

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y EMPRESARIALES**

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
NUM. 138**

**LA COMPETITIVIDAD, CLAVE FUNDAMENTAL DE
LA EMPRESA JAPONESA**

D. ALFREDO GIMENEZ-CASSINA

1988

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES



Doc 1-A-138

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE
EMPRESAS / Núm. 138
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA COMPETITIVIDAD, CLAVE FUNDAMENTAL
DE LA EMPRESA JAPONESA



D. Alfredo Giménez-Cassina
Presidente de Land Rover Santana, S.A.

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 889.09.62/66. Ext. 220.

INDICE

	<u>Pá.c.</u>
LA COMPETITIVIDAD, CLAVE FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA JAPONESA	
- I. LA COMPETITIVIDAD	1
- II. DESARROLLO Y EVOLUCION DEL MANAGEMENT JAPONES	5
- III. FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS JAPONESAS	10
- IV. PRODUCTIVIDAD	18
- V. OTROS MEDIOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	35
- VI. LA CALIDAD COMO FACTOR DECISIVO DE LA COMPETITIVIDAD	37
- VII. CONCLUSIONES	42
- VIII. BIBLIOGRAFIA	51

LA COMPETITIVIDAD, CLAVE FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA JAPONESA ¹

D. Alfredo Giménez-Cassina
Presidente de Land Rover Santana S.A.

Antes de empezar quiero agradecer al Profesor García Echevarría el honor de invitarme a participar en este ciclo de conferencias para exponer, como consecuencia de mis experiencias personales, lo conseguido por las Empresas japonesas en los mercados mundiales, gracias a su constante preocupación por la competitividad de sus productos. Esto es lo que voy a intentar explicarles, y me gustaría que al final me pidiesen todas las aclaraciones y ampliaciones que deseen, que procuraré satisfacer lo mejor que sepa.

I. LA COMPETITIVIDAD

Se puede definir la competitividad (de un país, de una empresa, de un producto o de un servicio) como la capacidad general de vender con beneficio en los mercados libres

¹. Conferencia pronunciada en el Instituto de Organización y Dirección de Empresas de la Universidad de Alcalá de Henares el 25 de Febrero de 1988 dentro del ciclo "Competitividad y Empresa".

muchas otras) varían según los casos, dentro de la misma Empresa a lo largo del tiempo y tienen distinta influencia entre las empresas del mismo país, y entre empresas similares situadas en entornos diferentes, en las que pueden aparecer las influencias que suponen las interferencias de los Gobiernos en la libertad del comercio, políticas monetarias, proteccionismos más o menos claros, etc.

Pese a esto y a las dificultades que tiene, no ya medir la productividad en valor absoluto sino estudiar objetivamente su evolución, es necesario disponer de unos índices capaces de orientar a la Dirección de una Empresa, o al Gobierno de un País, sobre la situación de competitividad de sus productos y conocer su evolución, y de ahí, la necesidad de establecer unos principios y unos ratios que permitan hacer estas comparaciones.

Según el CED (Committee for Economic Development de los Estados Unidos), la productividad se mide normalmente por dos índices que están relacionados entre sí:

- **Productividad de la mano de obra**, obtenida como relación entre la producción (unidades del producto o unidades monetarias) y las horas (trabajadas o pagadas) empleadas para lograrla.

- **Productividad total**, dada por la relación entre la producción y los medios necesarios, personal y capital (instalaciones, maquinaria, equipos de producción), y a veces la energía y los materiales, que se han utilizado para obtenerla.

Cuando la producción se mide en función del valor añadido, la productividad total se establece en relación con la mano de obra (personal) y los capitales empleados.

Cuando se mide en unidades físicas, se añaden la energía y todos los materiales directos e indirectos utilizados.

Como acabo de decir, los costes tienen un importante reflejo en la productividad y por lo tanto en la competitividad; y en los costos hay que considerar tanto la mano de obra (directa e indirecta) como los procesos de fabricación, los equipos de producción, los materiales directos e indirectos, los consumos etc., así como el coste de los stocks, de los almacenes de producción y de la obra en curso.

De igual forma la calidad tiene una doble influencia en la competitividad: directa por la mayor aceptación que tienen los productos de calidad y fiabilidad reconocidos, e indirecta, en tanto y cuanto el mantenimiento de una buena calidad a lo largo de todo el progreso de producción, supone una reducción del coste al evitar pérdidas de materiales y de tiempo empleado en obtener piezas defectuosas o montajes que hay que corregir.

Tenemos pues como dos grandes pilares de la competitividad, la PRODUCTIVIDAD y la CALIDAD. Es un hecho conocido, el éxito que tienen los productos japoneses en todos los mercados mundiales, que han conquistado en los últimos veinte años, demostrando su fuerte competitividad. De ahí que parezca interesante considerar qué importancia dan los empresarios japoneses a estos conceptos y cómo han conseguido ponerse en cabeza de los mercados mundiales en productos tan competitivos como son la electrónica y los automóviles, por no citar más que los más populares en todo el mundo.

II. DESARROLLO Y EVOLUCION DEL MANAGEMENT JAPONES

Al término de la Segunda Guerra Mundial, en la segunda mitad de la década de los 40, el General Mac Arthur tuvo la intuición de convencer al Gobierno de los EE.UU. de la necesidad de ayudar a las empresas japonesas aportando los modernos sistemas de dirección desarrollados durante la Guerra en su País, como medio de relanzar a la industria nipona que había caído al 10% en la producción de bienes de equipo, y al 30% en los bienes de consumo, en relación con el año 1940. Relanzamiento que fué apoyado por la potencia vencedora, que intervino dirigiendo la producción para conseguir un mínimo vital que permitiera la recuperación de la población, deshaciendo los grandes truts bancarios que dominaban el sistema empresarial y apoyando la rápida recuperación de los sectores básicos, tales como energía eléctrica, carbón, siderurgia y fertilizantes, de forma que, pese a las confrontaciones político-sociales de los años 50, llegó a la recuperación conseguida en la década de los 60.

Los empresarios japoneses por su parte, ya al final de la década de los 40, constituyeron la Japanese Management Association (JMA) y la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) que junto con la JSA (Japanese Standard Association) introdujeron en la industria japonesa los sistemas de control estadístico de calidad aprendido de los americanos (ya en junio de 1949 organizan el primer seminario de "Control Estadístico de Calidad", seguido en septiembre del mismo año de otro sobre "Curso básico de Control de Calidad") así como los sistemas de dirección por objetivos, que pronto asimilaron y modificaron para adaptarlos a su filosofía.

El primer paso de la industria japonesa fue copiar los productos extranjeros, como copiaban los sistemas de dirección; y así, la imagen que tuvo Occidente de los productos

japoneses, era que se trataba de copias baratas, pero de baja calidad de los productos europeos y americanos. Y, como recuerda Octave Gelinier en su libro "Morale de la compétitivité", al principio de los años 50 los economistas europeos presagiaban las desgracias que iba a sufrir el pueblo japonés, por la política deflacionista y de puerta abierta seguida por los dirigentes y el mantenimiento del conservantismo de las viejas estructuras.

Pero estas profecías pierden actualidad en la década de los 60, con un período de rápido crecimiento económico fundado en el aumento de consumo interior y en la competitividad conseguida, que permite pasar de una liberalización del comercio exterior del 40% en 1960 al 93% en 1964, año en el que Japón ingresa en el FMI y en la OCDE; ya desde 1955 pertenecía al GATT. Dando el primer paso a la liberalización de capitales en 1967 y desarrollando a lo largo de la década el que fue llamado "milagro japonés", coincidente en el tiempo (pero no en sus fundamentos) con los "milagros" italiano y español.

En 1950 aparece la revista "Hinshitsu-kanri" (Control Estadístico de Calidad) y a lo largo de la década de los 50 se intensificaron los esfuerzos para mejorar la calidad de los productos bajo la égida norteamericana, que conducen a la aparición en 1960 (por primera vez en el mundo) de un libro de texto sobre Control de Calidad destinado a los contramaestres llamado "Foremen's Text book on Quality Control A and B", del que, en los primeros 15 años se vendieron unos 500.000 ejemplares; así como a las primeras disposiciones del Gobierno para evitar la exportación de los productos que no respondían a las normas de calidad.

La introducción en 1949 (cuatro años después de acabarse la Guerra Mundial) y desarrollo del Control Estadístico de la

Calidad (SQC) en la primera mitad de los años 50, fue seguida por el concepto de Control Total de la Calidad (TQC) desarrollado en EE.UU., introducido gradualmente y que, como complemento del SQC se hizo pronto popular en Japón, descendiendo al nivel de los trabajadores la preocupación por la calidad, lo que se tradujo en la proliferación de publicaciones e instrucciones en toda la industria nipona, que, en Mayo de 1962 registra la aparición del primer Círculo de Calidad (o QCC) y que, como recuerda el Prof. Kaoru Ishikawa (considerado como el padre de los QCC) en su libro "QC Circle Koryo", editado en Japón en Noviembre de 1970 (traducido al inglés y editado en 1980 en Tokyo) puede considerarse una consecuencia práctica de las campañas desarrolladas por las JAS para mentalizar a los trabajadores y encargados en el SQC y en el TQC y la aparición de la revista "Gemba-TQ-QC" (Posteriormente rebautizada como "Quality Control for Foremen") que abrió el camino para las actividades de los QCC, todo lo cual fue la culminación del proceso de modificación y adaptación de los principios aprendidos, a la filosofía japonesa, que ha llevado al concepto del Company-Wide Quality Control (CWQC) o sea el control de calidad por toda la Compañía, y como consecuencia a la total participación del pueblo japonés en el concepto de calidad en su trabajo, tanto en la producción, como en la comercialización y en los servicios. Y todo ello, manteniendo unos costos que les permiten competir con éxito tanto en los Países industrializados como en los del Tercer Mundo.

