

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

AREA DE ADMINISTRACION

✓ LIC. ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION

✓ CSH

✓ LA ORGANIZACION EN LAS EMPRESAS MEXICANAS Y JAPONESAS  
EN EL MEXICO DE LOS 80'S: UN ENFOQUE COMPARATIVO ✓

ASESOR: DR. LUIS MONTAÑO HIROSE.

INTEGRANTES DEL EQUIPO:

✓  
CABRERA FERNÁNDEZ JOSÉ HUMBERTO  
CERNA HERRERA IRMA PATRICIA  
FUENTES GUTIÉRREZ LUIS  
GÓMEZ HERNÁNDEZ MARÍA EMA  
GONZÁLEZ BUSTOS NICOLÁS  
JIMÉNEZ ZANABRIA VÍCTOR  
MEDINA CANCINO NÉSTOR ALEJANDRO  
ORTEGA HERNÁNDEZ ABEL  
ORTEGA OSORIO LUZ JANNETE  
PÉREZ CANO RAMONA  
RAMÍREZ GONZÁLEZ DULCE VIRGINIA  
VÁZQUEZ CALVO JUDITH

078796

 IZTAPALAPA  
SERVICIOS DOCUMENTALES

AGOSTO 1987.

LA ORGANIZACION EN LAS EMPRESAS MEXICANAS Y JAPONESAS EN EL MEXICO DE LOS 80'S (UN ENFOQUE COMPARATIVO).

INTRODUCCION 5

I. CONTEXTO GLOBAL

1.1. Crisis y situación económica del México de los 80's. 24

1.2. La Reconversión Industrial en el México de los 80's. 17

II. LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN JAPON

2.1. Principales características de la Reconversión Industrial en Japón. 27

2.2. Implantación y alternativas en México. 41

III. OBJETO DE ESTUDIO

3.1. La Teoría de la Organización 45

3.2. Principales teorías Administrativas 47

3.3. Movimiento de las Nuevas Relaciones Humanas. 50

3.4. Análisis de las organizaciones, un punto de vista norteamericano. 53

IV. HIPOTESIS 62

V. INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION DE CAMPO. 66

5.1. Consideraciones Generales

a) Objetivo de la investigación

WIL  
Montec, 15 Sept 88

b) Ubicación del problema.	
5.2. Modelo del cuestionario implementado	68
5.3. Características socio-económicas de los encuestados en las empresas objeto de estudio.	77
a) Sexo y Edad.	77
b) Nivel de escolaridad, ingresos y antigüedad en la organización.	78
5.4. Ambiente organizacional	87
a) Grado de satisfacción el trabajo	87
b) Compromiso organizacional	90
c) Complejidad del trabajo	90
d) Actividades en la empresa.	102

## VI. CONCLUSIONES

## VII. BIBLIOGRAFIA

VIII. ANEXO 1: Contexto de México

ANEXO 2: Contexto de Japón

ANEXO 3: Contexto de la Teoría de la Organización.

ANEXO 4: Cuestionarios

## I N T R O D U C C I O N

Tomando en consideración que en estos últimos meses, se ha hablado mucho sobre la Reversión Industrial dentro y fuera del sistema político actual en nuestro país. Resulta inquietante conocer la realidad tras de la cual éste enfoque que ahora se adopta como alternativa para salir de la crisis económica, pueda funcionar en nuestras empresas mexicanas.

Para ello es necesario conocer los orígenes y repercusiones de este movimiento que intenta revolucionar la situación económica actual, tanto de países desarrollados como subdesarrollados, siendo el caso específico propio de esta investigación nuestro país México.

Por esto es necesario retomar los puntos que prevalecen en nuestro sistema durante estos últimos años, para poder determinar hasta donde será posible modernizar la tecnología dentro de las plantas productivas y qué tan cierto es el hecho del beneficio proporcionado por este movimiento, a tal grado de poder salir de la tan citada crisis.

La Reversión Industrial modernizará tecnológicamente el aparato productivo mexicano pero sólo en 3 sectores donde se enfoca todo el apoyo con sus sectores industriales, los razonablemente eficientes (petroquímica, cementera, vidrio), los sectores maduros (siderurgia, textil, autopartes, electrónica de consumo) y sectores de comunicaciones y biotecnología. También requiere conocer las características fundamentales de otros países para integrar esta evaluación tecnológica dentro de sus distintos sistemas de producción; se retomará el caso específico de Japón, pues aparte de ser un país pionero en este desarrollo; también es un gobierno que empieza a colocarse como puntual de la industria mundial, debido a la buena adaptación de la Reversión Industrial en su nación.

Retomando este progreso japonés, resulta necesario citar las características que prevalecen en la industria mexicana, motivo del cual se requiere conocer

el tipo de organización existente en nuestro país y el tipo de teoría administrativa predominante en la actualidad, la cual identifica a la organización mexicana.

Una vez enmarcado este punto y habiéndolo distinguido las características de la organización en México; en base a la investigación de campo se proporciona dentro de las entrevistas la información necesaria para comprobar si la industria mexicana está encaminada hacia un progreso que nos hará sobrevivir a la crisis económica mundial.

Así pues, existe la información necesaria dentro del anexo de este trabajo como soporte de los resultados obtenidos en el presente trabajo.

## I. CONTEXTO GLOBAL

### 1.1. CRISIS Y SITUACIÓN ECONÓMICA DEL MÉXICO DE LOS 80'S.

Un fenómeno común en el mundo ha sido la crisis, tanto en lo político, económico y social, que con diversas características y rasgos son presentadas por cada país.

"Grandes son los problemas de la economía mexicana. La crisis política, económica y social por la cual atraviesa, es una de las más profundas en la historia del país, se ha ido agudizando día con día y de seguir así, la Nación se encontrará al borde de un colapso total" (1). Los enormes esfuerzos, hasta ahora han resultado estériles para atemperar de manera significativa los desequilibrios más apremiantes. La dinámica del deterioro ha rebasado las medidas de ajuste y los efectos más predominantes de la crisis, se están reflejando severamente en los niveles de bienestar de la producción.

El desempleo ha crecido de manera acelerada, a pesar de las excusas estadísticas que se empeñan en ocultar la realidad de lo que se nos muestra cotidianamente en el país. El poder adquisitivo se ha venido deteriorando, esto debido al alza sin freno de los precios y el detrimento del salario real; todo se refleja en una inconformidad social cada vez más palpable y evidente. La producción se encuentra estancada, la inflación se acentúa y las tasas de interés, se han elevado a niveles insospechados, lo cual alienta y da como resultados mayores expectativas inflacionarias, y se acrecenta con la deuda pública y las variaciones substanciales en el tipo de cambio. En ese contexto, los capitales y escasos recursos invertibles, al estar esto en inversiones especulativas y en divisas fuertes, han proporcionado al país un desequilibrio en el desarrollo de su planta productiva, además de lo anterior el país presenta un desequilibrio fiscal persistente y pese a que la balanza de pago registra un superávit en la cuenta de exportaciones o importaciones, ésta mantiene

una marcada tendencia al déficit. En conclusión 1986 y 1987 pasarán a la historia como años en que no se pudo salir de la crisis y las cifras anexas avalan este juicio. (Veáse Cuadros 1,2,3,4 y 5).

Esta institución (SPP) documenta la realidad y el pesimismo con que se presenta el año en curso y la realidad del país. El PIB registrará una variación negativa real del 4.3%, la tasa de inflación se pronostica llegará al 103%, el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos será de 3 000 millones de dólares y el tipo de cambio podría ser mayor a 1,850.00 pesos por dólar y la tasa de desempleo abierto de 14.4 por ciento.

Estos problemas planteados anteriormente, han demandado soluciones difíciles y críticas; empero hasta ahora el proyecto de reconversión industrial es el más amplio, esta modernización y adaptación de la planta productiva, se realiza buscando la estabilización y disminución de la crisis, por la cual atraviesa el país. La solución o reconversión: Reconvertir y modernizar la industria, debe realizarse de acorde con la capacidad y necesidad del país; si nó, quedará sólo en propósitos y la magnitud y velocidad de los acontecimientos la pueden volver obsoleta, dando como resultado que se vea empeorada la crisis.

Citando el antecesor de la Reconversión Industrial denominado programa de aliento y crecimiento (PAC), no se conocieron con exactitud cuál sería su avance y efectos reales. Esto mismo puede sucederle a la nueva modalidad. (Reconversión Industrial R.I.).

De hecho, para la gran mayoría de los mexicanos la Reconversión Industrial no se ha explicado, ni se tiene clara la manera en que se va a sustentar; pro lo más duro o la deuda mayor, es cómo la Reconversión Industrial encarará la problemática nacional y la repercusión en las organizaciones.

Lo que se sabe es que con la actual estabilización del precio del petróleo, compensará en buena medida la balanza comercial del país, pero el descontento en la sociedad está latente, en virtud de que las bajas en el precio del crudo, años anteriores estuvo sostenida y fue a costa de los consumidores nacionales y que los problemas que genera el endeudamiento demandará mayores sacrificios de la población como ya hemos comprobado.

Lo propuesto: Para la eventual salida de los efectos nocivos de la crisis, así como la búsqueda de un país establemente sano y con un desarrollo económico-social-político sostenido, se vinculan por lo menos a cuatro cuestiones nacionales, las cuales están en debate:

1. La citada reconversión industrial
2. Los precios del petróleo
3. Las modalidades y el ingreso de México al GATT.
4. La deuda externa.

El punto Reconversión Industrial será retomado en el capítulo III. Los ingresos petroleros en el primer semestre de este año, fue de 4 500 a 6 000 millones de dólares, (según SHCP) ello tiene un gran efecto en la capacidad de pago del país, las finanzas públicas y los programas de desarrollo. La solución a este conflicto está fuera de alcance del país, al depender de organismos externos; aunque este año se vislumbran indicios de un precio estable, y una posible recuperación de las cotizaciones. Sólo para terminar este punto, vale mencionar que la situación del mercado mundial de materias primas está fuertemente controlada por los compradores y su panorámica es aún incierta.

El ingreso al GATT involucra un gran reto, en especial para los industriales y productores nativos, que se encuentran acostumbrados a vivir en una jaula de cristal. La nueva situación, les depara a los industriales tener que enfrentarse a una competencia feroz, que pondrá en jaque sus hasta ahora mercados privados o sujetos; el esfuerzo

de competencia y exportador tendrá que verse acrecentando, así como la unión de todos los sectores involucrados, vinculando características y tamaño de la organización.

Es cierto que ello no se logrará de un día a otro; el proceso de reconversión requiere de tiempo y es por esa razón que las modalidades y forma de ingreso al GATT deberá atender estrictos criterios de graduación, pues de esto dependerá el futuro de buena parte de la planta productiva del país.

La deuda y su enorme servicio son cuestiones de cuyo tratamiento dependerá el futuro del país; actualmente México obtuvo créditos, 1,200 millones de dólares, después de haber designado un nuevo convenio con el FMI.

Para algunos grupos este nuevo préstamo no hará más que perpetuar el problema, aunque permitió un respiro al país. Esto es, en el corto plazo México estará en condiciones de cumplir con sus obligaciones financieras y quizá crecer un poco; empero las bases del desarrollo futuro del país deberán postergarse de esto, existen diversas opiniones; la política económica está enfocada en primera instancia a reactivar al país, sin considerar como requisito la solución de la deuda, sin embargo los dueños de los capitales no han retrocedido y la Nación continúa embarcada en el pago irrestricto de la deuda. Esto impide crecer y distribuir los costos económicos y sociales, será tarea de titanes, por el contrario, si se reinicia el crecimiento deberá reconocerse lo acertado de la estrategia, a través de los resultados. Es inexorable, ...el tiempo nos sacará de deudas.

