

# ENTRE EL MITO Y LA REALIDAD: LAS ENSEÑANZAS DEL MANAGEMENT CULTURAL JAPONÉS

FRANCISCO DUMLER CUYA

*Licenciado en Administración, Magister en Sociología y Magister en Antropología.*

*Diploma Internacional en Negociaciones. Se desempeña como Gerente General de COPEME y es profesor en las Unidades de Post Grado de Facultades de Educación, Medicina y Administración de la UNMSM. Catedrático de la PUCP*

*"Perder el prestigio del Japón es perderlo todo. Mas perderlo todo no es necesariamente perder el prestigio". En: Leonard Mosely, autor de "Hiroito, Emperor of Japan". (1982).*

El management cultural es un tema que paulatinamente cobra mayor actualidad en el Perú. Para una empresa, este concepto implica definir su identidad cultural e integrarla en la manera de pensar de todos los estratos de la organización, de modo que se traduzca en una forma de proceder para todas sus esferas operativas: producción, marketing, finanzas, etc. Pero, sobre todo, el management cultural implica el desafío de poder comunicar al consumidor una imagen lúcida de la organización.

De allí que el management cultural tenga como tarea instaurar una filosofía al interior de la empresa y hacerla comprender al exterior de ella. Esta filosofía deviene en un estilo, una forma de actuar y en la aceptación de una serie de valores y principios que norman y guían el desempeño de una empresa.

Muchos son los conceptos vinculados al management cultural. Tal vez más relevante sea el concepto de visión, dado que ésta, como parte

de la formulación de una estrategia por sí sola se convierte en un pensamiento intelectual vacío, salvo que pueda convertirse en acción, es decir, en una forma de comportamiento en el que la gente decida qué hacer en situaciones cotidianas.

El sentido de compromiso hacia la visión implica un compromiso emocional que siente la gente, haciendo que sean compatibles los valores de la organización y los valores de una persona. Y en la medida que estos valores organizativos sean explícitos, la personas desarrollarán estándares de comportamiento. Por ejemplo, si la persona percibe que el trabajo en equipo es un estándar de comportamiento, estará en condiciones de percibir que el deseo de ayudar está valorado por encima de la competencia individual. Es más, si un trabajador tiene un valor personal respecto a la importancia de ser colaborador y estar dispuesto a ayudar, entonces existe compatibilidad entre la persona y la organización. En resumen, mientras mayor sea el vínculo entre las políticas de la em-

presa y los valores individuales, más grande será el espacio de compromiso hacia la visión de la organización.

Otro concepto íntimamente ligado es el de cultura organizativa. Ya desde las épocas de Peters & Waterman, autores de "En busca de la excelencia" a inicios de los ochenta, se afirmaba que los valores, principios y creencias de los líderes y fundadores de una organización, se van concretando en un conjunto coherente o "paradigma cultural", en la cual las personas intuyen que aquella manera de relacionarse con el entorno (adaptación) y de funcionar internamente (integración) ha tenido un resultado positivo y se van asumiendo como habituales.

Estos principios y creencias básicos son compartidos por los miembros de la organización, siendo en algunos casos, sustancialmente distintos de los de otras empresas del mismo país, del mismo sector y de parecida antigüedad. Con el transcurso del tiempo, otros miembros de la organización van introduciendo modificaciones en la cultura inicial y la van adaptando a las circunstancias del momento, hasta llegar a formar la unidad o paradigma cultural que aludiéramos anteriormente.

Un tercer concepto vinculado es el de calidad. Es evidente que la calidad forma parte de la cultura organizacional y la ha escogido deliberadamente como una manera de hacer empresa y administrar. Por tanto va más allá de un programa o del cumplimiento de una norma. De otro lado, el más alto directivo de la organización es la persona más comprometida con la calidad y quien demuestra con hechos concretos su liderazgo en la materia. No lo delega a nadie, si bien todos los niveles de gerencia están comprometidos y lideran el proceso de orientación hacia la calidad en la organización. Una empresa de calidad, procura que las personas satisfagan sus necesidades personales y trabajen por convicción, a voluntad, no por imposición o coerción, desarrollen ese potencial ilimitado que todo ser humano posee y aprovechen para beneficio propio y de la empresa la totalidad de sus capacidades.