Ya al principio de los años 70 aparece la industria japonesa ostentando el liderazgo en la producción de motocicletas (antiguo feudo británico y americano), alta fidelidad, construcción naval, siderurgia, ... y el sistema de management japonés empieza a interesar a los empresarios occidentales. Aunque los medios de comunicación occidentales consideran efímero el éxito económico industrial en determinados

campos, y auguran su desaparición en breve plazo; a pesar de lo cual la renta per cápita pasa de 1.800\$ USA en 1970 a los 10.000 en 1.980, y a 19.600 (el 6,5% superior a los EE.UU.) en 1.987. Y actualmente, al final de los años 80, podemos comprobar que su modelo de sociedad sigue cosechando éxitos, habiendo sabido salir con ventaja de las dos crisis del petróleo que tanto han afectado a la economía mundial.

La década de los 70 es decisiva por el distinto comportamiento de los industriales nipones y los occidentales ante las dos crisis producidas por el disparo de los precios de las materias primas y en especial del petróleo.

La subida de 1973 supuso un fuerte golpe para el resurgir de la economía japonesa, con una inflación que llegó al 30%, una fuerte recesión y desaparición de los beneficios; pero la reacción fue ejemplar, con un "apretarse el cinturón" de toda la colectividad y una reconversión de sus productos para hacer frente a las nuevas necesidades del mercado, manteniendo su competitividad con la baja de los costos de producción (simplificación de modelos, ahorro de energía, reducción de costos salariales, mejora de diseños para ahorrar piezas y materiales, etc.), alta calidad del producto y adaptación a las nuevas necesidades: bajo consumo de gasolina en los automóviles, reducción del gasto de energía en equipos eléctricos o electrónicos, cambio de procesos de producción para reducir el consumo de energía en la industria química, del cemento, etc.; desarrollando la filosofía de no repercutir en el cliente los incrementos de costos, sino luchar (y conseguir!) reducir éstos para no perder competitividad. Vislumbrando al tiempo la evolución hacia alta tecnología como recurso del futuro.

Seis años después, en 1979, la segunda subida de la OPEP acabó de convencer a los japoneses de la bondad de los

métodos aplicados unos años antes, con el fin de la Era Industrial debido al alto costo de las materias primas y de la energía y el futuro de la electrónica, técnicas nucleares, robótica, telecomunicaciones, ordenadores y bioquímica, según unos estudios desarrollados por el MITI en 1980. Orientando ya a la industria japonesa para hacer frente a las necesidades del siglo XXI.

Este segundo "milagro" de los años 70, puede explicarse por la rapidez con que reaccionó todo el País, aceptando una política monetaria restrictiva, reducción del empleo y una moderación salarial inconcebible en Occidente y posible en Japón por el sistema de relaciones laborales y la capacidad empresarial de reaccionar, para conseguir un aumento de la productividad, que les permitió mantener la tasa de beneficios y con ello, las inversiones necesarias para continuar el crecimiento de la productividad.

Todo ello ayudado ciertamente, por el principio básico de la política económica del Japón (menos intervencionista que en los países industriales de Occidente) de no actuar para proteger el mercado de los productos de aquellos sectores industriales que llegan al final de sus posibilidades técnicas de desarrollo.

Y sin olvidar el principio básico del empresario japonés, grande o pequeño, que consiste en conseguir la satisfacción del cliente: buen producto (o servicio), perdurable, buena calidad, diseño avanzado, precio ajustado y buen servicio post venta.

Hemos visto que en menos de 40 años, las Empresas japonesas han pasado, de la completa ruina en que las dejó la Guerra Mundial, a ostentar el liderazgo mundial: voy ahora a intentar darles una idea de cómo lo han conseguido, para

terminar con una mención, a lo que podemos hacer en la industria española para conseguir un resultado semejante.

III. FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS JAPONESAS

He señalado antes que la Productividad, (o mejor aún, el CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD que es la verdadera clave para entrar, permanecer y prosperar en los mercados de economía libre), es una de las columnas en que se apoya la competitividad, que se complementa con la calidad y fiabilidad de los productos.

Antes de entrar a examinar con detalle cómo han conseguido los empresarios japoneses situarse a la cabeza en los mercados mundiales, creo interesante señalar algunas facetas de la filosofía empresarial japonesa que, por su diferencia con las occidentales, hacen difícil copiar los procedimientos japoneses.

La política básica de la Empresa consiste en buscar su consolidación y su fuerza a medio y largo plazo, dando más importancia a la cuota de penetración en el mercado que al mayor beneficio a corto plazo. La preocupación por la competitividad, hace que los empresarios se fijan tanto en sus logros como en los de sus competidores para no quedarse rezagados, lo que se puede sintetizar en estos dos objetivos;

- ser mejor, no quedarse atrás, o sea, tener mejores productos

- si no se puede ser mejor, ser diferente o sea, buscar la parte del mercado que no esté ocupada por la competencia.

En noviembre de 1981 tuve ocasión de participar con otros

empresarios españoles, en el "Segundo Congreso de los Hombres de Negocios Asiáticos para el desarrollo humano", celebrado en Hong Kong, con asistencia de 174 delegados, representantes de trece países orientales (12 asiáticos y Australia) y de cinco europeos: Bélgica, España, Francia, Gran Bretaña e Italia. El discurso magistral en la Sesión de apertura, fue pronunciado por el Sr. Masahasu Matsushita, fundador y Presidente de Matsushita Electric Industrial Co. Ltd., que da trabajo a 110 mil personal y tienen una facturación superior a los 15 mil millones de dolares USA. En su discurso insistió en la necesidad de que la Empresa cumpla con sus responsabilidades sociales, para lo cual, debe asegurar un beneficio razonable, y además, debe hacer todos los esfuerzos para entrenar y educar a su personal para que desarrolle sus responsabilidades y talentos. El primer objetivo lo conseguirá,

- mejorando continuamente la calidad de sus productos y servicios
- reduciendo los costos de producción para obtener precios de venta convenientes para los mercados en que compiten
- concibiendo productos innovadores para evitar su obsolescencia

Añade, que los métodos de dirección más modernos y dinámicos no sirven para nada, si no están basados en una filosofía de base, conocida por toda la Empresa. De igual forma que la ética es necesaria en la vida del individuo, la Empresa, (que realmente no es más que un grupo de individuos), necesita unos principios basados en la ética.

Todos estos principios enunciados, tienen en opinión del Sr. Matsushita una importancia capital para la dirección de

empresas, en tanto y cuanto deben permitir a los directivos hacer frente a sus responsabilidades ante la Sociedad.

Y, en su discurso, sigue haciendo énfasis en las que llama "dos escuelas" en lo que al beneficio se refiere: una consistente en producir por debajo de un precio de venta conveniente para el mercado, es decir, trabajando continuamente en la reducción del costo; el otro es añadir el beneficio al costo de producción para determinar el precio de venta. El primer sistema exige un esfuerzo consciente y constante, orientado hacia el beneficio en servicio al cliente y, en definitiva, en mantener y mejorar la competitividad; fué seguido con éxito por el Japón en las dos crisis del petróleo de los años 70. El segundo sistema se limita a vender (o intentar hacerlo) a un precio más alto que el costo para conseguir un beneficio, enfoque unilateral y egoísta que sólo viene limitado por los mecanismos de la libre competencia del mercado.

La empresa debe contribuir al bienestar general, no siendo suficiente que produzca beneficios, debiendo considerarse este como una medida de servicio que presta la empresa al entorno en el que esté establecida y al que dedica sus productos o servicios. Y esto exige una buena administración de la Empresa.

Tengo que decirles que en los casi ocho años en que tengo relaciones industriales y comerciales con empresas japonesas, he encontrado en sus responsables esta misma filosofía del Sr. Matsushita. Y, en mi opinión, el llevarla a la práctica ha sido la razón fundamental del éxito japonés.

En 1973, Peter Drucker en unos seminarios celebrados en Madrid y Barcelona bajo los auspicios de la APD (Asociación para el Progreso de la Dirección) daba a los Directivos de

Empresa unos consejos sobre las conductas a seguir en el manejo de sus Compañías, que están en concordancia con la filosofía expuesta por el Sr. Matsushita. Pero la mayoría de los empresarios europeos (no sólo los españoles) reaccionamos de forma distinta a los japoneses, aplicando el segundo tipo de la "escuela del beneficio" de Matsushita-san.

Y en marzo de 1974, en unos coloquios organizados en Bruselas por la UNIAPAC (2) el Baron de Bekaert, Presidente de Uniapac-Europa, decía en la introducción, "la crisis de octubre de 1973 ha destruido las ilusiones de numerosos países que habían creído encontrar en una expansión y un crecimiento espectaculares, una base sólida para su economía y su orden social".

Y se dirigía a los Jefes de Empresa para que individualmente y como grupo, respondieran adecuadamente al desafío que les suponía la crisis energética y les proponía que "el mundo de los negocios elaborara una ética que afirme más claramente el papel y las responsabilidades de la Empresa en la Sociedad" No se parece mucho esto a la filosofía del Sr. Matsushita expuesta en 1980 como "algo" que viene desarrollando en su empresa (una más entre las japonesas!) desde muchos años antes?.