**FUENTE:** Examen de la situación económica de México, Banco Nacional de México y boletín de prensa de PEMEX.

CUADRO 1

**EXPORTACION DE CRUDO**  
 Volumen, valor y precios  
 1986

	Volumen (mbd)	Variación (%)	Valor (md)	Variación (%)	Precios (d/b)	Variación (%)
Enero	1.101.1	-15.9	672.7	-37.5	19.71	-25.7
Febrero	1.160.6	-22.4	463.7	-58.5	14.27	-46.6
Marzo	1.061.4	-32.5	351.5	-72.8	10.68	-59.6
Abril	1.171.9	-23.4	357.6	-70.6	19.17	-61.6
Mayo	1.363.4	2.2	439.3e	-60.5	10.52	-60.1
Junio	1.546.0	97.4	429.5e	-27.4	9.26	-63.2
Julio	1.500.0e	1.4	317.7e	-67.0	8.26	-66.4
Enero-Julio	1.272.1	- 6.3	3.077.0	-59.0	11.84	-54.5

-mbd = Miles de barriles diarios  
 -md = Millones de Dólares  
 -d/b = Dólares por barril  
 -e = Estimado.

La variación es con respecto al mismo período de 1985.

INFLACION MENSUAL  
(Porcientos)

	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
Enero	4.9	10.9	6.4	7.4	8.8
Febrero	3.9	5.4	5.3	4.2	4.4
Marzo	3.6	4.8	4.3	3.9	4.6
Abril	5.4	6.5	4.3	3.1	5.2
Mayo	5.6	4.3	3.3	2.4	5.6
Junio	4.8	3.8	3.6	2.5	6.4
Julio	5.1	4.9	3.3	3.5	5.0
Agosto	11.2	3.9	2.8	4.4	
Septiembre	5.3	3.1	3.0	4.0	
Octubre	5.2	3.3	3.5	3.8	
Noviembre	5.0	5.9	3.4	4.6	
Diciembre	10.7	4.3	4.2	6.8	

FUENTE: Banco de México.

**INFLACION ACUMULADA**  
(Porcientos)

	1983	1984	1985	1986	1987
Enero	4.9	10.9	6.4	7.4	8.8
Febrero	9.1	16.8	12.0	11.9	13.6
Marzo	13.1	22.5	16.8	16.2	19.0
Abril	19.2	30.2	21.8	19.8	25.0
Mayo	25.9	35.9	25.8	22.6	32.4
Junio	32.0	41.0	30.3	25.7	40.5
Julio	38.8	48.0	34.6	30.1	47.5
Agosto	54.4	53.7	39.5	35.8	
Septiembre	62.6	58.5	42.6	41.2	
Octubre	71.0	63.7	47.6	46.6	
Noviembre	79.7	73.3	52.6	53.3	
Diciembre	98.8	80.8	59.2	63.7	

FUENTE: Banco de México.

**EVALUACION DEL TIPO DE CAMBIO**  
(Pesos por dólar)

	Tipo de cambio libre		Tipo de cambio controlado	
	Fin del período	Promedio del período	Fin del período	Promedio del período
1975	12.50	12.50		
1976	19.95	19.95		
1977	22.74	22.58		
1978	22.72	22.77		
1979	22.80	22.81		
1980	23.36	22.95		
1981	26.23	24.51		
1982	148.50	57.18	96.48	57.44
1983	161.35	150.29	143.93	120.17
1984	209.97	185.19	192.56	167.77
1985	447.50	310.28	371.50	256.96
1986 <sup>e</sup>	854.49	595.98	750.74	351.83

e. Estimación de Ciemex-Wharton, Perspectivas Económicas de México  
Fuente: Banco de México y Ciemex-Wharton.

**BALANZA COMERCIAL  
ENERO-JUNIO**

(millones de dólares)

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>Variación %</u>
Exportaciones	10,703.7	7,627.4	-28.7
Petroleras	7,206.5	3,091.5	-57.1
No petroleras	3,497.2	4,535.9	29.7
Importaciones	6,705.6	6,227.9	- 7.1
Saldo	3,998.1	1,399.5	-65.0

FUENTE: Cremi, informe económico.

## 1.2. LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN EL MÉXICO DE LOS 80'S.

La idea que se tiene de la Reconversión Industrial en México se puede plasmar en dos ideas principales:

- a) "El Estado y la Industria intentan aprovechar la actual crisis, con el objeto de llevar a cabo varias modificaciones a la planta productiva, el Estado y la Sociedad. A esto se le ha denominado Reconversión Industrial".<sup>(2)</sup>
- b) "En términos generales, el objetivo de la Reconversión Industrial es preparar el aparato productivo nacional, para que éste sea capaz de competir con los productores internacionales y además cubrir con los estándares nacionales. Todo esto buscando por un lado conservar el mercado nacional cautivo y hasta ahora garantizado, y con el ingreso al GATT aumentar sus exportaciones no petroleras principalmente".<sup>(3)</sup>

Con el ingreso de México al GATT, nace con más fuerza la idea de Reconversión Industrial y modernización de la planta productiva; nuestro país se incorporó a este acuerdo internacional mediante la firma que se realizó el 25 de julio de 1986; en consecuencia esto nos da un rango y características especiales, como país, como economía unida a una serie de derechos y obligaciones. Derechos y obligaciones que se inscriben dentro de un ambiente de liberación del comercio exterior, es decir, dentro de un ambiente en donde nuestra economía pasa a iniciar un proceso rápido de desmontamiento, de eliminación de los mecanismos de proteccionismo a nuestra industria internacional, para llevarlos a una competencia internacional en donde buscamos que la balanza nos sea favorable.

Para que la planta industrial y/o la planta productiva en conjunto pueda salir airoso de esta nueva competencia, es necesario que se incremente sustancialmente su productividad, y al fenómeno de incre-

mentar sustancialmente la productividad de la planta productiva, es lo que denomina "Reconversión Industrial".

De la Reconversión Industrial, se ha dicho que el tema subyacen planteamientos acerca de un nuevo pacto social, es decir, que ésto va a implicar una manera diferente de relacionarnos los mexicanos particularmente a los sectores influyentes en nuestra Economía, Sector Social, Sector Privado, Sector Público, de una manera distinta a como se venían relacionando en el pasado.

"La Reconversión Industrial", que es una estrategia del capital transnacional; que es un sinónimo de desempleo; que supone una integración subordinada al mercado mundial, que debe obedecer a la estructura política-social del Estado, que es un término con múltiples significados, que es equivalente a mayor y mejor competitividad, productividad y eficiencia (esta puede ser la mejor definición técnica de Reconversión Industrial); que no se puede conducir en un ambiente recesivo y no es sólo obligación del Estado, ya que involucra todos los demás sectores; aquí hay que entender Estado como Gobierno, que no se puede alcanzar sin una concertación con el movimiento obrero organizado y ésto también es cierto, sean todas esas cosas de la Reconversión Industrial y la verdad todas tienen un grado de certeza muy amplio (valga la redundancia).

Si es término de múltiples significados, puede implicar un replanteamiento de la manera de reconocerlos, porque la manera en que se ha venido relacionando parece que no es la más eficiente ni la más productiva de la Reconversión Industrial.

Que es una estrategia de capital transnacional, también puede ser utilizado por el capital transnacional para tomar ventajas, no hay duda, de ahí la necesidad de la industria mexicana estando alertas.

Que es sinónimo de desempleo, en algunos casos de eliminación de tecnologías obsoletas, simplemente se ha planteado recortar las más traumá-

ticas ejemplo: Aceros Monterrey, en el caso de la Siderurgia, que es la eliminación clara de tecnología obsoleta, sí significa desempleo, pero no únicamente desempleo, pues al tratarse de una reconversión para ir al mercado interno y al externo se crea una necesidad de crecimiento fomentado por la competencia y los nuevos mercados. Lo cual debe significar también mayores empleos, la forma más clara de empleo; son las maquiladoras o aquellas empresas que viendo la oportunidad de exportación, han adecuado y utilizado su capacidad instalada y en consecuencia tuvieron que reemplazar o emplear más gente.

Que se supone es una integración subordinada al mercado mundial. Tal vez sí, pero habría que preguntarse si no ya estábamos y ¿ahora estaremos? Creemos que de alguna manera estamos subordinados, si logramos hacer competitiva la planta productiva con la Reconversión Industrial y aprovechando las ventajas otorgadas por el GATT, se podrá lograr un fuerte incremento en la Balanza de pagos.

Que va a modificar el sistema o la estructura político-social del Estado post-revolucionario (estado mexicano), posiblemente éste sea el caso que nos llamó la atención para realizar la investigación, de ahí que el cambio que se genera será de manera estructural, al decirse que la Reconversión Industrial es un cambio estructural; pero tanto así como se dice que va a modificar toda la estructura del estado, es muy difícil hacer la aceveración de que de un estado de economía mixta pasemos a un estado de economía cien por ciento capitalista, menos socialista, que va a impactar en las diversas organizaciones es cierto y trataremos de ver cómo se verán afectadas con los cambios a través de la investigación a realizarse.

Que es de términos de múltiples significados, claro y basta preguntar a cada persona, obteniendo diferentes respuestas.

Que es un equivalente a competitividad, productividad y eficiencia, técnicamente significa eso, en la medida que cumpla con las expectati-

vas.

Que no se puede conducir en un ambiente recesivo la Reversión Industrial no, ya que ésta implica técnicamente la inyección de flujos financieros para realizar los cambios.

El punto importante es que todos creen que la Reversión Industrial es obligación exclusiva del aparato productivo estatal, lo cual es falso, en la medida en que el estado realice esta Reversión Industrial en manera concertada, evitará mayores diferencias y conflictos, tanto industriales, como en el movimiento obrero.

La Reversión Industrial como se ve no es blanco o negro, la verdad es que se está dando simultáneamente lo bueno y lo malo, si da desempleo que es indeseable, pero al mismo tiempo se dan fuentes de empleo, si se dan problemas de trauma, frustración, abandono; estas deberán ser canalizadas a través de la concertación.

"Existen tres maneras o vertientes planteadas, tendientes a reconvertir al país o a su planta productiva":

"Primera: seguir por el camino que se traía. Proteccionismo Industrial. (pero si se induce la alta productividad y se modifica la planta protegida, podrá volverse exportadora).

"Segundo: Maquiladora", al grado que podrá imaginarse al país como una gran maquiladora nacional, en sí taiwanizar al país, cuyas implicaciones sociales, son todas en este punto, ya que las utilidades son para el que viene hacer la maquila, más no para los empleados; no obstante ya estamos convertidos en eso, en un gran maquilador y productor de bienes primarios o de sólo insumos para las potencias industriales.

"La tercera es la Reversión Industrial". Planteada por la SEMIP. a través de su Secretario. Esta es la más traumática, la más difícil, la que nadie sabe que es, pero ahí está, la que ha dejado volar la imaginación, la que ha creado problemas y expectativas, pero tan sólo se puede definir como la opción de que a la brevedad posible la planta productiva cambie y pueda ser competitiva en el mercado internacional o mundial. Este camino es el más tedioso, más difícil y más riesgoso, porque no existe ninguna garantía de que se pueda salir airoso, pero sí técnicamente da mayor autonomía y mayores ventajas a la economía nacional, no se puede negar.

