter?", en B. Guile y H. Brooks (comps.), *Technology and Global Industry*, Washington, National Academy Press, pp. 191-245.
- ETO, H. (1980), "Problems and Lessons of Japanese Technology Policy", *R & D Management*, vol. 2, núm. 10, pp. 49-59.
- EWER, P., W. Higgins y A. Stevens (1987), *Unions and the Future of Australian Manufacturing*, Sydney, Allen and Unwin.
- FOX, B. (1980), "Japan's Electronic Lesson", *New Scientist*, núm. 88, pp. 517-520.
- GORDON, A. (1985), *The Evolution of Labour Relations in Japan*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- HAMADA, T. (1980), "Winds of Change: Economic Realism and Japanese Labor Management", *Asian Survey*, núm. 20, pp. 397-406.
- HANDY, C. (1989), *The Age of Unreason*, Londres, Hutchinson.
- HAYES, R. H., S. Wheelwright y K. Clark (1988), *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, Nueva York, Free Press.
- HAYES, R. H. y W. Abernathy (1980), "Managing our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, vol. 3, núm. 60, pp. 70-80.
- HAYES, R. H. y D. A. Garving (1982), "Managing as if Tomorrow Mattered", *Harvard Business Review*, vol. 3, núm. 60, pp. 70-80.
- HAYES, R. H. y S. C. Wheelwright (1984), *Restoring our Competitive Edge. Competing through Manufacturing*, Nueva York, John Wiley.
- HOSFTEDE, G. (1980), *Culture's Consequences*, Londres, Sage.
- HOLDEN, C. (1980), "Innovation: Japan Races Ahead the U.S. Falts", *Science*, núm. 210, pp. 751-754.
- HOSHINO, Y. (1982a), "The Japanese Style of Management; Technical Innovation (part I)", *Sumitomo Quarterly*, núm. 78, pp. 15-18.
- (1982b) "The Japanese Style of Management; Technical Innovation (part II)", *Sumitomo Quarterly*, núm. 78, pp. 15-18.
- (1982c) "The Japanese Style of Management; Technical Innovation (part III), Staff Motivation, Job Mobility and Keys to Japanese Advance", *Sumitomo Quarterly*, núm. 9, pp. 19-22.

- HOSHINO, Y. (1982*d*), "The Japanese Style of Management; Technical Innovation (part IV), Creative Technology Needs New Environment", *Sumitomo Quarterly*, núm. 10, pp. 8-10.
- HOWARD, N. y Y. Teramoto (1981), "The Really Important Difference Between Japanese and Western Management", *Management International Review*, núm. 3, pp. 19-30.
- ICHIMURA, S. (1981), "Japanese Firms in Asia", *Japanese Economic Studies*, vol. 1, núm. 10, pp. 31-52.
- IMAI, M. (1969), "Shukko, Jomukai, Ringi - The Ingredients of Executive Selection in Japan", *Personnel*, vol. 4, núm. 46, pp. 20-30.
- INGHAM, G. (1984), *Capitalism Divided? The City and Industry in British Social Development*, Londres, Macmillan.
- ISHIKAWA, A. (1982), "A Survey of Studies in the Japanese Style of Management", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 1, núm. 3, pp. 1-15.
- JACOBY, S. (1979), "Origins of Internal Labour Markets in Japan", *Industrial Relations*, vol. 2, núm. 18, pp. 184-196.
- JACQUES, E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*, Londres, Tavistock.
- KAGONO, T., I. Nonaka, K. Satakibara y A. Okumura (1985), *Strategic vs. Evolutionary Management: A. U. S./Japan Comparison of Strategy and Organization*, Amsterdam, North Holland.
- KAHN, H. (1979), *World Economic Development: 1979 and Beyond*, Londres, Croom Helm.
- KAWASHINI, H. (1986), "The Reality of Enterprise Unionism", en G. McCormack y Y. Sugimoto (comps.), *Democracy and Contemporary Japan*, Sydney, Hale and Iremonger, pp. 138-156.
- KENNEY, M. y R. Florida (1988), "Beyond Mass Production: Production and the Labor Process in Japan", *Politics and Society*, vol. 1, núm. 16, pp. 121-158.
- KETCHAM, R. (1987), *Individualism and Public Life*, Oxford, Blackwell.
- KONO, T. (1982), "Japanese Management Philosophy: Can it Be Exported?", *Long Range Planning*, núm. 3, pp. 90-102.
- KOSHIRO, K. (1982), "Japan's Wage Determination Re-examined", *Japanese Economic Studies*, vol. 2, núm. 10, pp. 49-84.
- KOTTER, J. P. (1988), *The Leadership Factor*, Nueva York, Free Press.
- LINCOLN, J. R. y K. McBride, "Japanese Industrial Organizations in Comparative Perspective", *American Review of Sociology*, núm. 13, pp. 289-312.
- LITTLER, C. R. (1982), *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, Londres, Heinemann Educational Books.