En la aplicación práctica de las filosofías, en la actitud de los directivos y de los trabajadores, en la flexibilidad y adaptación de la economía y en la preocupación positiva por el futuro, creo que están las principales diferencias de los empresarios japoneses. Para celebrar el XXV ANIVERSARIO del "movimiento para la productividad" el Japan Productivity Center publicó un manifiesto que recogía

2. Unión International Chrétienne des Dirigeantes d'Entreprise - Avenue d'Anderghem 49-1040 Bruselas.

la filosofía básica de la productividad (respeto principal del ser humano en la economía y en la persecución del bienestar) el desarrollo del concepto de productividad (las fuerzas de producción son las capacidades que los seres humanos poseen para utilizar la naturaleza y producir por sí mismos, constituyendo el fundamento material de la vida y la fuente de bienestar), el significado actual de la productividad (el movimiento de mejora de la productividad debe orientarse a la independencia y bienestar humanos), y termina fijando los objetivos de mejora de la productividad para los años 80, manteniendo los tres principios-guía que el JPC dió a conocer al iniciar el "movimiento de la productividad":

- Empleo estable y expansión de las posibilidades de empleo.
- Cooperación y consulta entre trabajadores y directivos.
- Distribución leal de los frutos de mejora de la productividad.

El manifiesto completo se recoge en las páginas 171 a 183 del libro JAPON HOY, NUEVO MODELO, editado por la APD en 1983.

En forma semejante se establecen por los empresarios objetivos de futuro, siempre con la preocupación de aspirar o seguir ocupando (según los casos) un puesto en cabeza del ranking del mercado de sus productos, y con objetivos (de acuerdo con el manifiesto del JPC) tales como:

- Continúa mejora de la calidad y de la fiabilidad.
- Mantener la alta calidad.
- Reducir los costos de producción empleando la experiencia y

la inteligencia del personal.

- Variar la producción con plantillas flexibles para no perder competitividad.
- Esforzarse en colaborar para mejorar y desarrollar el diseño del producto.

Y la finalidad, como acabo de decir, es la supervivencia por el crecimiento, originando el llamado "ciclo competitivo del ganador".

Entre los ejemplos recientes de estas luchas por la cabeza está el ciclo competitivo de Honda, que voy a contarles resumiendolo a los puntos clave.

Al principio de los años 50, la industria japonesa de motocicletas con una cincuentena de fabricantes, ascendió al liderazgo mundial, con un crecimiento de la demanda del 40% anual; la marca principal era "Tohatsu" con el 22% del mercado, seguida por "Honda" con el 20% y esta posición en 1955 estaba completada por una mejor posición financiera de resultados de "Tohatsu" con beneficios del 8% sobre ventas después de descontar impuestos, frente al 3,4% de "Honda". Sin embargo, la política de expansión y de mejora de diseño de esta firma, le permitió en sólo cinco años pasar al primer lugar con el 44% del mercado y beneficio del 10'3% sobre ventas después de pagar impuestos, desplazando a "Tohatsu", que con una posición conservadora en un mercado de fuerte crecimiento, no aumentó su volumen de producción de modo significativo; desapareciendo en 1964. De forma semejante, los 50 fabricantes de 1950, quedaron reducidos a ocho en 1965 y en los años 70 a los cuatro actuales: Honda, Yamaha, Suzuki y Kawasaki.

A medida que sus competidores quedaban atrás, Honda se fortalecía con su política expansionista con un crecimiento anual del 66% en un mercado que sólo aumentaba el 42% al tiempo que conseguía una rápida disminución de sus costes.

Al empezar a disminuir el crecimiento del sector de las motocicletas, Honda, convertida en líder mundial, hacia finales de los 60 diversificó su producción al automóvil, sector en crecimiento durante la crisis del petróleo, al ofrecer los japoneses vehículos de menor consumo que la competencia occidental; momento en el que el MITI, promovió una reestructuración de la industria de automoción, para reducir el número de fabricantes y aumentar la competitividad.

Aprovechando el que Honda generara recursos para su nueva industria por liquidez en el negocio de motocicletas, que le hizo pasar de una cuota del 65% del mercado en los últimos años de la década de los 70 al 40% en los primeros años 80, Yamaha empezó a incrementar su penetración desde el 10% en la mitad de los años 60 a cerca del 35% en 1981, ganando en penetración prácticamente lo perdido por Honda; con una posición mejor en el mercado nipón, en el que Honda tenía el 38% y Yamaha había llegado al 37%; esto llevó a los directivos de Yamaha a una guerra comercial que hacía declarar públicamente a su Presidente en 1981 su decisión de batir a Honda en el liderazgo del sector de la motocicleta, anunciando nuevos planes de fabricación (un millón de motocicletas anuales, sobrepasando en 200.000 la capacidad de Honda), ampliación de la gama de modelos (78 modelos frente a los 80 de Honda, pasando de los 17 que tenía al principio de los años 70, con respecto a los 35 que tenía Honda) y con una declaración del Presidente Koiko a la Junta de Accionistas en 1982 "en un año seremos los líderes nacionales y dentro de dos el número uno mundial".

A esta declaración de guerra, el Presidente de Honda, Kawasima, respondió diciendo que mientras él fuera Presidente no cedería a nadie el número uno en motocicletas, lo que confirmó en 1983 publicando en la prensa "aplastaremos a Yamaha".

Y aprovechando su mejor situación económica lanzó una campaña de promoción con rebajas del precio en los modelos populares (reduciendo los costos de producción) aumentando las comisiones a los distribuidores, incrementando la variedad de modelos (81 nuevos modelos en 18 meses a los que Yamaha sólo pudo responder con 34) y subiendo fuertemente la producción.

En el año 1983 el Presidente de Yamaha reconocía la derrota y anunciaba su deseo de conservar la posición de Yamaha como segundo detrás de Honda. Tuvo que recortar los programas de fabricación, despedir al 20% de la fuerza laboral (el Presidente Koike dimitió como responsable del fracaso), al no poderla mantener al caer el mercado de la motocicleta, como hicieron los otros fabricantes productores de automóviles trasladando a esta rama en expansión, los excedentes de personal, ya que la otra actividad, instrumentos musicales, no lo permitía.

Espero no haberles cansado con este ejemplo de cómo entienden las grandes empresas japonesas la lucha para conseguir y mantener sus posiciones en los mercados; a quien le interese conocer con más detalle todo lo ocurrido, así como algunos otros casos de la lucha por la supervivencia, le recomiendo que lea las pgs. 61 y siguientes del libro "Kaisha; la Corporación Japonesa" editado por Plaza & Janes.

Volviendo a nuestros dos pilares de la competitividad,

- PRODUCTIVIDAD

- CALIDAD

vamos a ver rápidamente las bases en que se funda cada uno de ellos, que han permitido la espectacular expansión japonesa.

IV. PRODUCTIVIDAD

Las buenas relaciones industriales a nivel de empresa son sin duda la causa principal de la productividad conseguida en todos los terrenos. Estas buenas relaciones se consiguen por las características de dichas relaciones que responden a las bases siguiente:

- El empleo de por vida y la formación del personal.
- El sistema salarial y de promoción.
- El Sindicalismo de empresa.
- El sistema de toma de decisiones y la comunicación.

1. Empleo de por vida y formación del personal.

El empleo vitalicio, sistema surgido en la recuperación de la industria al término de la Guerra Mundial, y seguido en las grandes y medianas Compañías, supone el compromiso moral (no legal) de la Empresa de no despedir a sus trabajadores ni aún de modo temporal, salvo en caso de crisis, con la contrapartida de que el empleado se compromete a no abandonar su empresa hasta la edad del retiro; desarrollándose una vinculación total a la organización: la Kaisha, verdadero

"hogar" del empleado nipón. Esto es aplicable a las Empresas grandes y medianas en las que funciona un mecanismo que luego explicaré que facilita la flexibilización de plantillas para hacer frente a las variaciones de los programas de producción sin pérdida de competitividad; y conviene saber que del millón de empresas que hay en Japón, sólo unas 1500 son grandes empresas, controlando alrededor del 60% del capital total (Toshiro Tajima - Industrial Bank of Japan - 1983), y del 35 al 40% de la fuerza laboral total.

Muchas de las pequeñas empresas son filiales de las grandes Compañías o subcontratadas por ellas, y su personal tiene mucha movilidad, con grandes oscilaciones y no siguen las normas de las grandes.

El sistema generalmente utilizado por las grandes empresas y los organismos de la Administración consiste en contratar, en la primavera de cada año (al terminar el período escolar de formación, tanto secundaria como universitaria) a una cantidad variable de nuevos empleados, generalmente más de los que necesita para realizar trabajos inmediatos, en una gran ceremonia en la que el Presidente de la Compañía los recibe en un acto multitudinario, incorporándolos a la misma, la Kaisha (institución típicamente japonesa, que simboliza la conciencia del grupo) en la que pasará normalmente toda su vida laboral y en la que el empleado se encuentra plenamente integrado y realizado. He tenido ocasión de asistir a uno de estos actos y es realmente sorprendente para un occidental observar el entusiasmo con el que los nuevos empleados corean los slogans que les propone el Presidente que, con los altos directivos está presidiendo el acto.

La contratación es sólo de jóvenes que acaban sus estudios y no han trabajado nunca, y sólo muy excepcional-

mente será contratada una persona que haya trabajado en otra Kaisha, ya que se supone que será difícil su integración en otra con diferentes bases filosóficas.

Este empleo de por vida tiene su límite en la edad de jubilación (concepto que "tienen" o límite de edad) que, salvo para los directivos, esta actualmente entre los 55 y los 60 años, aunque últimamente se está extendiendo algo más.

Este sistema de contratación, fundado en la mutua confianza y en los compromisos morales adquiridos por ambas partes es una característica de la Kaisha, ya que crea una relación más de tipo familiar que puramente laboral.

Antes les he contado el caso de Yamaha, que ante una fuerte crisis económica que le obligó a despedir a una parte de la plantilla como uno de los medios extremos para salvar la Compañía, la reacción de su Presidente fue dimitir y marcharse, al perder su reputación por no responder a su obligación moral de mantener el empleo.

Dentro de la Kaisha desaparece la lucha de clases; todos, desde el Presidente hasta el último de los empleados, se consideran responsables de los resultados y se unen para luchar por su Kaisha contra las empresas de la competencia.