La Reversión Industrial y la introducción de México al GATT, aunado a la presente crisis económica, obliga a las organizaciones, so pena de desaparecer lastimosamente o buscar nuevos horizontes.

La dirección de una organización que avance, no puede basarse en formas y métodos pertenecientes al pasado, pues al hacer ésto correrá graves riesgos, surgirán problemas al tratar de atacar nuevas actividades, haciendo uso de métodos, planos, herramientas y normas gastados o anticuados, muchos de los cuales necesitan ser sustituidos por otros. - Otro dilema son no tan sólo quienes dirigen, sino también conciencia de las tendencias o corrientes, ni tampoco el acierto para entenderlas o la capacidad para actuar e interpretar con acierto la problemática que se les presenta con estos cambios.

Si se quiere estar en condiciones de aprovechar las oportunidades que representa en una época en crisis, quienes dirigen la organización, así como está, deberán atender permanentemente la necesidad de evaluar, analizar sus métodos y actuación, así como planear y modernizar su organización y escoger y emplear los mejores o más adecuados métodos e instrumentos para hacer frente a la Reversión Industrial y así la organización crezca a través de ésta y no sea un método de extinción de la organización mexicana. (De la planta productiva).

Para que la Organización pueda sobrevivir, ésta deberá tener una clara visión de a dónde se encamina, descubrir sus deficiencias y trazarse un nuevo camino, si se hace necesario. Tal vez proponga adecuarse, cambiar su forma de organización para dar respuesta a esta nueva problemática en medida que se de la solución y respuesta a los cambios que está sufriendo, estas organizaciones obtendrán resultados a través de investigaciones implementadas hacia este tema.

## LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN MEXICO

La Reconversión Industrial (R.I.) en México, es un marco legal jurídico-laboral y organizacional que pretende un doble objetivo: Por una parte la reestructuración de los sectores industriales en crisis y por otro la reorientación de los recursos humanos y financieros hacia los sectores y líneas de producción prioritarias y con futuro.

México, al estar inmerso en una economía por sectores, y estando éstos en crisis, presentan un rasgo en común: la existencia de excedentes estructurales de empleo, que vienen y son reflejo de uno o varios de los siguientes factores.

- Caída brusca de la demanda.
- Obsolescencia tecnológica de los productos.
- Costos unitarios elevados.
- Desaprovechamiento de la planta productiva.

El proceso de Reconversión Industrial en México se logró bajo las siguientes condiciones:

1. Se reconoce la realidad de la capacidad y ubicación industrial, en virtud de que las plantas no concuerdan con sus mercados, tanto internos como externos.
2. Se contempla que ante la entrada de México al GATT, este deberá modificar las formas de producción, para ser más competitivo y subsistir.
3. Por lo tanto, se decide integrar la industria, eliminando ó cancelando aquellas partes inoperantes de la misma y reforzar con inversión adicional las que deberán seguir operando. (En forma eficiente y sana).
4. Las inversiones requeridas se ven convertidas en una necesidad, para así continuar operando y mantener precios competitivos, a nivel nacional e internacional.
5. De los anteriores puntos, nace una duda ¿El cierre, eliminación y venta de industrias que traerá consigo: Reubicación, liquidación y despidos masivos?.
6. La Reversión Industrial es un proceso político, demagógico o la alternativa económica para sacar al país de su crisis.

Un punto importante es con la Reversión Industrial que se sientan las bases para modernizar y adaptar la planta productiva, buscando con ésto mejorar la calidad de la producción, disminuir los costos y así lograr una mayor competitividad en el mercado.

Una vez analizado los puntos anteriores cabe mencionar que la Reversión Industrial tiene dos costos que se pueden tomar en cuenta; el económico y el social: El primero conformado por la inversión requerida y

los fondos de garantía necesarios para modernizar y mejorar la planta productiva; el segundo está en estrecha relación con la garantía del empleo, las condiciones laborales y los efectos que presentarán en las diversas organizaciones.

Estos dos costos deberán analizarse detenidamente, ya que ambos están íntimamente ligados y la solución de ambos conllevará a la Reconversión Industrial a su meta o a su fracaso, existe un punto en la necesidad del Estado de entablar una negociación política para llevar a cabo el proceso de la Reconversión Industrial y la aceptación de ésta por las organizaciones.

De esta problemática, nosotros no podemos dar una solución con base a nuestra investigación, solamente proponemos puntos, los cuales pueden conllevar a una minimización de los conflictos organizacionales que implicará la implantación de la llamada Reconversión Industrial.

- . Estudio técnico de reconversión (en conjunto con Estado, empresas y sindicato), para determinar las plantas que deberán de reindustrializarse (ya sea eliminando instalaciones y/o mejorar su eficiencia y productividad con la implantación y adaptaciones tecnológicas); por consiguiente determinar con los empleados el número de obreros que deberá salir o la cantidad a contratar si se amplía.
- . Determinación presupuestal ("techo financiero" SPP.). Del costo de reconversión en que se incurrirá por la empresa. (organización).
- . Negociación con el Sindicato; en particular de la Reconversión con relación a las condiciones laborales.

Todo esto se verá reflejado en los siguientes apartados: Ya que la Reconversión Industrial en México se enfrentará a los problemas, por

un lado se tendrá la oposición de los sindicatos a los planes, ésto reflejado en la organización, a través de incertidumbre, inseguridad en el empleo, debido a la amenaza de llevar al cierre determinada planta, la reubicación en otra ciudad, la ciudad con una mono-industria, tal como son la mayoría de los casos de la planta productiva.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Revista Ingeniería Civil, Política Económica, Deuda Pública, pag. 52 - 56.
2. Tesis sobre Círculos de Calidad una modalidad de la Reconversión Industrial en algunas empresas mexicanas, U.A.M. Iztapalapa. Cap. II.
3. Ibid, Cap. II

## II. LA RECONVERSION INDUSTRIAL EN JAPON.

### 2.1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN JAPÓN.

Los orígenes del pueblo Japonés como nación estructurada formalmente aunque con una forma de organización de tipo feudal, se remonta a una antigüedad mucho mayor que la que se puede señalar para cualquier nación europea. Es un país con una serie de características que la hacen ser sumamente especial, entre ellas pueden señalarse como causales principales, de éste su aislamiento y resistencia a influencias del extranjero, otro de los factores determinantes en su idiosincracia, lo es su religión predominante: el Budismo Zen.

El Budismo Zen como uno de los elementos principales dentro de la conformación del carácter del pueblo Japonés, viene a ser de gran importancia, ya que más que una religión es una filosofía de vida dentro de la cual se desarrollan la mayoría de los japoneses. Esta religión es completamente distinta de las religiones occidentales.

Otro de los factores determinantes para la conformación de la tan especial forma de ser del pueblo japonés lo constituye el código Bushido el cual normaba la vida de una de las principales clases sociales del Japón feudal, la clase Bushi, dentro de este código uno de los valores al que mayor importancia se le dá es el sentido del deber, lo cual podemos observar como vigente aún en las épocas actuales en las que sólo ha ocurrido un cambio: el deber hacia el señor feudal se ha cambiado por el deber para con el conglomerado Industrial al cual se pertenece.

Como se señala anteriormente, Japón permanece cerrada a las influencias de otras culturas, sean estas occidentales y orientales y sólo viene a producirse la apertura hasta que se produce la restauración de la Dinastía Meiji en el año de 1868.

Al restaurarse la Dinastía Meiji finalizan casi doscientos años de donación a que había sido sometido el Japón por el Tokugawa Shogunate.

Durante el período Meiji (1868 - 1912) el Japón da comienzo a su primera fase de industrialización<sup>(1)</sup> siendo los alemanes los que mayor apoyo van a brindarles, es en éste tiempo cuando el Japón inicia su política de exportación<sup>(2)</sup>. Al producirse la occidentalización del Japón se viene abajo el gran poder que tenía la clase samurai a la que se empieza a considerar como reaccionaria, ya que se oponía a todos los cambios que la recién reestaurada dinastía Meiji trataba de implantar.

Las presiones que se ejercieron sobre los integrantes de la clase samurai los motivaron a formar sociedades que se enfrentaban a las disposiciones del imperio, estas sociedades a pesar de enfrentar al imperio no fueron prescritas y fueron la Genyosha o Sociedad del Oceano Oscuro y la Kokuryukai o Sociedad del Dragón Negro; de las dos sociedades la más importante fué la primera, que nació en Fukuoka. La Genyosha al fracasar en su esfuerzo por derrocar abiertamente al régimen Meiji se dispuso a subvertir la restauración desde dentro, sabían que esta oligarquía que proponía la industrialización necesitaría la expansión económica a fin de obtener la necesaria pujanza, para ellos esto significaba la explotación y consiguiente subyugación de China, por lo cual buscaron alianzas en las más altas esferas del gobierno, siendo sus objetivos a los que dirigieron sus mayores esfuerzos los miembros del Estado Mayor.

Durante las elecciones generales de 1882 la Genyosha hizo tratos con los que estaban en el poder y a cambio de cuidar que esos políticos fueran conservados en el mando, se aseguró a esa sociedad que el régimen seguiría con vigor una política exterior imperialista.

Con la implantación de este tipo de política y el éxito de la expansión Japonesa en Manchuria y Shangai llegaron los intereses creados

de los hombres de negocios japoneses en ultramar, una economía en desarrollo era crucial para el Japón y su índice de crecimiento fué prodigioso surgiendo de ahí los tres enormes zaibatsu: Mitsubishi, Mitsui y Sumitomo <sup>(3)</sup> quienes hasta antes de la guerra de mediados de este siglo dominaban el 23% del capital total de la economía nipona y el 75% de la Industria pesada de todo el Imperio <sup>(4)</sup>. Los zaibatsu intervinieron también en la explotación de los recursos naturales de Corea en la década de los treinta aprovechando la mano de obra regional <sup>(5)</sup>. Para finales de los treinta los miembros principales de los Zaibatsu llevan al Japón lentamente a la guerra como única alternativa económica posible.

Durante el conflicto armado mundial de los años cuarenta el Japón es la nación que mayor devastación sufrió en su territorio, culminando ésta con las explosiones atómicas de Hiroshima y Nagasaki.

Durante la época posterior a la Segunda Guerra Mundial los Estados Unidos intervienen en la tarea de formulación de la nueva Constitución que regiría la vida social del Japón, dentro de las normas que la integran se encuentra la referente a castigar a los principales dirigentes de los zaibatsu, a los cuales se les consideró como criminales de guerra, pero esta situación iba a dejar a los gigantes-complejos industriales localizados en el Japón sin dirigentes, lo que a su vez originaba dos conflictos que no convenían a los Estados Unidos: se detenía el crecimiento de la ya para entonces posible potencia económica de oriente y por otro lado dejaba el camino libre al partido comunista el cual carecería de opositores importantes o de quienes pudieran presentarle este tipo de opositores a la Izquierda japonesa. Esta posición contaba con la aprobación del gobierno japonés, el cual desde la preguerra propició un clima de animadversión hacia el comunismo y hacia la URSS <sup>(6)</sup>.

Desde mediados de la década de los treinta quienes van asumiendo el poder político en Japón son los militares y aún en la Dieta, el parla-

mento japonés, pocos miembros electos se atrevían a hablar abiertamente en contra de los militares, es así como poco a poco los militares asumen el control para llevar al Japón al ataque a Pearl Harbor el 8 de diciembre de 1941 <sup>(7)</sup>, para esas fechas todo lo que hacía el gobierno japonés dominado por los militares se hacía pasar como ordenes del emperador <sup>(8)</sup>.