Un cuarto y último concepto que puede vincularse al management cultural es el de

empowerment. Esta característica, denominada por diferentes corrientes y escuelas de la administración como autocontrol, democracia o fortalecimiento, hace que la dirección confíe en su gente, delegue en ella la autoridad y le otorga en la toma de decisiones, libertad de acción, buscando en este proceso su participación activa.

El Japón es una nación que ha sabido aprovechar el paradigma del management cultural. Una población que abarca apenas el 2.6% del total de habitantes del planeta, genera sin embargo el 10% de la producción económica del globo. Existen muchos indicadores que dan cuenta de la magnitud de tal liderazgo: los cuatro bancos más importantes del mundo son japoneses, sin dejar de decir que entre los 50 bancos más grandes se cuentan 20 japoneses; por otro lado, se estimaba que en 1995 los activos japoneses en el exterior sobrepasaron los 500 mil millones de dólares.

El acelerado crecimiento de este país, imaginable en la década de los cincuenta, no puede ser explicado de modo simplista, estudiando el fenómeno desde un punto de vista meramente económico. En la revisión de la literatura destinada a tratar este caso, se puede rescatar a autores tales como Richard Gaul, Nina Grunemberg, Michel Jungblut, Gabriel Mehrenberger, Yamamoto, Patrick Beillevaire, Naohiro Amaya, J. M. Juran, William G. Ouchi, Richard T. Pascale y Anthony G. Athos, entre otros tratadistas y estudiosos del *management* cultural japonés. Estos autores sostienen una serie de teorías explicativas, de las que conviene exponer sus principales rasgos y discutir sus hipótesis básicas.

El punto de partida en este análisis es la **experiencia histórica del Japón**. Una sociedad originariamente feudal, imbuida de un respeto por el orden jerarquizado de la vida y que hasta el siglo XVI no tuvo real contacto con Occidente, ha evolucionado hasta convertirse en una sociedad homogénea, donde el acceso a mejores niveles de vida y de reconocimiento social son posibles para gente de cualquier clase. Bastaría repasar el ejemplo de Sony, empresa fundada por M. Ibuka y A. Morita, para comprobar este hecho.

Un segundo elemento rescatable es la identidad social de los individuos, cuyo fundamento

es la **cohesión familiar**. Esta unidad se traslada a la empresa a través de un complejo "filtro", que mantiene los valores fundamentales existentes en el seno familiar sin alterarlos, absorbiendo en ese proceso elementos culturales occidentales. De allí la famosa frase, *wakon yosai*, "espíritu japonés y conocimiento occidental". Para el japonés, la empresa se constituye en un ambiente en el que, además de vender su fuerza de trabajo, disfruta de un ambiente familiar, un "hogar" con el cual se puede identificar y en donde se puede encontrar una razón para vivir.

Del mismo modo, y aunque es un aspecto común a otras culturas, debemos hablar del **impulso hacia el éxito**. Tal como afirmara Robert K. Merton, el esfuerzo por alcanzar el éxito no es cuestión de individuos que por casualidad tienen impulsos adquisitivos, enraizados en la naturaleza humana, sino que es una experiencia socialmente definida, la cual se considera apropiada para todos. Las orientaciones culturales japonesas dan gran importancia a la lucha por mejorar, por ser una nación más grande, logradas predominantemente en armonía y cooperación.

En este proceso se debe además reconocer la **actividad gubernamental**, profundamente comprometida con el desarrollo económico del país, y que se traduce en premios a la capacidad fabril y un apoyo serio a la actividad exportadora. El modelo planteado responde al espíritu fundamentalmente pragmático de las empresas, aprovechando todos los recursos materiales disponibles para tales fines.

Los anteriores elementos permiten sugerir algunos lineamientos o, como expresara hace algunos años Walter Piazza, una serie de desafíos para las personas que hacen empresa, así como para las que gerencian las firmas. No se puede reducir el debate y la conceptualización de lo que son las empresas en el Perú a un simple análisis costo-beneficio.

Las empresas no sólo regulan el orden de la producción de los bienes y servicios, sino que también dan forma al modo de consumo, definen las condiciones de trabajo y modelan la vida sociocultural, participando activamente en la transformación de la sociedad.

El Japón, pese a recibir el apoyo de Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial, nunca se convirtió en una versión reducida de dicho país. Lo que hizo fue estudiar e importar tecnologías y conocimiento, adaptándolos al medio japonés. Como expresaran R. Pascale y A. Athos al hablar del caso de Konosuke Matsushita—quien se inició como aprendiz en una tienda de bicicletas y que décadas más tarde fuera considerado como el empresario más importante del presente siglo—, el núcleo de la estrategia de su firma radicó en sus inicios en la tecnología de la imitación.