Consecuencia de esta moral de trabajo y de integración es la regla de que la Kaisha debe prescindir, sin dudar, de cualquier empleado, por grande que sea su cualificación, pero incapaz de asimilar la filosofía y los criterios de la Kaisha y que por lo tanto, no pueda integrarse en ella.

Aparentemente, y según lo dicho hasta ahora, parece que este sistema supone una rigidez de plantillas, contraria a la flexibilidad requerida para mantener la productividad (y por

lo tanto la competitividad) cuando hay que adaptar la producción a las necesidades cambiantes del mercado. Y esto no es así gracias a los mecanismos siguientes que individual o conjuntamente, permiten hacer las necesarias adaptaciones de la fuerza laboral a los requerimientos del mercado.

Es muy importante, en mi opinión, la continua formación del personal, que se inicia desde la entrada del "novato" en la contratación del personal y que seguirá a lo largo de su vida profesional, facilitando el cambio de puesto de trabajo sin problemas de adaptación, lo que permite reforzar los sectores más necesitados a costa de los excedentes en otros que no los necesitan. La cultura del pueblo japonés, en el que ha desaparecido el analfabetismo, y es grande el porcentaje de los graduados en segunda enseñanza y en las Universidades, que se traduce naturalmente en la elevada educación de obreros y empleados, es corriente exigir que un obrero tenga un mínimo de 2 ó 3 especialidades, y que un ingeniero pueda realizar con éxito trabajos muy distintos.

En el ejemplo de la lucha entre Honda y Yamaha les he contado cómo, la posibilidad de Honda de trasladar parte del personal de las fábricas de motocicletas, cuando este sector entró en crisis, a la producción de automóviles, en alza, le ayudó a resolver el problema sin traumas; y cómo Yamaha estuvo al borde de la bancarrota al no poder hacer lo propio.

Otro segundo procedimiento es transferir temporalmente el personal excedente a otras actividades: distribuidores y detallistas, empresas satélites y filiales o suministradores.

Aumento de las horas destinadas a formación; no hay que olvidar la preocupación prioritaria por el futuro, aun a costa de sacrificar el presente.

Y por último las "vacaciones por tres meses", en las que la Empresa aporta una parte del salario y el Gobierno aporta el resto durante un período máximo de 90 días.

Me acabo de referir a la cultura del pueblo japonés que facilita el aprendizaje necesario para adquirir varias especialidades en su trabajo, y voy a darles alguna información sobre este tema.

Al terminar la Guerra Mundial en 1945 con la rendición incondicional del Japón, el General Mac Arthur tuvo la habilidad de conservar al Emperador (después de hacer que fuera a visitarle con la célebre fotografía en la que Mac Arthur aparecía en mangas de camisa y las manos en los bolsillos de su pantalón de campaña con el Emperador, correctamente vestido de chaqué a su izquierda) y de mantener un Gobierno japonés a través del cual acometió la tarea de cambiar las estructuras del País, democratizándolo, y planear su recuperación económica, como he mencionado anteriormente.

En 1947 se publicó la nueva Constitución que, entre otros principios democráticos, garantizaba el derecho de todos los japoneses de recibir una educación; y, para ponerlo en práctica, llamó a una misión americana formada por especialistas para asesorarle. Como consecuencia, se revisó el sistema educativo y quedó establecido uno nuevo que aún perdura, según el cual los seis años de estudios primarios y los tres siguientes de educación secundaria, son obligatorios; y son seguidos con carácter voluntario, por tres años pre-Universitarios y otros cuatro de estudios superiores en la Universidad, estas pueden ser Universidades estatales, públicas (establecidas por la ciudad o la provincia) o privadas. Orientando los estudios a la democratización del país y a cubrir las necesidades industriales y administrativas requeridas para la recuperación de la economía.

El entusiasmo puesto por el Gobierno Japonés en atender las "recomendaciones" de la Misión norteamericana, queda demostrado por el hecho de que las 48 Universidades con 100.000 alumnos existentes en 1945, se convirtieron, 15 años después, en 850 con 1.600.000 estudiantes; y en 1980 llegaban a 960 con 2.200 millares de alumnos; de ellas 750 son privadas.

Según estudios del Keizai Koho Centre, Instituto Japonés de Asuntos Sociales y Económicos, el 100% de los japoneses cursan lo nueve años de enseñanza primaria y secundaria, y más del 95% terminan los 12 años de enseñanza preuniversitaria o educación básica. De estos, es cada día mayor el número de los que siguen estudios superiores, de 4 años en las Universidades o de 2 años de formación acelerada en los Juniors Colleges, habiendo subido desde el 10% en 1955 a más del 36% al empezar los años 80.

A partir de 1982 se ha frenado esta tendencia debido, al parecer, al estancamiento del número de plazas en las Universidades privadas y la falta de aumento en las públicas, además del elevadísimo costo de la educación y sobre todo de la preparación para aspirar a entrar en una de las "Universidades Imperiales" (las de más prestigio) que tienen que empezar en el parvulario y puede suponer para un niño de 4 a 5 años, el equivalente a 1.000 dólares por semana, para preparar su ingreso en un Jardín de Infancia de elite, que haga posible seguir preparando durante los 12 años de estudios su ingreso en la Universidad.

Resultado de esto es que, en promedio, en las contrataciones de personal en la primavera de cada año, más del 30% de los aspirantes tienen estudios universitarios, más del 60% han cursado las enseñanzas básicas y solo un 5% como máximo,

no han pasado de los estudios secundarios. Y, como vamos a ver a continuación todo este largo proceso de preparación no sirve, cuando se consigue un trabajo (con unas pruebas previas de selección que pueden durar varios meses) para tener una diferenciación en las condiciones del empleo, que son comunes para todos los aspirantes; aunque sí están mejor preparados para las sucesivas promociones.

Como el sistema educacional japonés tiene la finalidad de dar una educación general, la Empresa tiene que formar a sus empleados una vez admitidos, buscando su integración en la Kaisha y continuando su formación a lo largo de su vida laboral. Y esta es una de las razones que hacen difícil el cambio de empleo, una vez que se ha empezado a trabajar con una empresa determinada.

La clásica diferenciación occidental entre los white collar y los blue collar (o entre empleados de corbata y obreros de mono) no existe en el Japón, donde dicen ser "blanquiazules".

2. Sistema salarial y de promoción.

Las bases del sistema salarial japonés son la edad, los años de servicio a la Empresa, la formación del trabajador y los resultados económicos de la Compañía. Consideran que pasó la época del taylorismo y con ello la idea de ligar la remuneración con los logros individuales obtenidos en el puesto de trabajo, sistema que promueve el individualismo y va contra el principio de equipo y del trabajo en común; se cuenta que una Empresa norteamericana establecida en Japón implantó el sistema de buzones de sugerencia individuales y, con gran sorpresa y en contra del afán de colaboración del que habían oído hablar, no apareció en seis meses ninguna sugerencia; y cuando indagaron el por qué, la respuesta fue

que a nadie se le puede ocurrir individualmente ninguna idea para mejorar el trabajo y que por el contrario las ideas surgen como producto de la colaboración y de las observaciones y comentarios mantenidos durante el trabajo. Más adelante les explicaré cómo colaboran los trabajadores (de corbata o de mono) para mejorar la producción.

El sistema salarial se inicia en la contratación; no hay diferencia entre los contratados por sus conocimientos, formación o estudios. Todos entran como operarios, de taller o de oficina, y la única diferencia puede ser por la edad; un novato de 18 años "debe" cobrar algo más que uno de 16; esto, en cierto modo, supone una influencia indirecta del nivel de estudios, ya que necesariamente ha de tener más edad un universitario, con 16 años de estudios, que el que se ha limitado a los 9 años de estudios secundarios.

Se cuenta otra anécdota de una Compañía americana de electrónica que en su nueva fábrica japonesa quiso establecer una prima por rendimiento individual en el taller de ensamble final, en función del número de conexiones realizadas por cada operario. A los dos meses de iniciado este sistema de pago, los operarios hicieron saber al director que si no establecía el sistema tradicional abandonarían la empresa: porque (y esto es importante!) ningún montador puede hacer nada en el ensamblaje final si previamente los demás trabajadores no hubieran hecho bien su trabajo; y decir que uno es más productivo que otro es erróneo y humillante. Y precisamente en esta idea de la colaboración y la armonía en el trabajo, recogiendo la interdependencia que existe en las operaciones fabriles o comerciales o de servicio, está la gran fuerza de la Kaishas japonesas.

Al considerar el sistema salarial, se observa la escasez de disposiciones legales y de intervenciones externas a la

Empresa que lo regulen de alguna forma.

El salario base (Kihor Kyu) se recoge en los reglamentos de cada Compañía, que tiene sus tablas salariales peculiares, sin que haya ninguna norma general por sector o por la situación geográfica.

A lo largo de la vida laboral, el salario va aumentando regularmente en función de la edad (generalmente todos los años el día del cumpleaños del interesado), para atender en cierto modo las diferentes necesidades que va teniendo: boda, hijos, educación de estos, etc. Hasta que llega un momento, a las 40/45 años, que alcanza el cenit y empieza a descender hasta la edad de jubilación, que suele ser (salvo para los directivos) entre los 55 y 60 años. Como una idea muy general (insisto, no hay normas standard para la retribución) si al ingresar en la Kaisha a los 18 años, la retribución básica se califica como 100, irá creciendo hasta valer 200 unos 12 años después, y seguirá creciendo hasta llegar a los 45 años, en cuyo momento empezará a descender hasta llegar de nuevo al 200 o poco más, en el momento de su jubilación, 10 ó 15 años después.

Pero, simultáneamente, la educación académica facilita el acceso a puestos mejor retribuidos, que pueden suponer (en el caso que conozco) hasta un 80% más del máximo salario por edad, y como mucho un 150% más como diferencia entre un universitario y un bachiller.