Al dar marcha atrás los norteamericanos y permitir que los principales dirigentes de los zaibatsu continuen al frente de las empresas permiten como consecuencia lógica un acelerado desarrollo del capitalismo en el Japón inclinándolo además ostensiblemente a este país hacia la derecha, esto no quiere decir que los Estados Unidos estuvieran totalmente conformes con los grandes oligopolios nipones, por lo cual trataron de debilitarlos pero otro grupo luchó en contra del programa antimonopolios, este grupo estaba formado por empresas norteamericanas que tenían nexos desde antes de la guerra con los gigantes holding japoneses <sup>(9)</sup>.

Durante los años posteriores a la segunda guerra mundial los Estados Unidos dominaban los mercados internacionales, las naciones europeas se encontraban en la etapa de recuperación posterior a la guerra y precisamente son las empresas comerciales japonesas las que más se van a ver afectadas durante la ocupación norteamericana como la empresa Mitsui <sup>(10)</sup>, esto no quiere decir que los Estados Unidos no deseaban la pronta recuperación del Japón y en mayo de 1946 se inicia el montaje de la nueva Industria japonesa y para 1949 se había logrado ponerla a punto de iniciar el proceso de producción en pleno rendimiento obteniendo de esta manera al mejor opositor al Socialismo de Asia y además un claro aliado de los Estados Unidos en el Extremo Oriente <sup>(11)</sup>.

Durante la década de los cincuenta Japón inicia su incursión en los mercados internacionales con productos de electrónica, siendo preci-

samente el mercado de los Estados Unidos el que deseaban conquistar, cabe mencionar que por esas fechas los productos japoneses no eran bien aceptados fuera del Japón, debido a que los productos que había exportado antes de la guerra carecían de la calidad necesaria para que fueran recomendables, esto motivó que Sony tratara de introducir productos a los Estados Unidos con el letrero de "Made in Japan" tan pequeño que no fueron aceptados por las autoridades de la aduana de los Estados Unidos <sup>(12)</sup> .

La asociación entre Japón y Estados Unidos une a un potencial productor para ese entonces, con el mercado de consumo más grande de todo el mundo. Durante la década de los sesenta produjeron conjuntamente aviones, helicópteros y motores para equipo militar.

El crecimiento que experimentó Japón durante los años cincuenta se hizo a expensas del consumidor y de la estructura social interna, los incrementos salariales eran menores a los índices inflacionarios y a los aumentos que se experimentaban en la productividad <sup>(13)</sup> , para 1958 Japón va a producir menos de 100,000 autos de turismo <sup>(14)</sup> , durante el período de rápido crecimiento de 1955 a 1964, que es cuando se registra una importante inversión por parte del gobierno en infraestructura para estimular el crecimiento económico, la carga fiscal del gobierno Nipón era del 18.5% del PNB, mientras que en los Estados Unidos era del 26.5% esto debido a las limitaciones del gasto corriente del Estado Japonés <sup>(15)</sup> .

Para los años sesenta la Industria del Japón ya se encontraba transformada en casi su totalidad, por lo cual entra en una fase de acelerado crecimiento, por lo que este país registra índices de crecimiento de dos dígitos anuales, por estas fechas como se señala anteriormente se inicia la construcción de la infraestructura que va a permitir aún más el despegue económico, se construyen una serie de autopistas a fin de dar solución a un tránsito cahótico que además

actuaba como cuello de botella en un país que crecía a un ritmo sumamente acelerado, se inicia además la modernización de los ferrocarriles <sup>(16)</sup> .

Para 1955 la tasa de vida del Japonés era de 4 veces menor que la del Norteamericano pero en 1967 sobrepasa a los Estados Unidos y en 1977 supera a la Sueca, convirtiéndose en la más alta del mundo <sup>(17)</sup> , toda esta serie de cambios se va a continuar durante los años sesenta y setenta. Dentro de las innovaciones importantes que se dan durante 1960 en Japón se encuentra el hecho de que durante esta década se crean los Tinks-tanks <sup>(18)</sup> o depósitos del pensamiento o centros de investigación, los cuales van a servir para sugerir caminos o alternativas a los organismos que los patrocinan entre los que se encuentra los 6 gigantes del comercio Japonés: Mitsubishi Trading Company, Mitsui Busan, Sumitomo Trading Co., C. Itoh, Marubeni y Nisso Iwai <sup>(19)</sup> quienes en materia de información internacional son superiores a su gobierno a quién en ocasiones le prestan servicios de asesoramiento en cuestiones Internacionales <sup>(20)</sup> .

Al iniciarse la década de los años setenta el milagro Japonés ya se encontraba en plena etapa de desarrollo agigantado iniciando la fase de superación al gigante de la economía capitalista mundial y sólo durante la crisis de 1971 al estimular el gobierno excesivamente el crecimiento de su economía se produjo la aparición de una tasa de inflación muy alta que prevaleció durante casi un año <sup>(21)</sup> hasta ser controlada. Para 1973 el shock del petróleo también va a afectar al Japón y lleva su balanza de pagos con un superávit de 4,700 millones de dólares en 1972 a un déficit de 10,000 millones de dólares en 1973 pero contrario a otras naciones de economía capitalista Japón registra una recuperación sumamente acelerada <sup>(22)</sup> .

El crecimiento del Japón se encuentra basado casi en su totalidad en las ventas que realiza en los mercados Internacionales ya que el

volumen de su producción es tan enorme que difícilmente podría ser absorbido por su mercado interno, además es una nación que depende en un porcentaje muy alto de la importación de materia prima así como de energéticos, por lo cual los funcionarios del Japón se han preocupado por mantener abiertas un gran número de posibilidades de suministro de materias primas y de energéticos a las que se suman una capacidad de almacenamiento en su territorio que equivale a 90 días de consumo <sup>(23)</sup> .

Todas las previsiones que ha realizado esta nación no han sido pocas y sin embargo actualmente se enfrenta a un futuro sumamente incierto, los mercados internacionales se encuentran casi en su punto de saturación, sus productos actualmente se enfrentan a una serie de obstáculos de tipo arancelario en los Estados Unidos ocasionados por su excesivo proteccionismo, el cual ha desencadenado una guerra de aranceles en la cual están interviniendo los Estados Unidos y los países de la Comunidad Económica Europea, pero aún con todos estos problemas el Japón continúa ahora diversificando su producción a grado tal que empresas como la Nippon Kokan segunda acerera del Japón actualmente ha iniciado la cría de cerdos y empieza a producir productos alimenticios <sup>(24)</sup> , empresas como Aiwa, Akai y Sanyo han iniciado las reducciones de su personal y han trasladado gran parte de su manufactura a Matsushita Electric quién por producir bienes de consumo no cuenta con el apoyo de algún zaibatsu <sup>(25)</sup> , estas situaciones empiezan a poner en peligro el ideal del empleo vitalicio en el Japón, por lo cual algunos economistas esperan que la tasa de desempleo que en Japón era del 3% se eleve a más del doble <sup>(26)</sup> , se especula como una posible solución al conflicto del desempleo el distribuir el programa de despidos durante un cierto número de años, a fin de lograr una mínima reducción mediante jubilaciones, retiros prematuros y renunciaciones, otra solución podría ser la reducción de la jornada laboral que actualmente de acuerdo a la ley japonesa está autorizada de 48 horas a la semana <sup>(27)</sup> .

La excesiva dependencia de la exportación de la economía de manufactura ha creado problemas para la creación de empleos y mientras Japón creó sólo 6 millones de empleos netos entre 1970 y 1985 en el mismo período los Estados Unidos crearon 26.4 millones de empleos para una población de doble de la Japonesa <sup>(28)</sup> .

Como se señala anteriormente los problemas del Japón se derivan de su excesivo proteccionismo a la planta industrial que posee y de su gran dependencia del mercado internacional, ya que mientras esta nación registra altos volúmenes de ventas al extranjero se niega a permitir la entrada de productos de importación a su territorio, lo que lo ha llevado a registrar un superávit global en 1982 de 6.9 mil millones de dólares al revaluarse el yen <sup>(29)</sup> en 1986 de este total Tatsuo Kurita economista del Banco Mitsui, señaló que "el 81.3% del superávit comercial japonés del año pasado tan sólo provino de tres industrias de exportación: acero, automóviles y productos de alta tecnología <sup>(30)</sup> .

En relación al creciente desequilibrio en la balanza de pagos que registra el Japón Hisao Kanamori, Presidente del Instituto Japonés de Investigación Económica opina que se han cometido errores en el Japón, ya que se hizo énfasis en el equilibrio del presupuesto cuando debió haberse estimulado la demanda interna a fin de reducir la dependencia de las exportaciones <sup>(31)</sup> .

Las presiones que se han ejercido sobre Japón lo han hecho que destine un total de 30 mil millones de dólares en créditos blandos para apoyar a las naciones del tercer mundo <sup>(32)</sup> y actualmente sólo va a la zaga de los Estados Unidos y de Francia en lo tocante a ayuda a los países del tercer mundo, preocupándose por extender su esfera de influencia hasta América Latina como lo señaló el exministro de Relaciones Exteriores "Deberíamos enviar más dinero a países como México y Venezuela" <sup>(33)</sup> .

Las aportaciones que hizo Japón fueron recientemente negociadas durante la Visita del Primer Ministro del Japón Yasuhiro Nakasone a los Estados Unidos pero ni aún así Japón consiguió que se anularan las sanciones aduanales impuestas y todo fué postergado a discusiones posteriores <sup>(34)</sup>, ante esta situación se señala que en vista de la conclusión del mandato del presidente de los Estados Unidos este debería demostrar que las tres grandes potencias económicas tienen una política económica común a largo plazo en relación a la seguridad y a los intercambios comerciales <sup>(35)</sup>.

Dentro de las innovaciones que planteó Japón se encuentra la creación de los Círculos de calidad, lo cual ha sido la causa de una gran cantidad de estudios con la finalidad de poder tomar de esta forma de organización lo que pueda ser aprovechado por otras organizaciones, actualmente los círculos de calidad están quedandose atrás dentro de los sistemas japoneses quienes ahora plantean como complemento a estos a los "Grupos de Innovación" <sup>(36)</sup>.

Mediante los grupos de innovación se busca que el trabajador aporte nuevas ideas a los sistemas de producción los cuales se retribuyen con premios en efectivo.

Uno de los motivos por los cuales es de importancia Japón para tema de estudio en México radica en el hecho que, ante la crisis petrolera de 1973 los Nipones emprendieron un "cambio a su estructura productiva que incluía una estrategia de reconversión permanente" <sup>(37)</sup>.

Nuestro país actualmente se encuentra interesado en cambiar la estructura de su aparato productivo para hacerlo más competitivo en los mercados internacionales tanto en calidad como en precio con la finalidad de poder captar las divisas necesarias para poder solventar la actual situación económica que cada vez se hace más débil si tomamos en cuenta la deficitaria balanza comercial que tenemos con el exterior. Con este interés se han encaminado hasta ese lejano país una serie de

misiones comerciales que pretenden: atraer corrientes de inversión de Japón mayores que las actuales e interesar a industriales e inversionistas para que consideren a México como una buena opción para el establecimiento de plantas productoras.

Japón puede ser la solución para la diversificación de mercados para la exportación de Hidrocarburos y productos no petroleros, así como también y como se señala anteriormente, para la obtención de los necesarios apoyos financieros presentando además la posibilidad de adquirir de él tanto bienes de capital como de alta tecnología <sup>(38)</sup>.