- MARCUSE, H. (1964), *One Dimensional Man*, Londres, Routledge and Kegan Paul.
- MARSH, R. M. y H. Mannari (1975), "The Japanese Factory Revisited", *Studies in Comparative International Development*, vol. 1, núm. 10, pp. 31-43.
- (1977), "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, núm. 22, pp. 57-75.
- (1980), "Technological Implications Theory: A Japanese Test", *Organization Studies*, vol. 2, núm. 1, pp. 161-183.
- MARSH, R. M. y Mannari, H. (1981) "Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories", *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, núm. 26, pp. 33-57.
- MATSUURA, N. F. (1981), "Sexual Bias in the *Nenko* System of Employment", *Journal of Industrial Relations*, vol. 3, núm. 23, pp. 310-322.
- MATSUZUKA, H. (1967), "Industrialization and the Change of Wage Structure in Japan", en N. Uchida y K. Ikeda (comps.), *Social and Economic Aspects of Japan*, Tokio, Economic Institute of Seijo University, pp. 111-113.
- MILTON-SMITH, J. (1986), "Japanese Management Overseas: International Business Strategy and the Case of Singapore", en S. R. Clegg, D. Dunphy y S. G. Redding (comps.), *The Enterprise and Management in East Asia*, Hong Kong, Centre of Asian Studies, University of Hong Kong, pp. 394-412.
- MINTZBERG, H. (1983), *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.
- MOORE, J. (1983), *Japanese Workers and the Struggle for Power: 1945-1947*, Madison, University of Wisconsin Press.
- MORGAN, G. (1989), "Ownership and Management Strategy", en S. R. Clegg (comp.), *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues*, Berlin, De Gruyter, pp. 175-191.
- MUCZYK, J. P. y B. C. Reimann (1987), "The Case for Directive Leadership", *Academy of Management Executive*, vol. 4, núm. 1, pp. 301-311.
- MURAKAMI, Y. (1984), "The Society as a Pattern of Civilization", *Journal of Japanese Studies*, vol. 2, núm. 10, pp. 281-363.
- (1986), "Technology in Transition: Two Perspectives on Industrial Policy", en H. Patrick (comp.), con la asistencia de I. Meissner, *Japan's High Technology Industries: Lessons and Limitations of Industrial Policy*, Seattle y Londres, University of Washington Press, pp. 211-241.
- MUTO, I. (1986) "Class Struggle in Post-war Japan", en G. McCormack e Y. Sugimoto (comps.), *Democracy in Contemporary Japan*, Sydney, Hale and Iremonger.
- NAKANE, C. (1973), *Japanese Society*, Harmondworth, Penguin.
- NAKAO, T. (1980), "Wages and Market Power in Japan", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 3, núm. 8, pp. 365-368.
- ODAKA, K. (1963), "Traditionalism, Democracy in Japanese Industry", *Industrial Relations*, vol. 1, núm. 3, pp. 95-103.
- (1975), *Toward Industrial Democracy: Management and Workers in Modern Japan*, Cambridge, Harvard University Press.
- ORRÚ, M., N. W. Biggart y G. G. Hamilton (1988), "Organizational Isomorphism in East Asia: Broadening the New Institutionalism", *Program in East Asian Culture and Development*, Research Working Paper Series, núm. 10, Institute of Governmental Affairs, University of California Davis.
- OUCHI, W. (1981), *Theory Z: Now American Business can Meet the Japanese Challenge*, Massachusetts, Addison Wesley.

- PASCALE, R. T. y M. Maguire (1980), "Comparisons of selected work factors in Japan and the United States", *Human Relations*, núm. 33, pp. 433-455.
- PASCALE, T. (1984), "Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Success", *Californian Management Review*, vol. 3, núm. 26, pp. 47-72.
- PETERS, T. J. y R. H. Waterman Jr. (1982), *In Search of Excellence*, Nueva York, Harper and Row.
- QUIGGIN, J. (1987), "White Trash of Asia", *Current Affairs Bulletin*, vol. 2, núm. 64, pp. 18-25.
- RAY, C. (1986), *Social Innovation at Work: The Humanization of Workers in Twentieth Century America*, tesis de doctorado, University of California, Santa Cruz.
- REDDING, S. G. (1980), "Cognition as an Aspect of Culture and Its Relationship to Management Processes: An Exploratory View of the Chinese Cases", *Journal of Management Studies*, núm. 17, pp. 127-148.
- (1990), *The Spirit of Chinese Capitalism*, Berlín, De Gruyter.
- ROHLEN, T. (1974), *For Harmony and Strength: Japanese White-Collar Organization*, Berkeley, University of California Press.
- SAHA, A. (1989-1990), "Basic Human Nature and Management in Japan", *International Minds*, vol. 2, núm. 1, pp. 11-17.
- SANO, Y. (1977), "Seniority-Based Wages in Japan-A Survey", *Japanese Economic Studies*, vol. 3, núm. 5, pp. 48-65.