El tercer componente del sueldo que antes he mencionado es la participación en los resultados de la empresa (bo-nasu), que se pagan dos veces al año; al final del año (cuando se conocen los resultados de medio año fiscal) y en verano, después del cierre anual el 31 de marzo. Estos bonos pueden suponer una parte muy importante de la remuneración y se

pagan proporcionalmente al salario. En estos últimos años, en la industria del automóvil han supuesto hasta seis mensualidades y el promedio en la industria se estima ha sido de cuatro meses.

Este sistema resulta muy adecuado para la mentalidad japonesa muy proclive al ahorro (se estima que ahorran el 20% de las rentas salariales) así como a la adquisición de bienes duraderos.

Otra característica es el abanico salarial que actualmente es del orden de 1 a 4'5. Al principio de los años 80 estaba entre 1 y 5, y tiene tendencia a cerrarse.

Además del incremento salarial por edad y por conocimientos, hay en paralelo el aumento por ascensos en la línea jerárquica siguiendo las tablas de las Kaishas, y en esto también puede influir la formación académica y, desde luego, las condiciones humanas.

Existen además las retribuciones por horas extraordinarias que se pagan por la experiencias y los conocimientos adquiridos por la formación en la Empresa y que, en los últimos años de la vida laboral, pueden suponer cantidades importantes.

Al llegar a la edad de jubilación (no hay seguro de pensiones) el empleado recibe una gratificación que, una vez más, no se debe por obligación legal pero que generalmente es un compromiso contractual incluido en las Reglas de la Kaisha.

Es muy frecuente la preocupación de las empresas por la creación de obras sociales, y asistenciales en favor de sus empleados, tales como alojamientos para solteros, viviendas

para familias desplazadas por razones de servicio, facilidades para viajes de vacaciones, excursiones, etc., independientemente de las escuelas de formación de todo tipo (desde idiomas a especialidades en el trabajo) para su personal. Con un espíritu muy distinto al "paternalismo" occidental, ya que es algo que pudiéramos calificar como espontáneo en las relaciones con la Kaisha, que alguien ha comparado como las preocupaciones de una madre con su hijo.

3. Sindicalismo de empresa.

El sistema de relaciones laborales es otra peculiaridad de la sociedad japonesa y una de las principales bases de la eficacia nipona, ya que garantiza la estabilidad de las relaciones entre empresarios y trabajadores.

Como consecuencia del empleo permanente, la dirección y los empleados tienen como objetivo natural buscar la prosperidad de la empresa y de aquí nace la creación de sindicatos organizados de forma autónoma dentro de cada empresa sin que tengan nada que ver con los llamados peyorativamente en Occidente "Sindicatos de Empresa" o "Sindicatos Amarillos", sino auténticos sindicatos democráticamente formados por los trabajadores y mandos y con la sola exclusión de aquellos empleados que ascienden a niveles de gerencia. Son sindicatos reivindicativos dentro de la Empresa, exigiendo que alcance los niveles de competitividad necesarios para asegurar su perdurabilidad y desarrollo, y con ello la obtención de buenos beneficios que les permitan conseguir mejor remuneración para el personal y asegurar la conservación del puesto de trabajo.

No hay lucha de clases, empleándose todas las energías en la lucha con los otros competidores, en defensa de las posiciones de competencia obtenidas por su Kaisha y en la

pelea por mejorarlas.

Estos Sindicatos de Empresa se asocian en organizaciones de un nivel superior, a escala regional o sectorial integrándose en Confederaciones Nacionales, sin perder por ello su característica propia y su autonomía. Aunque como sólo las grandes (y algunas medianas) Empresas tienen estos Sindicatos el índice de sindicación es del orden del 35% de la fuerza laboral total.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) ha reconocido en un informe elaborado en 1968 la peculiaridad del movimiento sindical japonés, al decir literalmente:

- La organización basada en la empresa constituye el rasgo estructural más característico de los Sindicatos japoneses.

- Las funciones de los Sindicatos de empresa reflejan su autonomía, no pudiendo compararse a este respecto, con las ramas locales de los Sindicatos británicos o norteamericanos. La negociación se lleva a cabo al nivel de la empresa y se conduce por el Sindicato con sus propios agentes. Ni el Sindicato nacional, ni la federación a la que el Sindicato de empresa, puede estar afiliado, ni la organización central a la que pertenezca, toman parte en la negociación colectiva.

- Este tipo de negociación en que el Sindicato evalúa la situación y la posición económica de su empresa y no del Sector, conduce a que se produzcan amplias variaciones salariales dentro de este.

Creo que todo esto explica bien la actuación de estos Sindicatos; y del buen éxito de su gestión hablan sobradamente los resultados obtenidos.

Hay 42 Centrales Sindicales con más de 50 mil afiliados, que agrupan a los casi 75 mil Sindicatos con un total de 12,5 millones de afiliados.

Como los líderes sindicales son empleados de la Compañía, no es raro que, según el principio de promoción por edad, asciendan a puestos de gerencia e incluso que se sienten en el Consejo de Administración; otra peculiaridad que explica el poco interés de los Sindicatos japoneses por la cogestión y por la aspiración de compartir funciones ejecutivas.

De esta forma, el Sindicato se integra en la Empresa y no se concibe que pueda tener una función antagonista en ella. Pero al mismo tiempo se considera al Sindicato como un contrapeso a los posibles abusos de poder de la gerencia. No es un sindicato de clase, al incluir cómo acabo de decir a todo el personal de la Kaisha, al que representa como un interlocutor único, cuyos intereses reales son los mismos que los de la gerencia en la defensa del bien común.

En Japón consideran que los tres pilares fundamentales de la gestión del personal son,

- el empleo permanente,
- salario y promoción de la veteranía de la empresa,
- sindicatos de empresa.

4. El sistema de toma de decisiones - La comunicación.

Complemento de los tres pilares que acabo de citar y ficha esencial para conseguir la integración y la realización del personal, es el sistema de toma de decisiones y los

flujos de información que permiten una amplia comunicación en todos los sentidos.

El sistema de toma de decisiones típico japonés, llamado "Ringi" se caracteriza porque el proceso de decisión se inicia de abajo hacia arriba, con lo que la función de la Dirección no es decidir sino aprobar las decisiones propuestas por los escalones inferiores. Una vez más tenemos un sistema que promueve el espíritu de equipo y la integración, al llegarse a la toma de decisiones consensuadas y apoyadas por los que han de ser sus ejecutores.

En la empresa japonesa la autoridad se desarrolla a través de la organización, delegando el poder real de decisión en los subordinados, quedándole al jefe la función de aprobar (o poner reparos que suponen una nueva propuesta) las decisiones que han sido elaboradas por sus subordinados.

Así, un individuo o un grupo (funcional o espontáneo) pueden elaborar un proyecto que, por su importancia o por sus características (vg. requiere un presupuesto) necesita una aprobación superior. Se difunde el plan original mediante los canales preestablecidos, a las líneas colaterales y ascendentes interesadas en el proyecto, llegando hasta los niveles exigidos por la importancia de la propuesta, según las reglas de la Compañía. En cada fase el proyecto se discute con los responsables, y si es necesario se retoca hasta llegar al consenso que se traduce en la aprobación, estampando el visado en el documento hasta llegar al máximo nivel requerido. Conseguida la aprobación de principio, se circula entre los responsables de la ejecución, y cuando el proceso termina con la elaboración del plan definitivo se somete a la aprobación del responsable final.

Este proceso tiene la gran ventaja de que se ha realizado

con el conocimiento, la colaboración y el compromiso de todos los implicados, lo que facilita y agiliza su realización; pero tiene el inconveniente del tiempo empleado (ojo, pero no perdido!) en explicar y consensuar el proyecto con todos los implicados y con los mandos superiores, hasta llegar al final; tiempo que se puede alargar, cuando se trata de proyectos de envergadura, por un proceso de tanteo previo, llamado "Memavashi" en japonés, que sirva para conocer y dar a conocer de manera informal lo que se requiere proponer, facilitando la aprobación del plan por el Ringi.

Otra característica es la justificación no a corto, sino a largo plazo, aceptando los empresarios japoneses pérdidas a corto plazo cuando se prevén y comprometen, beneficios para el futuro.

En todo caso, las decisiones sobre estrategias y planificación general de la empresa no son objeto de Ringi, reservándose al máximo responsable; pero gracias a la flexibilidad con que se establecen las responsabilidades, los mandos intermedios tienen ocasión de intervenir aun en decisiones de nivel relativamente alto.

Ante la crítica de los occidentales por la lentitud de decisión, los japoneses la aceptan, reconociendo la mayor rapidez de las decisiones de los empresarios occidentales tomadas de arriba a abajo; pero retrucan en cambio, que la ejecución es mucho más rápida y responsable, y con menos riesgo, al haber participado todos los responsables en la elaboración de la decisión y en los detalles del proyecto.

El único camino seguro en las empresas japonesas para llegar a la alta Dirección, es el que empieza en la base.

Como resumen del sistema japonés de decidir en la

Empresa, resulta ilustrativo el cuadro siguiente de valores medios:

- Decisiones por un sola persona con plena responsabilidad 0 al 3%
- Decisiones del Jefe conociendo la opinión de sus subordinados 12 al 18%
- Decisiones que deben ser aprobadas por varias personas 25 al 30%
- Decisiones por consenso (Ringi) 50 al 60%

La falta en el Japón de la post-guerra de una rígida estructura de clases sociales, explica el estilo del ejercicio de la autoridad en la dirección de las empresas. El sistema de que uno ordena y controla y los demás obedecen, no concuerda con el estilo de dirección que distingue a las empresas niponas caracterizado por el trabajo en equipo y por la participación de los empleados (de corbata y de mono) en la toma de decisiones y en la responsabilidad de los resultados de su Compañía.