El interés de México por este país en el presente siglo data de 1938, año en el cual ambos países establecen formalmente relaciones diplomáticas mediante el Tratado de Amistad, Comercio y Navegación, pero hasta 1961 se abren las posibilidades de relaciones comerciales entre las dos naciones al efectuarse la Primera Conferencia Económica México-Japón, siendo al año siguiente cuando por primera vez un Presidente Mexicano visita ese país, durante esa visita se inaugura el nuevo edificio de la embajada de nuestro país en Japón. Lo más importante durante el recorrido del presidente de México en esas fechas es el establecimiento de una Comisión Económica Mixta en la cual intervienen tanto funcionarios públicos de ambos países como empresarios.

Para 1968 se inician las negociaciones sobre un tratado de Comercio, el cual se firma hasta el año siguiente y entra en operación en 1979, mediante este tratado ambas naciones se otorgan ventajas comerciales recíprocas, así como el trato de Nación mas Favorecida <sup>(39)</sup>.

En fechas más recientes se incrementan las negociaciones de nuestra nación con el Japón, lo cual demuestra el gran interés que tiene para nosotros pero además el interés no es sólo de parte nuestra, ya que en 1981 el Primer Ministro del Japón Zenko Susuki, el Ministro de Comercio Internacional e Industria (MITI) Yasuhiro Nakasonee actual

Primer Ministro del Japón y el Ministro de Relaciones Exteriores Suneo Soneoda, visitan México <sup>(40)</sup> .

Una muestra del interés mutuo Japón-México lo es el hecho de que a partir de este decenio se ha incrementado la cooperación entre ambos países, así como el intercambio comercial en el cual y contrario a lo que podría esperarse ha registrado desde 1983 a la fecha, cifras deficitarias para el Japón <sup>(41)</sup> , en lo que se refiere a las importaciones que efectúa México de Japón, solo el 6% de las importaciones totales y en relación a las exportaciones, éstas solo son el 7% del total que vende México en el extranjero.

Por lo que respecta a la Inversión Extranjera en México los japoneses actualmente se encuentran en el tercer sitio después de Estados Unidos, quién posee el 67% y de Alemania Federal que tiene el 8% de la inversión Extranjera en México, Japón solo ha registrado en los últimos cuatro años una inversión de alrededor del 6 y 7%. Es necesario aclarar que los mercados y áreas de influencia hacia quienes dirige principalmente su capacidad productiva, así como sus financiamientos han sido las naciones del Asia entre las que destacan Corea del Sur, Hong Kong y Taiwan después de los Estados Unidos <sup>(42)</sup> y sólo recientemente en la década latinoamericanos entre los cuales destaca México por su gran proximidad con los Estados Unidos.

En 1982 la Inversión nueva de Japón en México ascendió 45.072 millones de dólares, disminuyendo en el año siguiente, en el cual sólo llegó a 43.092 millones pero desde 1984 hasta el año anterior se continuó incrementando llegando en 1985, a 114.192 millones de dólares y se estimaba que para el año de 1986 las inversiones Japonesas en México llegarían a los 120 millones; para el presente año la inversión Japonesa en nuestro país será mayor si se considera que se prevee la construcción de una fábrica de Motocicletas Honda cerca de Guadalajara que tendrá un costo aproximado de 50 000 millones de pesos <sup>(43)</sup> , lo cual

no es sino uno solo de los proyectos que están desarrollando en este país. Uno de los financieros de los costosos proyectos de construcción de oleoductos, lo es el Export-Import Bank of Japan quién interviene en el financiamiento del oleoducto que conectará el Golfo de México con Salina Cruz.

El creciente monto de la inversión Japonesa en nuestro país no es vista con confianza por parte de otras naciones que han sido las dominadoras por tradición de la inversión extranjera en México ya que la consideran como un gran peligro, lo cual sucede cuando apenas tienen el 1% de las maquilas que se han establecido en nuestro territorio, pero además piensan desarrollar cerca de 60 proyectos en un plazo no mayor a los dos años <sup>(44)</sup>.

En lo que a planes para el largo plazo se refieren, durante el mes de Julio de 1982 se estableció de acuerdo al Informe preliminar de "Cooperación Económica a Largo Plazo entre México y Japón" una serie de proyectos a desarrollar entre los que se encuentran: desarrollo Portuario, Desarrollo de la Agroindustria y de la Pesca, mejoramiento de la Eficiencia productiva de la Industria Siderurgica, establecimiento de distintos tipos de maquiladoras, Proyectos de coinversión y convenios de mercado para la Petroquímica, Cooperación Tecnológica y de Investigación en Electrónica, producción de Bienes de capital intermedios, cooperación para el desarrollo de la Biotecnología y de nuevas fuentes de energía.

Como se puede observar para el desarrollo de la reconversión industrial es necesario hasta cierto punto contar con la tecnología y la inversión del gigante que se encuentra aún en desarrollo: Japón lo cual es posible si se toma en consideración nuestra proximidad territorial al mercado que mayor interés tiene para ellos, los Estados Unidos.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. A. Morita. Made in Japan, p. 171
2. B. Roscos. "From Giant to Monster", Far Eastern Economic Review, 9-IV-87, p. 52
3. J. Halliday. El Nuevo Imperialismo Japonés, p. 207
4. Morita. Op. cit., pp. 159-160
5. Halliday. Op. cit., p. 182
6. Morita. Op. cit., p. 35
7. Ibid., p. 36
8. Ibid., p. 37
9. Halliday. Op. cit., p. 4
10. Ibid.
11. Ibid., p. 5
12. Morita. Op. cit. p. 45
13. Ibid., pp. 136-137
14. E. F. Vogel. Japón No. 1, p. 24
15. Ibid., p. 19
16. Ibid., p. 80
17. Ibid., p. 29
18. Vogel. Op. cit., p. 50
19. Ibid., p. 23
20. Ibid., p. 53
21. Ibid., p. 23
22. R. Schatan. "El dólar ante el desafío japonés" Política Económica No. 52 en Tiempo, 25-XI-86, p. V.
23. Vogel. Op. cit., p. 265
24. L. Smith. "Japan's Troubled Future", Fortune, p. 31
25. Ibid., p. 32
26. I. Rodger. "Braced for the west's disease", Financial Times, p. 12.
27. Ibid.
28. Ibid.

29. B. Roscoe. Op. cit., p. 50
30. Ibid., p. 51
31. Ch. Smith. "Under the Volcano", Far Eastern Economic Review, 30-IV-87, p. 71
32. "Japón bajo presión otorgará créditos blandos al tercer mundo", Excelsior, 3-VI-87
33. Smith. "Japan's Troubled future", p. 23.
34. J. Casanova. "Le Japon est-il fautif". L'Express, 15-V-87, p. 32.
35. Ibid.
36. Op. cit. Smith. "Japan's troubled future", p. 39
37. "Reconversión Industrial e Inversión Externa" Política Económica No. 52 en Tiempo, 25-XI-86, p. XI.
38. "Japón en México" Política Económica No. 52 en Tiempo, 25-XI-86, p. IX
39. Ibid, p. IX
40. Ibid., p. IX
41. A. Gómez. "El Pacífico nueva geometría del poder" Política Económica No. 52 en Tiempo, 25-XI-86, p. X
42. Halliday. Op. cit., p. 64
43. E. Castillo. "Nuestro Mundo", El Universal, 14-VI-87, p. 1
44. Ibid., p. 44

## 2.2. IMPLANTACIÓN Y ALTERNATIVAS EN MÉXICO.

Durante la década de los sesenta y primera mitad de los setenta México mantuvo niveles de crecimiento sumamente altos que lo hicieron comparable con Japón, razón por la cual estas dos economías fueron ampliamente observadas, una en Asia crecía y se dirigía a la conquista de los mercados internacionales, la otra, en Latinoamérica era considerada como el futuro gigante y segunda potencia en el continente Americano por varios analistas de aspectos económicos.

A partir de los años de la posguerra Japón presenta niveles de crecimiento anual que superan el 9%, México es un caso similar, especialmente en lo que se refiere a los índices registrados de la variación de PIB en las décadas de los años 50, 60 y la. mitad de los 70; con respecto a nuestro país, en el año de 1940 registra un crecimiento del 1.4% para dar inicio a la Fase de Crecimiento del México Moderno, el cual durante los años de 1954 y 1964 alcanza a los mayores índices de incremento del PIB con el 10.0% y el 11.7% respectivamente y sólo hasta los ochenta se inicia la contracción en el crecimiento registrándose en 1982 (-0.5%) y 1987 (-4.7%) las primeras cifras negativas en la variación del PIB <sup>(2)</sup>.

Nuestro país no se ha distinguido por ser un país exportador de productos manufacturados, ya que la mayor parte de sus exportaciones se encuentran constituidas por materias primas o por productos con reducción, niveles de valor agregado; lo anterior no significa que el volumen de exportaciones sea poco importante, durante 1978 se comercialon a la venta un total de 6,312 millones de dólares de mercancías, de las cuales el 28.5% fueron hidrocarburos, éstas cifras crecen considerablemente y para 1981 se alcanza a exportar productos por 19,900 millones de dólares de los cuales los hidrocarburos representan el 73% del total <sup>(2)</sup> con lo cual tenemos un incremento en las exportaciones de productos no petroleros entre 1978-1981 del 19%; éstas cifras muestran la gran dependencia que tiene nuestro país de las exporta-

ciones de productos petroleros para mantener altos los ingresos que capta por medio de comercio externo.

Durante la década de los sesenta, México tiene la formal intención de pasar a la fase intensiva de la acumulación de capital y para lograrlo se convierte en un gran importador de capitales <sup>(3)</sup>, esta situación tiende a repetirse nuevamente en los ochentas, cuando nuevamente se busca a traer en forma masiva capitales extranjeros que mediante la inversión ayuden a salir de la crisis actual, esto se plantea en el Plan Nacional de Desarrollo, esperándose que la inversión tanto pública como privada alcancen un ritmo de crecimiento similar al 9.0% anual entre los años de 1985 a 1988 <sup>(4)</sup>; el Plan Nacional de Desarrollo se enfoca hacia otro punto importante que es la modernización del aparato productivo <sup>(5)</sup> pero sin manejar este hecho como Reconversión Industrial, aunque el resultado que se pretende entre la modernización y la Reconversión Industrial venga a ser el mismo: mejorar la competitividad externa y propiciar una sustitución de importaciones selectiva y eficiente <sup>(6)</sup>.

A fin de lograr que la economía nacional salga de la crisis se han implementado una serie de estrategias con fines reestructurales, las cuales han generado cambios significativos entre los que destacan los siguientes como principales: "mayor centralización y extranjerización de la economía; reorientación del aparato productivo en torno a privilegiar el crecimiento hacia el mercado externo <sup>(7)</sup>".

Se ha realizado una serie de sacrificios de bienestar social entre los que se cuenta la disminución del poder adquisitivo como el que más ha afectado a las clases desprotegidas, esta situación presenta gran similitud con lo ocurrido con el Japón al iniciar su proceso de industrialización intensiva, al igual que ocurrió allá son "los obreros y campesinos los que sacrifican sus ingresos reales en favor de un proceso de industrialización altamente integrada tecnológica y financieramente al exterior <sup>(8)</sup>".

Para el mediano plazo se ha planteado para nuestro país una meta que tal vez sea un tanto optimista, ya que considera un crecimiento para el período 1982-1988 en el renglón de exportación de manufacturas del orden del 21%, lo cual implica el desarrollo de dos aspectos determinantes entre sí: implementar una política comercial sumamente agresiva que se base en el ofrecimiento de productos de alta calidad, pero que además tengan precios atractivos para los mercados internacionales, lo anterior queda condicionado para su ofrecimiento a que se logre modernizar la planta industrial ya que sólo será posible mediante la eficiencia de la producción<sup>(9)</sup>.