No lejano queda el caso también de Takeo Fujisawa, cofundador de la Honda Motor Company, quien afirmara que la los directivos americanos y japoneses son iguales en un 95% y diferentes en todos los aspectos esenciales, de manera especial en lo que se refiere a la concepción de la vida, la empresa, la familia y su estrategia imitativa orientada a reducción de costos y alta productividad.

Tal estrategia puede ser importante para el caso de las empresas peruanas. Nuestro despliegue de esfuerzos y recursos deben orientarse hacia la calidad y el precio. El reto de las empresas peruanas a inicios de un nuevo milenio es, pues, fabricar más barato y comercializar mejor, y para ello es necesario ser innovadores y líderes, poner más énfasis en el "arte" de la capacidad administrativa que en la ciencia, logrando incorporar la rica multiplicidad de identidades culturales existentes en el Perú dentro de una filosofía empresarial propia. Este es un componente básico para el incremento de la productividad. Tal como afirmara Michael Porter, la productividad es a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante.

Consideramos que uno de los mecanismos más importantes para fomentar este crecimiento lo constituye la capacitación de los trabajadores, considerando que ésta es una inversión y no un costo para una organización. Cuando nos referimos a capacitación, hablamos del desarrollo de una cultura del aprendizaje, la cual surge a partir de la práctica y del ejemplo. Cuando los líderes de la empresa actúan de tal forma en la que muestran a las personas que trabajan para la compa-

ña, que tienen el deseo de escuchar y aprender, estamos hablando de una organización orientada hacia el aprendizaje.

Esta forma de proceder representaría, en el sentido "Druckeriano" de la palabra, un criterio práctico de mostrar en las empresas que la "gente es su principal activo". Esta idea, sin embargo, no es patrimonio de la literatura administrativa de occidente. Tal como afirmara Yamaki, las personas constituyen el activo más importante que posee una empresa, puesto que son únicamente seres humanos los que dan vida a una organización.

Del mismo modo, es necesario ampliar el debate y análisis de cuál es la escala de valores en la sociedad peruana, determinando qué es lo que las personas esperan de la organización y cuál es el sentido que dan a su trabajo.

El proceso inicial debe estar constituido por una formulación clara y precisa de los objetivos de la organización, especialmente en la forma cómo percibe ésta a los clientes, haciendo saber a la sociedad que la empresa está comprometida en el proceso de desarrollo nacional. Del mismo modo, debe establecerse cómo se concibe el recurso humano que labora en la empresa, y cuál es el horizonte hacia donde se perfila.

En definitiva, es innegable que en el próximo milenio este debate se intensificará en nuestro medio. Si en el inicio de los noventa —en un contexto de estabilización— los especialistas en finanzas marcaron la pauta en el debate y en la tecnificación y hoy los "marketeros" tienen un reconocido y ganado espacio, el nuevo siglo privilegiará a aquellos ejecutivos que sepan desarrollar a las personas en una organización.

---

## ALGUNOS AUTORES CONSULTADOS

---

**ANZIZU, José M.**

1985 *Cultura Organizativa*. Su incidencia en el funcionamiento de la Empresa. En: *Alta Dirección*. N° 120. Barcelona.

**BENTLEY, Trevor**

1993 *Capacitación empresarial*  
Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá.

**MARIÑO, Hernando**

1993 *Planeación estratégica de la Calidad Total*.  
Tercer Mundo Editores. Bogotá.

**MEHRENBARGER, Gabriel**

1975 *El trabajo: ¿Arma secreta de los japoneses?*  
En: *Encuentro*. No 70. Lima.

**MERTON, Robert K.** Teoría y estructuras sociales.

1970 *Fondo de Cultura Económica*. México D.F.

**PASCALE, Richard Tanner y ATHOS, Anthony G.**

1983 *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Grijalbo. Barcelona.

**PORTER, Michael E.** La ventaja competitiva de las naciones.

1991 En: *Facetas* N°91-1. USAID. Washington.

**YAMAKI, Naomi**

1984 *Productivity. Japanese style*.

En: *Management Japan*. Vol. 17 - 1. Tokyo.