William Ouchi en su libro "Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge", cuenta que un equipo de directivos de la División Buick de la General Motors visitaron a su distribuidor en Tokyo, sorprendiéndoles el enorme taller de servicio post-venta lleno de vehículos; el importador les explicó que no se trataba de un taller de reparaciones de coches vendidos, sino una planta de montaje, donde se desmontaban todos los vehículos procedentes de E.E.U.U. y se reconstruían según las normas japonesas de calidad; añadiendo que los japoneses admiradores de los

coches americanos nunca aceptarían la calidad con que estaban montados.

Precisamente es en las operaciones de montaje donde la colaboración y el convencimiento del operario son más necesarios para conseguir buenos resultados. Y donde la motivación del trabajador supone la única fórmula para realizar un trabajo con resultados fiables.

En resumen, el éxito industrial se ha producido con el fracaso del taylorismo y el desarrollo de una organización flexible que se funda en la consideración del valor humano del trabajador, al que se le ayuda para que discurra y desarrolle su inteligencia, integrándose en la Kaisha, en la que se realiza humanamente con la seguridad de que su lealtad será correspondida; por lo que lucha, junto con sus compañeros y jefes, en obtener los mejores resultados que garanticen la permanencia en el puesto de trabajo, su promoción según las reglas conocidas al pasar los años, y la mejora de las condiciones de su jubilación.

Y es curioso constatar que esta primacía del ser humano y su promoción en el ambiente industrial, logrados por un pueblo materialista, coinciden con las ideas sobre el trabajo defendidas por los Papas, en sus encíclicas, desde León XIII, con su casi centenaria Rerum Novarum hasta la actual de Juan Pablo II, Laborem Exercens; y que no han sido aplicados por los empresarios de los países con cultura cristiana, obsesionados por otros sistemas de dirección en los que el hombre es un elemento más en la producción, encorsetado por las rígidas estructuras de la empresa y del sindicato.

V. OTROS MEDIOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Son, aquellas prácticas y medidas que colaboran a la reducción del costo de producción. Una fundamental, es el control de las existencias (antes aludida) mediante sistemas de acopio, almacenamiento y servicio a los talleres de fabricación y montaje que reducen al mínimo el valor del circulante; sistemas de origen japonés (kanban o just-in-time) que van siendo adaptados mundialmente, aunque su eficacia difícilmente puede llegar a la japonesa, al faltar las relaciones de colaboración y dependencia que existen entre las Kaishas japonesas y sus proveedores; una vez más el éxito de las buenas relaciones y de la co-participación en la toma de decisiones con una buena programación y comunicación, que permite una completa sincronización entre la producción final y el suministro de las partes y componentes (formando parte de la cadena final) que ahorra stocks y con ello, superficies de almacenes, coste de las partes y productos almacenados, derroche de piezas y materiales, etc. Con ventaja tanto para el fabricante como para el proveedor.

A su vez la calidad del suministro se asegura por la política de formación y toma de decisiones teniendo en cuenta las opiniones de los trabajadores (Círculo de Calidad) que facilitan, por el intercambio de opiniones, la producción sin errores, el CERO DEFECTOS. El proveedor de partes y componentes se responsabiliza de la calidad de sus productos, que van directamente a los centros de empleo del fabricante, sin proceso previo de control de calidad.

Y existe igualmente una preocupación y cooperación constante entre fabricante y proveedor, para evitar la subida de precio aun en el caso de elevación del de las materias primas, buscando soluciones alternativas que permiten

mantener la competitividad.

Otro medio es el sistema desarrollado por Toyota y prácticamente extendido a toda la industria, del paso del sistema clásico de un operario-una máquina, al llamado "multimáquina" en el que, aprovechando los tiempos muertos, cada operario se hace cargo de más de una máquina, con el correspondiente aumento de la productividad, resultado también del peculiar sistema de relaciones laborales, ya que no tuvo los problemas que se crean en Occidente, por la oposición de los sindicatos a su introducción.

Esto y la reducción del tiempo de preparación de máquinas y cambio de utillajes por el empleo de máquinas especialmente preparadas, (ejemplo a mencionar es el taller de embutición) ha mejorado enormemente la competitividad en la producción de series pequeñas de productos, en cuyo costo inciden especialmente.

Influye también en el mayor rendimiento de los bienes de producción, el hábito del operario japonés (sea de corbata o de mono) de trabajar más horas anuales que los occidentales. El Libro Blanco 1986 sobre la Economía, dice que en promedio, el obrero japonés trabaja anualmente (incluidas horas extra) 2.152 horas, frente a 1.657 del francés y 1.613 del alemán occidental y en comparación con los americanos, el equivalente a un mes y medio más al año (FIGARO, del 24/10/86). Y las vacaciones que realmente tomaron en promedio los japoneses (muy por debajo de las legales) fueron 7,6 días, en lugar de 24,7 días en Francia. Las personas mayores no saben qué hacer fuera de su trabajo, aunque parece que esta tendencia está cambiando en los jóvenes.

Y por último, para no cansarles más, mencionaré que es muy corriente el trabajo a triple turno para sacar mejor

rendimiento de los capitales fijos.

VI. LA CALIDAD COMO FACTOR DECISIVO DE LA COMPETITIVIDAD

Es la segunda columna de la alta competitividad japonesa, y producto también del resultado de la "conciencia de grupo" de todos los individuos que constituyen la empresa, convencidos de que tan importante es la labor de los directivos como la de los obreros y de que el fallo de cualquiera de ellos puede malograr los resultados de todos; y siempre también consecuencia de la idea de que la relación con la Empresa se asemeja a la de hijo-madre, ya que aquella no le abandonará como no lo hace la madre con el hijo.

Como he mencionado al principio, a lo largo de la década de los 60 se desarrolla en Japón el Control Estadístico de la Calidad, según las modernas teorías aportadas por las fuerzas americanas de ocupación, que fueron minuciosamente estudiadas a nivel de contra maestres y obreros, apareciendo, como consecuencia de la aplicación de la filosofía de cooperación y trabajo en grupo, propia del pueblo japonés, el primer Círculo de Calidad en Mayo de 1962.

El Profesor Ishikawa, (Profesor de la Universidad de Ciencias de Tokyo, Jefe Ejecutivo del "QC Circle Headquarters", Presidente del Consejo del "FQC" Magazine y verdadero fundador de los QCC) en su libro "QC Circle Koryo" antes citado, define los "Círculos de Control de Calidad" como pequeños grupos organizados voluntariamente, para la aplicación práctica en su Empresa de los principios del Control de Calidad del conjunto de la Empresa (Company-Wide QC, o CWQC) y el de Calidad Total, consecuencia de la adaptación a la mentalidad japonesa de los principios del Control Estadístico de Calidad (SQC). Y señala como objetivos para conseguirlo

los tres siguientes:

1) Mejorar las condiciones de mando y de liderazgo de los contra maestres y encargados de los talleres de producción y animarles a conseguir estas mejoras por un auto-desarrollo

2) Aumentar la moral de los trabajadores en el nivel de producción y, simultáneamente, crear un entorno en el que todos y cada uno se sienta más consciente de la calidad de su trabajo: problemas presentes, buscar su solución, y necesidad constante de mejorarla.

3) Funcionar como un núcleo para promover el completo control de calidad de la Compañía (CWQC) al nivel del taller; como es por ejemplo, comprender y colaborar en la introducción de las políticas que permitan asegurar la calidad.

Principios que en la práctica se concretan en promover grupos en los que encargados y obreros estudian juntos los problemas de calidad y proponen soluciones para resolverlos, mejorando el puesto de trabajo y desarrollando la personalidad de los integrantes del Círculo.

Y desde 1962 los OCC han promovido sus actividades según estas líneas de conducta, tanto a nivel de Empresa como nacional.

Están fundados en las tres ideas básicas del C-WQC:

A) Colaborar al desarrollo y crecimiento de la Empresa,

B) Respetar la personalidad humana y contribuir a mejorar el lugar de trabajo de forma que ayude a trabajar en él,

c) Promocionar el empleo de las capacidades humanas y eventualmente extraer sus enormes posibilidades.

Se puso desde el principio un gran énfasis en la voluntariedad para la constitución de los grupos, sin ninguna influencia superior, y esto retardó su desarrollo. Despacio, pero firmemente, los QCC crecieron y se popularizaron entre distintas empresas en todo Japón, pudiéndose atribuir su éxito al proceso democrático que siguen en su actuación, muy de acuerdo con la naturaleza humana; y así, en diciembre de 1979, o sea, poco más de 12 años después de que apareciera el primero, se habían registrado más de 100.000 QCC estimándose en más de un millón los que no estaban federados. Y siguió su desarrollo, celebrándose en enero de 1980 la 900 Asamblea Nacional de los QCC.

A lo largo de los años sus actividades se han ampliado y diversificado, al tiempo que se perfeccionaban y desarrollaban las tres ideas básicas antes expuestas, de la forma siguiente:

a) Sub-Círculos: originalmente los QCC se formaron por grupos de unas diez personas, con encargados y contra maestros actuando los líderes o coordinadores (nunca como jefes, y esto es fundamental!); pero a medida que los componentes adquirieron experiencias y conocimientos, se organizan en sub-grupos de tres o cinco operarios, entre los que uno de ellos, por rotación, actúa como líder; y esto aumenta el sentido de participación y de responsabilidad y mejora el trabajo en equipo, llegando a sustituir a los mandos como animadores en los QCC más numerosos.

b) Coalición de QCC (Joint QCC): extensión de los trabajos por unión temporal de dos o más QCC para resolver conjuntamente los problemas o la mejora de tareas que les afectan.