El incursionar en los mercados internacionales con los fines de captar divisas implica la necesidad de adecuar la planta productiva, si se toma en consideración que estos mercados son poco dinámicos, por lo cual, para tener una mayor participación de los mercados internacionales se tendrá que desplazar a otros competidores<sup>(10)</sup>, lo cual únicamente es posible mediante dos vías: política de precios y mejor calidad, de acuerdo a lo anterior, se nota la importancia de modernizar el aparato productivo nacional o de reconvertirlo.

1. J. Valenzuela. El capitalismo Mexicano, en los Ochenta, p. 24
2. Ibid., p. 144
3. M. Rivera. Crisis y reorganización del capitalismo mexicano,  
p. 66.
4. Valenzuela. Op. cit., p. 154.
5. Ibid., p. 157
6. Ibid., p. 158
7. A. Huerta. Economía Mexicana más allá del milagro, p. 196
8. Ibid., p. 179
9. Valenzuela. Op. cit., p. 173
10. Ibid., p. 174

### III. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio en el presente trabajo es determinar mediante un análisis comparativo de la industria japonesa y mexicana, si nuestro país está en posibilidades de adoptar las bases de la Reconversión Industrial como alternativa económica para sobrevivir a la crisis, o sólo es una posición política para encaminar el próximo sexenio. Para ello se hace necesario conocer la trayectoria del estudio de las organizaciones, ya que la Reconversión Industrial se fundamenta en el concepto de modernización tecnológica del aparato productivo, lo cual origina modificaciones dentro de la organización que a su vez proporcionan un nuevo enfoque de análisis.

#### 3.1. LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

A pesar de que su estudio tiene una relativa juventud, ya se habían realizado intentos para lograr metas trabajando en grupos, pero no es sino hasta el siglo pasado cuando ha tenido un avance vertiginoso, surgiendo así los trabajos de investigadores como Frederick W. Taylor, quien se enfoca a las actividades básicamente físicas relacionadas con la producción y el estudio de los métodos.

También es importante mencionar las características que predominarán en cada estudio subsecuentes para poder encajar el movimiento de Reconversión Industrial.

Al hablar de teoría de la organización, debemos entender por esta "el estudio de la estructura y funcionamiento de las empresas y del comportamiento de grupos e individuos dentro de ella" <sup>(1)</sup>.

Tomando en consideración este concepto dentro de la organización se puede identificar 2 estructuras: la estructura formal que es, determinada por las dirigentes de la organización y "aceptada" entre sus

empleados; y la estructura informal que se determina por los patrones de comportamiento de grupos informales y de su interacción.

Dentro de la estructura formal donde se inician trabajos sobre la organización, podemos encontrar varias corrientes iniciadas por la llamada Administración Científica que ha sido tradicionalmente excluida de los desarrollos teóricos posteriores donde se enfocan más al estudio del comportamiento humano.

Sin embargo la organización es importante porque las personas pasan largos lapsos de tiempo dentro de ellas, por lo que podemos entender por ésta "a un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes en nuestra sociedad" <sup>(2)</sup>

Existen proposiciones para explicar el comportamiento humano dentro de la organización y que se basan en:

- Suponer que los miembros de la organización y en particular los empleados son primordialmente instrumentos pasivos, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes.
- De imaginarse que los miembros traen a su organización actitudes, valores y objetivos para poder ser inducidos a participar en el sistema; logrando así un parabolismo entre el objetivo propio y el de la empresa.
- Considerar a los individuos como autores de las decisiones y soluciones de problemas.

Así, el modelo del empleado como instrumento es el enfoque de los primeros estudios y en las últimas décadas este modelo se transfiere a destacar actitudes y motivaciones que caracterizan las investigaciones sobre relaciones humanas, burocracia, comportamiento, contingencia, etc.

Ahora bien, existen categorías que identifican a la organización como son:

- "La organización como (entidad estructural o de comportamiento)
- Orientación hacia aspectos que explican la relación del obrero, individual con su ambiente laboral.
- La satisfacción y motivación del trabajo.
- El papel de la dirección en el comportamiento de la organización <sup>(3)</sup>.

### 3.2. PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Tomando en consideración los primeros trabajos sobre organización las ideas fundamentales que Taylor plasma en su obra tienen como objetivo mejorar la productividad; considerando al hombre como una máquina, ya que su preocupación fundamental es minimizar los desperdicios materiales, industriales y humanos; mejorar la organización tecnológica y productiva.

Para lograr esto enfatizó en sus trabajos el desarrollo de tiempos para eliminar períodos ociosos, obviamente no le importó demasiado la situación del obrero, ya que lo considera como un ser ineficiente y había de encontrar el uso efectivo de los seres humanos dentro de la organización, analizó la interacción entre las características de los seres humanos, con los ambientes sociales y de trabajo.

Debido a esto consideran el trabajo del obrero como repetitivo y poco complejo, por lo tanto, sólo era necesario hacerlo más efectivo. Prescribe procedimientos para una organización más eficiente y conducta de trabajo de rutina en 3 puntos:

- Utilizar estudios de métodos y tiempos para encontrar el "método mejor" para realizar un trabajo.

- Proporcionar al obrero incentivos para realizar su trabajo dándole a conocer la prima del día, si llega al standar de producción.
- Utilizar expertos especializados para establecer las diversas condiciones relacionadas con el trabajo del obrero.

En este modelo los jefes están limitados en su realización de los fines por las restricciones impuestas, por las capacidades, velocidad, resistencia y costo de las máquinas.

Subsecuente a este estudio Weber realiza estudios sobre la burocracia donde:

Identifica las características fundamentales de esta burocracia; describe las razones de su crecimiento; aísla los cambios sociales concurrentes y describe las consecuencias de una organización burocrática.

Define un modelo "máquina" ya que los individuos son tratados como máquinas, donde existen las consecuencias previstas por los jefes y también las imprevistas en donde se debe usar un aparato de control. Se instituyen procedimientos de actuación standard y el control consiste en su mayor parte en una comprobación para asegurar que estos procedimientos son realmente seguidos.

Dentro del Modelo de Merton especifica que la burocracia es un grupo de relaciones entre oficinas y cargos. "El empleado reacciona con otros miembros de la organización, no como individuo más o menos, sino como representativo de posiciones que tienen derechos y deberes específicos. La competencia dentro de la organización se produce dentro de los límites muy definidos; la valoración y los ascensos son relativamente independientes de lo realizado individualmente" (3)

Sin embargo, mientras Merton identifica reglas de control para alcanzar los objetivos de la organización, da una transferencia gradual que aumenta la propensión de los miembros de la organización a defenderse entre ellos contra presiones exteriores, esto como consecuencia produce un comportamiento más rígido.

Otros investigadores del tema han enfocado modelos para hablar de burocracia como es el de Selznick, que le da más importancia a la delegación de autoridad; y Gouldner quien correlaciona los dos trabajos anteriores para determinar el uso de reglas generales e impersonales que regulan el procedimiento del trabajo y como consecuencia disminuyen la visibilidad de autoridad aumentando la legitimidad de la posición supervisora y disminuyendo la tensión del grupo.

Dentro de la investigación del comportamiento existen dos aspectos importantes a la satisfacción y la productividad que en el enfoque tradicional, reconocen restricciones de rendimiento análogas con las máquinas. Se intentaba definir la capacidad fisiológica del organismo humano y programar las actividades, sin embargo, en estudios más recientes se introducen conceptos como moral, satisfacción y cohesión, donde la moral no es una condición suficiente para una mayor productividad.

En estos aspectos la decisión de producción difiere de la participación donde se puede definir el modelo general siguiente:

1. Cuanto menor es la satisfacción del organismo, tanto mayor será la búsqueda de programas alternativos.
2. Cuanto mayor sea la búsqueda, más alto es el valor esperado de la recompensa.
3. Cuanto mayor sea el valor esperado de la recompensa, la satisfacción será mayor.

4. Cuanto mayor sea el valor esperado de la recompensa, mas alto será el nivel de aspiración del organismo.
5. Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción" (4) .

La alta satisfacción no constituye un pronóstico de gran producción ni la facilita. La motivación de producir, surge de un estado presente.

Dentro de los estudios de burocracia han dedicado más atención a problemas de organismos de dirección, cuyas motivaciones y comportamiento son más complejas que como los retoman en el modelo "máquina".

Además de estos estudios hubo quienes adaptaron otra postura como Elton Mayo que necesitaba el concepto de los factores que influyen sobre las relaciones industriales, los factores lógicos eran menos importantes, que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva, concluyó que las condiciones de trabajo además de incluir los requisitos objetivos de la producción deberán al mismo tiempo satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social. En las relaciones humanas los problemas del individuo eran tan importantes en la operación efectiva de la empresa.

Mayo enfatizó que la administración debe asumir con el empleado un concepto de entidad y de derecho de mando, construyendo un nuevo orden social basado en la actitud cooperativa del individuo.

### 3.3. MOVIMIENTO DE LAS NUEVAS RELACIONES HUMANAS.

Dentro de esta teoría se toma a las organizaciones como sistemas. Expone que la tecnología parece estar relacionada con la forma organizacional y la conducta humana.

Prestan atención al grupo de trabajo y sostienen el supuesto de los efectos benéficos de consolidar fuertes vínculos dentro de esos grupos. No mencionan que las organizaciones deban armonizarse en función de la interacción y los sentimientos. Utilizan la tecnología para explicar no sólo las actividades, sino también la interacción y los sentimientos señalan que la relativa falta de diferenciación de estos factores tiende a facilitar la formación de un grupo de trabajo que actúa de modo unificador en relación a la dirección y el sindicato. Se dan un supuesto implícito de una variable que interviene sobre la operación tecnológica y a su vez esta influirá en la conducta.

La escuela de las nuevas relaciones humanas, tiene su principal antecedente en los Estados Unidos. Se implementan un conjunto de técnicas que conformarán lo que se conoce como Desarrollo Organizacional en los años 60's.

Esta escuela retoma la Psicología social de la tradición norteamericana, que es una Psicología primordialmente con bases conductistas.

Dentro de la escuela de las Nuevas Relaciones Humanas la estructura informal es consecuencia indirecta de la incompatibilidad de las estructuras burocráticas. También los autores de esta escuela nos dicen que la estructura informal es debida a la incapacidad de la organización de facilitar el "crecimiento psicológico", para ellos, en la organización del futuro deberán desaparecer las estructuras inflexibles.

Las nuevas relaciones humanas, aceptan, ciertos planteamientos marxistas.

Las nuevas relaciones humanas toman en consideración las necesidades humanas a fin de evitar las secuelas negativas del trabajo en las organizaciones.

Por otro lado, se dice que la escuela de las nuevas relaciones humanas, sí ha logrado aportar una serie de técnicas específicas -no desligada

de la ideología-; enriquecimiento de tareas, grupos de resolución de tareas etc., esto gracias a las estructuras participativas que prevalecen en este tipo de organizaciones.

Uno de los elementos centrales de esta escuela son las necesidades, y para los teóricos la autorrealización o crecimiento psicológico son más importantes que las necesidades económicas o las grupales. La realización del trabajador se plantea ahora como el problema al cual debe enfrentarse el sistema capitalista.