- SCHUMPETER, J. H. (1944), *Capitalism Socialism and Democracy*, Londres, Allen and Unwin.
- SHIRAI, T. y H. Shimoda (1978), "Interpreting Japanese Industrial Relations", en J. T. Dunlop y W. Galenson (comps.), *Labor in the Twentieth Century*, Nueva York, Academic Press, pp. 242-283.
- SILIN, R. H. (1976), *Leadership and Values: The Organization of Large Scale Taiwanese Enterprises*, Cambridge, Mass., East Asian Research Center, Harvard University.
- STANDISH, P. E. M. (1990), "Accounting. The private Language of Business or an Instrument of Social Communication", en S. R. Clegg y S. G. Redding with the assistance of M. Cartner (comps.), *Capitalism in Contrasting Cultures*, Berlín, De Gruyter, pp. 122-141.
- SUGIMOTO, Y. (1982), "Japanese Society and Industrial Relations", en H. Shimada y S. Levine (comps.), *Industrial Relations in Japan*, Melbourn, Japanese Studies Centre, pp. 1-20.
- (1986), "The manipulative Basis of 'Consensus' in Japan", en G. McCormack y Y. Sugimoto (comps.), *Democracy in Contemporary Japan*, Sydney, Hale and Iremonger, pp. 65-76.
- SUGIMOTO, Y. y R. Mauer (1985), *Images of Japanese Society*, Londres, Routledge and Kegan Paul.
- SUZUKI, Y. (1981), "The Strategy and the Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises, 1950-1970", *Strategic Management Journal*, núm. 1, pp. 265-291.
- SWEDBERG, R. (1987), "Economic Sociology: Past and Present", *Current Sociology*, vol. 1, núm. 35.

- TACHIBANAKI, T. (1982), "Further Results on Japanese Wage Differentials: Nenko Wages, Hierarchical Position, Bonuses and Working Hours", *International Economic Review*, vol. 2, núm. 23, pp. 447-462.
- TAIRA, K. (1961), "Characteristics of Japanese Labor Markets", *Economic Development and Cultural Change*, núm. 10, pp. 150-168.
- (1980), "Colonialism in Foreign Subsidiaries: Lessons from Japanese Investment in Thailand", *Asian Survey*, vol. 5, núm. 20, pp. 373-395.
- TAKAMIYA, S. (1969), "Characteristics of Japanese Management and its Recent Tendencies: Effectiveness of Japanese Management", en *The Proceedings of the 15th CIO International Management Congress*, Tokyo, Kogakusha.
- TAKEUCHI, H. (1982), "Working Women in Business Corporations—The Management Viewpoint", *Japan Quarterly*, vol. 3, núm. 29, pp. 319-323.
- TAKEZAWA, S. (1966), "Changing Workers' Values and Implications of Policy in Japan", en L. E. Davis y A. B. Cherns (comps.), *The Quality of Working Life*, Nueva York, Free Press, pp. 327-346.
- TANAKA, H. (1980), "The Japanese Method of Repairing Today's Graduate to Become Tomorrow's Manager", *Personnel Journal*, vol. 2, núm. 59, pp. 109-112.
- THUROW, L. (1984), "Revitalising American Industry: Managing in a Competitive World Economy", *Californian Management Review*, vol. 1, núm. 27, pp. 9-40.
- TICHY, N. (1981), "Networks in Organizations", en P. Nystrom and W. Starbuck (comps.), *Handbook of Organization Design*, Nueva York, Oxford University Press, pp. 386-408.
- TSURUMI, Y. (1976), *The Japanese are Coming: A Multinational Interaction of Firms and Politics*, Cambridge, Mass., Ballinger.
- URABE, K. (1979), "A Critique of Theories of the Japanese-Style Management Systems", *Japanese Economic Studies*, vol. 4, núm. 7, pp. 33-50.
- VLASTOS, S. (1986), *Peasant Protests and Uprising in Tokugawa Japan*, Berkeley, University of California Press.
- VOGEL E. (1979), *Japan as Number One: Lessons for America*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- WEBER, M. (1930), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, trad. de T. Parsons, Londres, Allen and Unwin.
- WHITLEY, R. (1990), "East Asian Enterprises Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization", *Organization Studies*.
- WIENER, M. J. (1981), *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit, 1850-1950*, Cambridge University Press.
- WILLIAMS, R. (1976), *Keywords*, Londres, Fontana.
- WILLIAMS, K., J. Williams y D. Thomas (1983), *Why are the British Bad at Manufacturing?*, Londres, Routledge and Kegan Paul.
- WORNOFF, J. (1982), *Japan Wasted Workers*, Montclair, Allanheld.
- YAMADA (1969), "Japanese Management Practices—Change is on the Way as Traditional Habits are Challenged", *Conference Board Record*, vol. 11, núm. 6, pp. 22-23.