Vr. coalición de los QCC de dos talleres de fabricación, uno de los cuales precede al otro en el proceso de producción, o colaboración en un QCC de producción con el de otro departamento relacionado, como inspección, o almacén, o mantenimiento, etc.

c) Ampliación de actividades: a medida que los miembros (que han vencido la pereza de estudiar aislados por los estudios hechos en equipo) van ampliando sus conocimientos y aprenden nuevas técnicas, se sienten competentes para extender sus actividades a nuevos problemas tales como eficacia, productividad, reducción de costos, diseño del producto, control de producción, etc. Llegando en algunos casos a estudiar métodos más sofisticados para atacar problemas de Ingeniería Industrial y Análisis de Valores, con resultados halagüeños. Frecuentemente se celebran conferencias de QCC en una Compañía o en una localidad, a las que se invita a profesores de las Escuelas Pre-Universitarias, con el doble objetivo de que en las Escuelas Técnicas se introduzca el estudio de las técnicas utilizadas en el trabajo de los Círculos, y de que los profesores les instruyan en nuevas tecnologías aplicables en los Círculos.

Los buzones de sugerencias que existen habitualmente, se canalizan a través de los QCC como sugerencias del grupo, y participan, como una unidad en los premios que se conceden a las sugerencias.

Los QCC que nacieron en los talleres se han ido extendiendo a los centros no productivos de las fábricas y posteriormente se han difundido a bancos, compañías de seguros, comercios y toda clase de servicios como consecuencia de la campaña de Calidad Total (QT) que se mantiene en todo el País.

Se estima que los efectos de los QCC han supuesto,
del 30 al 40% en la mejora de la calidad
del 50% en la reducción de los costos
del 10 al 20% en la mejora del producto,
y como consecuencia en el 90% de la mejora de los beneficios.

Factor fundamental para el desarrollo y utilidad de los QCC ha sido la alta formación cultural del obrero japonés (recuerden lo que antes les he dicho a este respecto), que les ha permitido comprender el Control Estadístico de Calidad y adaptarlo a la filosofía nipona, utilizando los métodos simples tales como los gráficos de Pareto, diagrama de causa y efecto (o diagramas de Ishikawa o de "espina de pez"), gráficos de control, diagramas de dispersión, etc., utilizados por un gran número de personas, desde la dirección hasta los trabajadores.

La calidad total, extendida a toda la Nación, supone la calidad y fiabilidad del producto, la del servicio, la de la información, de los trabajadores, de la dirección, de la Administración, etc. Es algo que está presente siempre y que se refiere a todas las actividades humanas y debe ser la respuesta positiva a la pregunta al cliente: "pese a que el producto responde plenamente a las normas y al nivel de calidad, tiene Vd. alguna queja?". Ya que el objetivo es conocer cuáles son las características que verdaderamente desea el cliente, investigando la calidad del producto requerida realmente por el mercado para poder obrar en consecuencia.

Es punto clave la idea de que el producto debe salir bien

desde el principio, no siendo aceptables las correcciones de defectos para que llegue al mercado aparentemente dentro de las normas y con la calidad ofrecida. Aparte del defecto original de la calidad y de posibles problemas de fiabilidad, se ha producido un indeseable aumento del costo de producción.

Para terminar este capítulo no quiero dejar de señalar que, una vez más, el éxito se ha conseguido como consecuencia de conseguir la integración de todo el personal en su grupo de trabajo y en su Empresa, por la motivación de la Dirección desarrollada y utilizando las cualidades humanas del individuo, que gustoso corresponde en beneficio del grupo del que forma parte, que es el suyo propio.

VII. CONCLUSIONES

No se si he sido capaz de transmitirles mis opiniones sobre la forma en que Japón consiguió en pocos años, después de la prácticamente total destrucción de su industria, rehabilitarse y situarse a la cabeza de los países industriales gracias a su productividad y a la calidad y fiabilidad de sus productos y servicios; ambas logradas por las buenas relaciones laborales y el convencimiento de todo el pueblo japonés de la necesidad de hacer las cosas bien, desde el principio (esto es fundamental, trabajar para lograr cero defectos, y no pensando en que los errores se pueden corregir a posteriori) llegando al CWQC o control integrado en la producción.

Les recuerdo la filosofía del Presidente y fundador de la Matsushita Electric Industrial Co. Ltd., que considera como tarea del empresario proporcionar a la colectividad el mayor número de productos (o servicios) de calidad, al menor precio

posible; y demostrando con hechos su forma de pensar, creó una fundación, dotada con 7.000 millones de yens de su fortuna personal, para la formación de líderes capaces de implantar y desarrollar sus ideas sobre el management, responsables de conseguir una mejora constantes de la calidad y de la productividad y los costos, para aumentar la competitividad de sus empresas; y para ello, utilizar el consenso para la toma de decisiones y la motivación para lograr la integración de todo el personal.

Se puede decir que el Japón tiene un modelo de "sociedad industrial", intermedia entre la liberal-capitalista y la ideal-socialista, (que nada tiene que ver con la que existe en las llamadas Repúblicas Populares Socialistas) ya que, manteniendo los principios del beneficio y de la libre empresa, destaca los valores humanos y busca la realización del hombre por su trabajo en la Empresa, su Kaisha, en la que confía plenamente; el ser humano es el mejor capital de la empresa. Si consideramos la evolución industrial del mundo se pueden considerar los estadios siguientes:

Siglo XVIII - primera revolución industrial: la máquina de vapor y los husos de hilar industriales.

Siglo XIX - segunda revolución industrial: racionalización del trabajo por Taylor con estudio de tiempos.

Siglo XX - tercera revolución industrial en la primera mitad: cadenas de montaje, racionalización de la producción, control de la calidad.

Siglo XX - cuarta revolución industrial en la segunda mitad: electrónica, informática, robots.

Y falta el desarrollo, como consecuencia de esta cuarta, de la revolución de los valores morales del hombre, siguiendo el modelo japonés y las consignas de la última encíclica *Laborem Exercens*, antes mencionada.

Ciertamente, al finalizar la década de los 80 se presentan sombras en el antiguo Imperio del Sol Naciente (con este título se ha publicado un libro en E.E.UU.) que los agoreros quieren interpretar como el principio del fin de la preponderancia industrial y económica del Japón; es cierto que las nuevas generaciones parece que quieren olvidar sus tradiciones y asemejarse más a la de los países occidentales, pero no olvidemos que al principio de esta charla les contaba los sucesivos augurios de males y desgracias para cada una de las sucesivas décadas, desde 1950 hasta 1980, y los resultados contrarios obtenidos por Japón.

Los últimos que he leído, son bien recientes:

- Un artículo en el JAPAN TIMES (diario en lengua inglesa editado en Tokyo) del 9 de diciembre de 1988, que anuncia una fuerte "ofensiva de Primavera" de la Confederación de Sindicatos del Sector Privado RENGO, que agrupa 5,5 millones de trabajadores que, apoyado por el Consejo General de Industrias de Japón, SOHYO (cúpula de las confederaciones sindicales) y por la Federación de Obreros de Japón, DOMEI, anuncian que van a pedir un incremento salarial del 7% (en 1987 fué del 3,75%) y una ampliación de 20 días/año de vacaciones legales y obligación de realizarlas (hoy son 14 y la media real es poco más de la mitad) con jornada semanal de 5 días de trabajo y el compromiso de limitar a 1.800 las horas de trabajo anuales en 1990.
- Otro artículo en el número de enero de este año de INTERNA-

TIONAL MANAGEMENT que asegura que Japón se mueve despacio, pero firmemente, a los horarios de trabajo y de vacaciones de los países occidentales; y cita varios ejemplos, entre ellos, el de la Federación de Bancos que ha anunciado que sus miembros adoptarán a fines de este año la semana de cinco días; en la actualidad los Bancos cierran sólo el segundo y tercer sábado de cada mes. Dice también el articulista que las nuevas generaciones piensan que después del duro trabajo de sus mayores para recuperar el país de las consecuencias de la derrota de la Guerra Mundial es hora de disfrutar de una mejora de las condiciones de vida que hasta ahora no han conocido.

El resultado que obtengan los Sindicatos en la ofensiva de Primavera de este año, en sus reivindicaciones salariales (no olvidemos que los salarios japoneses en las Kaishas son mayores en promedio que en occidente, aunque los costos horarios resulten menores) y de horario nos hará conocer pronto el fundamento de estos augurios.

Pero entretanto, y para terminar, vamos a ver rápidamente qué posibilidades tenemos los empresarios españoles de adoptar los sistemas de dirección japoneses y alcanzar sus resultados.

Un problema difícil de resolver es la distinta cultura de nuestros países, la diferente educación de nuestros pueblos y la concepción de la forma de actuar que cada uno tiene, esencialmente individualista en España y del trabajo en grupo y por equipos en Japón. Todo esto sin duda influye en los comportamientos en el trabajo y afecta a todos los escalones, desde el máximo ejecutivo hasta el último de los trabajadores.

Los planteamientos de la Encíclica *Laborem Exercens* de

Juan Pablo II, señalan la importancia primordial del trabajador en la Empresa y la necesidad de que se respete la dignidad del hombre en el trabajo buscando la evolución de la Empresa para que, sin perder su finalidad de crear riqueza, sepa respetar la prioridad del ser humano, superando la antinomia entre el trabajo y el capital.

Y como he mencionado antes, esto mismo es lo que, por otros caminos y fundados en otra filosofía, han conseguido los japoneses con su concepto de Empresa en la que no sólo conviven capital y trabajo, sino que colaboran juntos para conseguir el mejor resultado para todas las partes. Y esto gracias a utilizar el consenso por convencimiento (y no la imposición) entre todos los que intervienen en la ejecución, motivando el desarrollo de las cualidades de todos ellos.