El elemento central de la escuela de las nuevas relaciones humanas, es la tecnología, han propuesto una estrecha relación entre tecnología y estructura. Uno de los elementos dinamizadores del desarrollo capitalista ha sido el desarrollo de nuevas tecnologías. Las nuevas tecnologías han dado como resultado una serie de procesos automatizadores que han inducido a modificaciones estructurales importantes en el seno de las organizaciones.

Aceptan como causa de alineación a la tecnología moderna en sí misma, y no las relaciones sociales de producción dentro de la economía capitalista. Consideran la tecnología como determinante central de la conducta.

Sobresale la posición de las interrelaciones tecnológicas, el ambiente, los sentimientos de los participantes y la forma organizacional. Una organización puede considerarse como sistema sociotécnico en el sentido de que, si bien la tecnología, la estructura formal de roles y los sentimientos de los miembros están sistemáticamente conectados, ninguno de estos factores tiene importancia primordial ni debe constituir necesariamente el primer blanco del análisis. A la vez, la tecnología y la estructura formal reciben su forma de las exigencias que el ambiente de la organización.

El número y la naturaleza de las decisiones políticas adoptadas en cada sistema técnico es también un factor que debe tomarse en cuenta

para definir la forma de organización más eficiente.

Plantean el análisis de las exigencias que tienen las organizaciones, la tecnología y los lazos sociales de los participantes. Se aproxima al tipo burocrático de Weber, y se caracteriza por una clara jerarquía de cargos, con vertical, especialización estricta, y el supuesto implícito de que "alguien que está encima" es responsable de asegurar que la tarea especializada de cada miembro resulte funcional para las metas de la organización. Nos hablan de varios contextos donde se desarrolla la empresa.

### 3.4. ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES, UN PUNTO DE VISTA NORTEAMERICANO.

Las características se dan a partir del proceso de cambio, es un proceso evolutivo de la organización A a la Z, y es un proceso lento. Según William Ouchi, los pasos que se detallan a continuación, es una lista de todos los factores que integran el cambio y ayudan a predecir situaciones futuras.

1. Comprender la organización Z y el papel que los directivos desempeñan.
2. Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la compañía.
3. Analizar el objetivo de la compañía.
4. Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.
5. Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
6. Evaluar el propio desempeño del directivo y los resultados del sistema.
7. Comprometer al sindicato.
8. Cómo hacer que el empleo se vuelva más estable.
9. Tomar decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
10. Ampliar los horizontes profesionales.
11. Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel.

12. Buscar el lugar preciso para poner en práctica la participación.
13. Permitir el desarrollo de relaciones holistas.

Este proceso tiene como finalidad desarrollar la capacidad de los organismos para coordinar sus recursos humanos, con el objetivo de incrementar su nivel de productividad. También abarca la creación de estructuras, incentivos y conceptos filosóficos de la administración totalmente nuevos.

Esquemáticamente presentaremos los casos de las empresas de tipo "A" y las de tipo "Z".

#### ORGANIZACIONES "Z"

- Empleo de por vida.
- Proceso lento de evaluación y promoción.
- Carreras no especializadas.
- Mecanismos implícitos de control.
- Proceso colectivo de toma de decisiones.
- Responsabilidad colectiva.
- Interés holista.

#### ORGANIZACIONES "A"

- Empleo a corto plazo.
- Proceso rápido de evaluación y promoción.
- Carreras especializadas.
- Mecanismos explícitos.
- Proceso individual de toma de decisiones.
- Responsabilidad individual.
- Interés segmentado.

La teoría Z supone que la vida de cualquier obrero es un todo. También que las condiciones de trabajo humanizadas aumentan la productividad y las utilidades de la empresa, y también la autoestimación de los empleados.

El autor da el nombre de CLAN a los grupos de trabajo, ya que son asociaciones íntimas de personas comprometidas en una actividad económica, unidas por una infinidad de lazos por un compromiso a largo plazo.

También nos habla de la intimidad y la confianza, dentro y fuera del ámbito de la empresa.

Los círculos de calidad predominan en la organización y tienen como características:

1. Compartir con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad.
2. No va enfocado como otros sistemas (taylorista, humano-relacionista) que buscan incrementar la productividad imponiendo ciertos sistemas o técnicas de trabajo.
3. Están compuestos por grupos naturales de hasta 10 personas, que se reúnen 2 veces por semana con el fin de llevar a cabo algunos proyectos específicos cada uno de ellos, y estudiando los problemas de producción o de servicios; con lo cual, se cuenta con un lapso de 3 a 6 meses.

El sistema de los círculos de calidad va dirigido primordialmente al departamento de ventas, bancos, Cías de Seguros, etc. Usualmente se dirigen a los talleres de producción, sin embargo ha sido tal su éxito, que se ha extendido a otras áreas de la organización.

Los círculos de calidad se respaldan primordialmente en técnicas estadísticas y de evaluación, así como atención al elemento humano, para detectar problemas de calidad y productividad.

Para nuestro estudio de las Organizaciones tanto mexicanas como japonesas, creemos pertinente hacer referencia muy breve de los que ha dado en llamarse el milagro japonés. Para poder hablar del milagro japonés en cuanto a su productividad y su gran desarrollo económico, debemos remontarnos a su cultura.

Es a partir de ésta que el Japón se desarrolla. Su sociedad es diferente a la occidental. Es un pueblo sin limitaciones clasistas. Su gente tiene deseos de aprender, toman a la empresa como una extensión de su casa. La estructura de sus empresas es dualista y existe una gran concentración económica e industrial que ha conducido a la formación de grandes grupos industriales que son tan fuertes que pueden

llevar inversiones importantes y desarrollar la tecnología necesaria. Tienen un pacto entre el Estado y la economía, el Estado participa activamente en la economía. Es un pueblo que quiere llegar a dominar la economía mundial.

La clave del éxito japonés está en la manera en que manejan los recursos humanos. Para el empresario japonés, la base fundamental de lo que proyectan está sustentado en el trabajador.

También debe de tomarse en cuenta que los japoneses ofrecen sus productos a un precio más bajo. Además estas empresas ofrecen buena calidad en sus productos.

Analizando el caso de México, país con tantas y tantas carencias, empesaremos, por mencionar que el contexto en el cual se da una reconversión industrial en los diferentes países en los cuales se ha dado es muy diferente al que nos enfrentamos nosotros. El momento histórico por el cual atravesamos es determinante para efectuar el cambio en las estructuras de nuestras organizaciones.

En México para implementar este cambio a lo primero que tenemos que enfrentarnos es a la resistencia al cambio. Porque ante todo las raíces de este problema es ideológico. Además nos enfrentamos a la problemática de cambios tecnológicos, necesidades económicas, a la reprivatización de las plantas productivas, a la entrada de capital extranjero, el cierre de empresas, la reducción de plantillas , la reducción de jornadas de trabajo y sobre todo a la forma muy particular de ser del mexicano.

Además en México no contamos con estudios muy amplios sobre la escuela de las nuevas relaciones humanas. En países dependientes como el nuestro el estudio de las organizaciones no se lleva a cabo y únicamente

dan un traslado de teorías, métodos y técnicas. Se ha pretendido constituir a la Teoría de las organizaciones como un planteamiento universal.

La Teoría de las Organizaciones tiene su origen en países industrializados. A esta escuela la podemos ubicar como una respuesta del sistema capitalista ante la imposibilidad de establecer relaciones verdaderamente igualitarias entre sus miembros. Se da con fines de aumentar la productividad y con esto captar mayor plusvalía.

Para ser implementada en México sería necesario que se realizaran estudios más profundos que contemplen el contexto general en el cual se desarrollan las organizaciones, y las necesidades a que se enfrentan nuestros empleados, ya que la escuela de las nuevas relaciones humanas, enfatiza los conceptos de necesidad, actitud, participación, enriquecimiento de tareas, grupos de trabajo, etc.

Por lo tanto daremos algunos elementos críticos, que nos ayuden a darnos cuenta de lo difícil que será trasladar a nuestra economía a la escuela de las nuevas relaciones humanas (sus postulados).

Esta escuela da por hecho que las necesidades económicas de los trabajadores han sido cubiertas completamente, que sus necesidades de educación, diversión y de relación, también han sido satisfechas plenamente y con esto el individuo buscará la autorrealización personal. En el caso de nuestro país se ve claramente que esto no se da, estamos pasando por una crisis en la cual la polarización de nuestra sociedad es cada vez más amplia, los pobres son cada día más pobres.

Los trabajadores no alcanzan a cubrir ni siquiera sus necesidades más elementales, tenemos un índice muy grande de desnutrición, existe un amplio número de ciudades perdidas en las cuales no se cuenta con servicios y es ahí donde una cantidad respetable de los obreros viven,

puede cubrir la necesidad de vivienda digna, en el aspecto cultural gran cantidad de la población mexicana es analfabeta, y ni pensar en el aspecto de la diversión, no se cuentan con recursos necesarios.

Por todo esto nos damos cuenta de que las necesidades y condiciones de los obreros en México es muy diferente a la de los obreros de países industrializados.

Para que en México se implemente la escuela de las nuevas relaciones humanas, es necesario primeramente cubrir las necesidades básicas de los obreros, y esto se ve muy lejano, ya que esta escuela como se hizo mención anteriormente surge para seguir sosteniendo al sistema capitalista que se basa en la creación de ganancia (plusvalía).

Sería necesario que al obrero mexicano se le otorgara una compensación monetaria "justa", para que cubriera sus necesidades básicas, ya que esto es necesario para que pueda pensar en la satisfacción de necesidades de autorealización.

En este punto nos ponemos a analizar como lograr por lo menos que se de al obrero una remuneración justa para cubrir sus necesidades materiales, si nuestro país se caracteriza por la gran concentración de un sistema productivo, si somos el segundo país en donde se pagan los salarios más bajos. Somos un país en donde se refleja la miseria del capitalismo, los obreros viven mal alimentados, mal vestidos, en viviendas paupérrimas, con niveles educativos casi nulos, con condiciones de trabajo exigentes. En un país donde los trabajadores son los que pagan la crisis, ya que es bien sabido que la deuda externa se paga a costa del pueblo y en medio de la crisis la ganancia de los empresarios se incrementa. Por medio de estas reflexiones, podemos darnos cuenta de que es muy poco variable introducir en nuestro contexto la escuela de las nuevas relaciones humanas, debemos de

hacer estudios más concretos que se apeguen a nuestra realidad.

La escuela de las nuevas relaciones humanas ha funcionado en contextos muy diferentes a los nuestros, se ha comprobado la hipótesis de satisfacción-nivel jerárquico, peor es una hipótesis que no responde a nuestras necesidades, ya que el obrero en nuestro país ni siquiera puede cubrir sus necesidades más elementales. Además esta hipótesis, no responde a una necesidad de realización, sino a una necesidad de control, que siga sus tentando y creando consenso para la supervivencia del sistema capitalista.

Consideramos que la elaboración de un marco teórico-metodológico adecuado que considere nuestra realidad, es más importante que estar importando, tecnología administrativa, que no va de acuerdo con nuestra realidad histórica.

México es un país que cuenta con mano de obra abundante y barata y con una alta heterogenidad de procesos productivos, de los más simples a los más complejos. El nivel técnico de los obreros es muy bajo, esto permite a los empresarios ejercer una presión a la baja de los salarios. Los intereses políticos y privados, son solapados por sindicatos charros que generalmente velan por los intereses del capitalista y por medio de los sindicatos se ejerce un control de los obreros. Es necesario que los obreros tomen conciencia de su posición de clase y formen grupos políticos, que les permita mayor democracia. Esto esta vedado en los países dependientes.