Como contrastes entre las Empresas japonesas y las occidentales, en lo que a la organización se refiere, se pueden destacar las siguientes:

JAPON

Empleo del trabajador "de por vida" por acuerdo mutuo; con flexibilidad en el trabajo

Proceso lento de evaluación. Sistemas aleatorios.

Confianza en el hombre; controles implícitos.

OCCIDENTE

Empleos temporales y sometidos a las fluctuaciones del mercado; rigidez en el cambio del puesto de trabajo dentro de su empresa

Proceso rápido de evaluación y de promoción. Reglas conocidas.

Desconfianza; controles - explícitos múltiples.

Toma de decisiones por procesos colectivos.	Proceso individual de toma de decisiones.
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Trabajo por equipos	Trabajo individual
Interés integrado del trabajador.	Interés del trabajador por el segmento que le afecta directamente.

Una diferencia fundamental que influye en las conductas sociales es que, en la industria japonesa existe la "confianza en el hombre", tanto en el trabajador como en el directivo, ~~de~~ tanto que la organización occidental se funda en la desconfianza mútua. Y este sería el primer hito a conseguir, como punto de partida esencial.

No se puede olvidar la diferencia en la educación entre el promedio de los trabajadores japoneses (recuerden el gran porcentaje de universitarios que empiezan como obreros sin que por ello se sientan menospreciados) y el de los países occidentales, especialmente mediterráneos.

Es también importantísima la diferencia entre las organizaciones sindicales japonesas y las que prevalecen en Europa, politizadas y reivindicativas. En CINCO DIAS del 26 de enero de este año, se recogen las quejas que el sindicato galés TGWU de transportes (con 1,25 millones de afiliados) ha planteado a la Embajada de Japón en Londres por los acuerdos que las Compañías Japonesas del País de Gales han firmado con sus obreros por los que estos renuncian a la huelga y ambas partes aceptan la decisión de un árbitro en los casos de conflicto entre la dirección y los trabajadores.

Algo hay que hacer, si no queremos perder el tren del desarrollo. En mi opinión hay que imitar la conducta de los japoneses: ellos iniciaron su recuperación después de la Guerra copiando a occidente, para después mejorar lo que habían copiado adaptándolo a su cultura y su filosofía; y esto es válido, tanto para la organización y gestión de la Empresa, como para los procedimientos y procesos de fabricación o la gestión de personal o la forma de controlar la calidad.

Partiendo de esta base y utilizando pequeños grupos de trabajadores que utilicen la filosofía de los QCC, creo que, con paciencia y perseverancia se puede empezar un camino útil; pero sin olvidar las diferencias existentes que impiden la copia exacta del modelo japonés utilizando el libro del Profesor Ishikawa como manual de trabajo.

El propio Profesor Ishikawa en el prefacio de su tantas veces mencionado libro, explica que su publicación en 1970 tuvo por objeto unificar las actuaciones de los QCC, exponiendo claramente su filosofía, para que tanto los coordinadores (o leaders) como los miembros de los QCC, lo tuvieran como su Biblia. Dice también que en aquella época creyó firmemente que las actividades de los QCC no podrían ser desarrolladas con éxito fuera de Japón, a no ser que se introdujeran considerables modificaciones; y que sí por el contrario, serían fácilmente adaptables en los pueblos que utilizan los caracteres chinos en su escritura; y el tiempo ha demostrado que tenía razón, con su implantación en Taiwan, Corea y República Popular China.

Al publicar la edición inglesa de 1980, rectifica parcialmente su opinión, ante el desarrollo que los Círculos de Calidad han tenido en Estados Unidos, en Hispano América y en Europa Occidental, especialmente en Francia; y lo justifi-

ca diciendo que la naturaleza humana es la misma en todas partes. Pero hace hincapié en la necesidad de que se adapten en cada caso a la idiosincrasia nacional. Y en unas declaraciones que aparecen en el número de INTERNATIONAL MANAGEMENT de Agosto de 1982, insiste en su pesimismo sobre la eficacia de este movimiento en occidente, por la falta de un verdadero compromiso de los directivos occidentales con la calidad, con la creencia de que con los Círculos de Calidad van a resolverse todos sus problemas en esta materia. La filosofía de los QC debe ser, que "CALIDAD es realmente una forma de dirigir una organización".

Yo creo también que los QCC pueden ser una magnífica herramienta para iniciar el cambio en la Sociedad Industrial haciéndola más humana y más participativa; pero que requiere una formación de los componentes de la Empresa que debe ser dada en ella para establecer su propia filosofía y que si el movimiento se demuestra andando, hay que empezar el camino si se quiere llegar a su fin.

Una gran virtud japonesa que debemos intentar imitar, es su capacidad para asimilar valores externos sin por ello perder los valores tradicionales propios. Con la ventaja de que al copiar los procedimientos que actualmente sigue la industria japonesa (nunca me cansaré de decir que debe ser "copia inteligente" adaptándola a nuestras necesidades) podemos evitar y corregir los errores que cometieron en sus primeros tiempos.

En resumen, creo que debemos mirar al Japón y estudiar su desarrollo y los caminos que les han conducido al éxito; y aprender sobre nosotros mismos, es decir, aplicando a nuestras condiciones específicas las enseñanzas y conclusiones a que lleguemos, para hacer más humanas las relaciones dentro de la Empresa. Sin perder el punto de vista japonés

del beneficio y de la competitividad en los mercados libres y la penetración en ellos de nuestros productos como garantía del éxito buscado.

Y recuerden las dos ideas fundamentales para ser competitivos en todos los aspectos: diseño, calidad, precio, servicio al cliente, etc.:

PRODUCTIVIDAD que supone la reducción del precio de coste y el buen rendimiento del trabajo.

CALIDAD como objetivo de la dirección, buscando la integración a través de ella.

Y, para ello, cambiar el estilo de dirección, fomentar el trabajo en equipo motivando al personal, mejorar las relaciones humanas dentro de la Empresa y cuidar las buenas comunicaciones ascendentes, descendentes y colaterales.

Y nada más. No sé si esta larga explicación ha servido para hacerles llegar unas ideas sobre el que se ha llamado "milagro japonés", que no tiene nada de milagro puesto que se ha obtenido con mucho trabajo y con la cooperación de todos los estamentos.

Si quieren Vds. alguna aclaración o explicación, no duden en pedírmela en el rato que podamos dedicar al coloquio.

Muchas gracias por su atención.

BIBLIOGRAFIA

1. James C. Abegglen y George Stalk jr. - KAISHA; la Corporación Japonesa - Plaza & Janés Editores S.A. - 1986 Esplugas de Llobregat (Barcelona).
2. Emilio Arsuaga y Eloy Cantera - LAS CLAVES DEL EXITO DEL MANAGEMENT JAPONES - TEA Cegos - Madrid 1981.
3. Committee for Economic Development - PRODUCTIVITY POLICY: Key to the Nation's Economic Future - New York, April 1983 - Círculo de Empresarios - Madrid, diciembre 1983.
4. Peter Druker - MANAGING IN TURBULENT TIMES - Harper - New York 1980.
5. Peter Druker - REFLEXIONES PARA UN DIRECTOR - APD-1974 - MADRID.
6. Octave Gelinier - MORALE DE LA COMPETITIVITE: Leçons du Japon pour la France - Hommes et Techniques - CEGOS - Paris 1981.
7. Kaoru Ishikawa - GENERAL PRINCIPLES OF THE QC CIRCLE - QC Circle Headquarters - JUSE - Tokyo 1980.
8. Schuyles Dean Hosslett - HUMAN FACTORS IN MANAGEMENT - Harper & Brother - Nueva York 1981.
9. JAPON HOY. Nuevo modelo - APD 1983 - Madrid.
10. Prof. Dr. W. Kraus - CAMBIO ESTRUCTURAL EN LA ECONOMIA

JAPONESA - Universidad de Alcalá de Henares-
Working Papers nº 103 - Marzo 1984.

11. LAS RAICES DEL EXITO JAPONES - ICADE - Madrid 1984.
12. J. Marcos de la Fuente - EL EMPRESARIO Y SU FUNCION SOCIAL - Fundación Cánovas del Castillo - Madrid 1983.
13. Bruce Nussbaum - THE WORLD AFTER OIL - Ed. Simón & Schuster - Nueva York 1983.
14. TEORIA Z - William Ouchi - Ediciones Orbis S.A. - Barcelona 1983.
15. Richard T. Pascale & Antony G. Athos - ART OF JAPANESE MANAGEMENT - Simon & Schuster - Nueva York 1981.
16. PROCEEDINGS of the Second Asian Businessmen's Congress for Human Development - Chistian Association for Executives - 2 Robinson Road - Hong Kong.
17. PROTECCIONISMO Y COMPETITIVIDAD - Círculo de Empresarios - Madrid Número Monográfico - Diciembre 1986.
18. José Ruiz Salinas - LOS CIRCULOS DE CALIDAD JAPONESES - TEA Cegos - Madrid 1979.
19. Jared Taylor - SHADOWS ON THE RISING SUN - William Morrow & Co. - Nueva York 1983.
20. UNIAPAC - CRISE DE L'ENERGIE, CRISE DE LA SOCIETE - 1974 Bruselas.
21. UNICE - LA COMPETITIVITE DES PAYS EUROPEENS PAR RAPPORT

AUX ETATS-UNIS ET AU JAPON - (Document de travail)
- Bruxelles - Fevrier 1982.

22. Universidad de Alcalá de Henares - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - PROBLEMAS ACTUALES DE LA DIRECCION EMPRESARIAL ESPAÑOLA - ESIC Market- nº 44- 1984.
23. Universidad de Alcalá de Henares - Instituto de Dirección de Empresas - ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO- Ediciones ESIC - MADRID, 1980.
24. E. Wilkinson - MISUNDERSTANDING - Chuokoron-sha - Tokyo 1982.