La eficiencia no es sólo un problema técnico, sino básicamente político y social. Ya que sabemos que la Teoría de la Organización, esta inmersa al desarrollo capitalista y que ha surgido como respuesta a las exigencias empresariales de eficiencia-ideología, surge en países altamente industrializados y es trasladada a países subdesarrollados como el nuestro. A nuestro criterio es ilógico, que en países en vías de desarrollo se quieran implementar políticas económicas que no van a

solucionar ninguno de los problemas ya existentes, y todavía aumentarán

La intervención del Estado en la economía seguirá siendo, muy importante, la reconversión industrial se dará principalmente a niveles de sectores de punta -según información proporcionada por el Secretario de Fomento Industrial, Mauricio de María y Campos- y será dirigida principalmente a tres tipos de sectores industriales; los razonablemente eficientes (petroquímica, cementera, vidrio), los sectores maduros (siderurgia, textil, autopartes, electrónica de consumo) y los sectores de telecomunicaciones y biotecnología.

Su intervención en la economía, seguirá existiendo en forma básica porque es necesario seguir creando infraestructura y seguir cuidando los intereses del capital. Además seguir con las políticas impuestas por el Fondo Monetario Internacional, y poder cumplir con las ambiciones propuestas en un plan global de desarrollo que ahora se sustenta en las acciones a seguir por el Estado en el Plan de Ajuste y Crecimiento.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Tesis sobre Círculos de calidad, una modalidad de la Reconversión Industrial, Cap. III.
2. March G. James y Herbert Simón, Teoría de la Organización, Ed. Ariel, España 1981, 4.
3. Ibid, pag. 41
4. Ibid, pag. 56

#### IV. HIPOTESIS

México en la actualidad vive una de las peores crisis de su historia. Esta situación ha servido para que el gobierno instaure ciertas medidas y tendencias económicas: una, que está llamando mucho la atención de los industriales es la corriente denominada Reversión Industrial, propuesta por la SEMIP (en voz de su secretario Del Mazo) que si queda en el poder la medida podrá tener continuidad; sin embargo si otro ocupa la presidencia su futuro y destino serán inciertos.

Con esta medida de Reversión Industrial el gobierno intenta adecuar a la planta productiva mexicana, para así lograr competir en el mercado internacional, pero esta medida acentúa ciertos problemas; que las anteriores y este régimen presentan. Por un lado el desempleo se verá incrementado por la tecnificación de los procesos para disminuir el tiempo y costo de producción; también el cierre de industrias obsoletas y poco prioritarias; pero por otro lado se crea la necesidad de mano de obra tecnificada que en gran medida no se encuentra en México, de esto se origina mayor desigualdad, al ser un país con mucha mano de obra no calificada y poco calificada, lo cual acentúa demanda de personal capacitado.

Si bien México lleva a cabo la medida de Reconvertir su planta productiva a feliz término y existe continuidad en el siguiente sexenio, se convierte en una medida que coadyuve a la solución de la crisis en que vivimos, ó de lo contrario, sólo quedará como una medida demagógica-política. El problema de la Reversión Industrial es complejo, por lo cual cabe mencionar dos aspectos: el social, acrecentado por la desigualdad, el desempleo y la situación económica del obrero y el económico, donde el país no cuenta con los recursos necesarios y suficientes para modernizar su planta productiva.

Suponiendo que solucione estos dos puntos, quien le asegura que el mercado mundial debido a la situación económica que se está viviendo pueda aceptar su competitividad, así como lo ha venido desarrollando Japón, con su política exportadora y protectora de su mercado nacional; éstos proteccionismos han cerrado varios mercados internacionales y los han saturado. México podrá producir bienes con la calidad y el precio necesarios para ganarse estos mercados o sólo atenderá a su mercado cautivo nacional. Interesante será ver el resultado de la implantación de la Reversión Industrial en México y observar si soluciona estos problemas o los acrecenta.

La pero crítica a este movimiento es que sólo se ve como una medida de gabinete y político-demagógica y al parecer el sistema político mexicano toma la Reversión Industrial como el soporte o medida para solucionar la crisis del país, usandola como plataforma de próximo sexenio (ver antecedentes PDC y planteamientos de Reversión Industrial).

La modernización tecnológica plantea puntos interesantes de los cuales cabe resaltar: la entrada de México al GATT que obliga al país a abrir su mercado (nacional cautivo) y a la vez entrar a competir en mercados internacionales a través de sus exportaciones, creciendo de esta una necesidad de adecuar la planta productiva, ¿pero toda? no, sólo las "prioritarias y sanas" según mencionan; de esto nace una gran duda, que va a pasar con la intervención estatal en el aparato productivo, ¿venderá todas sus empresas?, y qué pasará con la pequeña y mediana industria, tenderán a desaparecer en virtud de no contar con los medios suficientes para modernizarse. Existe una frase que dice "Renovarse o morir", será la Reversión una medida de extinción de la empresa mexicana o realmente solucionará la crisis por la que atraviesa el país. Reforzando esta idea a través de que la empresa mexicana sigue un patrón muy cerrado debido a su subdesarrollo que no le permite ser un país innovador y sí muy dependiente, por lo tanto podrá competir en ese mercado cada vez mas controlado y contra

Las grandes holding's de los países desarrollados; con estas perspectivas a la empresa mexicana le quedan pocas alternativas para salir airoso. (O sólomente acrecentará su dependencia como una provincia similar a Taiwan).

En un país como el nuestro, es sabido que la dependencia económica y, en cierta medida política, influye sobremanera en su forma organizativa. Por lo que, siendo México uno de los países que conforman el grupo de los llamados subdesarrollados, muestra características tradicionalistas debido a su incorporación tardía al proceso de industrialización basado en la transformación de recursos naturales.

Teniendo en cuenta además, que México es un país receptor de capitales cuya inversión extranjera es muy diversa, por el origen de éstas, resulta interesante identificar en qué medida han sido "trasladadas" a nuestro país, ciertos modelos organizacionales, en particular el japonés. Cabe señalar, sin embargo, que las formas de estructura organizativa, cualesquiera que sean éstas, desde el punto de vista crítico, no contienen un carácter universal, dadas las limitaciones situacionales a las que se hayan sujetas, tales como la idiosincracia y aspectos políticos y socioeconómicos dentro del momento histórico en que se den.

Parte de este estudio está dirigido también al análisis de los motivos por lo que la empresa mexicana está orientada en el ámbito especulativo económico, en tanto que la de tipo japonés se haya dirigida hacia el terreno productivo (eficienticista), adquiriendo ésta, en la periferia en que se instale, un carácter de "filial", sustentado en razones expansionistas.

Por otro lado, se considera sustancial en el planteamiento de estas hipótesis, que el concepto de trabajo tiene diferentes acepciones, dependiendo del enfoque en que éste se conciba. En este sentido, el interés de esta parte del trabajo consiste en identificar las diferen-

64



IZTAPALAPA  
SERVICIOS DOCUMENTALES

cias posibles en cuanto al concepto de trabajo desde el enfoque oriental y el occidental. Es decir, se pretende analizar los elementos de la organización del trabajo, tales como la lealtad, la toma de decisiones, el empleo vitalicio y el ambiente organizacional.

Finalmente, señalaremos que la parte central de esta hipótesis está basada en la relación que guardan las empresas objeto de este estudio que, aunque, cabe señalar, no es precisamente las empresas en sí que estamos estudiando, sino las teorías de la organización que en ellas se apliquen.

## V. INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

### 5.1. CONSIDERACIONES GENERALES.

Dada la importancia que hoy en día ha adquirido la investigación en las Universidades, debido a la oportunidad que tienen los alumnos de analizar hipotéticamente determinado objeto de estudio, articulándolo con un análisis minucioso de la propia realidad; es, por lo que nos hemos fijado el propósito de realizar esta etapa del trabajo, con el mayor esfuerzo posible, para conseguir la información necesaria de acuerdo a los objetivos establecidos.

En este sentido, en cuanto a la estratificación de las empresas y entrevistados, se consideró pertinente realizarla de la siguiente manera: se tomaron dos tipos de empresas, uno de mexicanas y otro de japonesas; con un número de 20 empresas para cada caso. De igual manera, se consideró necesario sectorizarlas por actividad económica, clasificándolas en tres grandes rubros: comercio, transformación y servicios.

Para hacer posible que la investigación de campo tuviese la objetividad necesaria, y así comprobar las hipótesis planteadas en este trabajo, se diseñó un cuestionario. Mismo que fué dirigido a tres tipos de entrevistados de acuerdo al nivel jerárquico que éstos ocupen en las empresas en cuestión, con la finalidad de obtener mayor representatividad en las encuestas. Esto es, a nivel directivo, a nivel administrativo y a nivel operativo; aplicados en el siguiente orden: dos, tres y cuatro cuestionarios respectivamente.

Cabe señalar que el contenido temático de dichos cuestionarios lleva por objeto, interpretar el grado en el cual son aplicadas las diversas teorías de la organización a la administración de estas empresas objeto de estudio.

a). OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

En esta investigación de campo se pretende entrar en contacto con la realidad mediante las entrevistas que se tienen programadas para la realización de los cuestionarios que sustentarán esta etapa de la investigación y, de esta manera, comprobar ocularmente en el campo de los hechos, la teoría y la práctica. Es decir, en esta parte de la investigación se tendrá la oportunidad de acercarse a una realidad tangible, la cual pueda ayudarnos a comprender con mayor claridad los acontecimientos en nuestra sociedad.

b). UBICACIÓN DEL PROBLEMA.

Teniendo como precedente que en este país existe poco interés por la investigación y, aunado a ello, la incipiente participación por parte de los empresarios y funcionarios públicos, en apoyo a ésta; es necesario mencionar que no será sino hasta que haya una plena conciencia generalizada en este ámbito y un profundo cambio de mentalidad, cuando nuestro país alcance un desarrollo pleno al nivel del de los países industrializados.

## 5.2. MODELO DEL CUESTIONARIO IMPLEMENTADO.

### ENCUESTA DE OPINION A NIVEL DIRECCION

AGRADECEMOS LA VALIOSA COLABORACION QUE SE SIRVA PROPORCIONARNOS CON EL FIN DE OBTENER UN MAYOR INDICE DE CONFIABILIDAD AL PRESENTE ESTUDIO.

1. Nombre
2. Edad
3. Sexo
4. Estado Civil
5. Escolaridad (último grado de estudio)
6. Ingreso mensual
7. Antigüedad en la empresa
8. Número de empleados en:
  - a) México
  - b) Japón
  - c) A nivel Corporación
9. Qué tipo de compañía es?
10. Continuamente se dan cambios en los procesos tecnológicos?
11. La compañía contribuye para que los empleados realicen estudios fuera de la misma?
12. Existen programas internos de capacitación?
13. Que tan satisfecho está usted con su trabajo?
14. Tomaría el mismo trabajo otra vez?
15. Aceptaría otro tipo de actividad con el fin de seguir trabajando para la compañía?

078796

16. En su trabajo existen una gran variedad de actividades a realizar?
17. Cuántos de sus compañeros de trabajo considera usted que son sus amigos?
18. La compañía realiza eventos especiales cuando: Lanza un nuevo producto, o cuando hay un retiro?
19. Cuántos niveles jerárquicos hay desde el más alto hasta el más bajo?
20. Su trabajo le permite adquirir nuevos conocimientos?
21. Le recomendaría a un amigo que trabajara para esta empresa?
22. La compañía patrocina actividades deportivas y de recreación social?
23. Existe en la compañía un programa de promociones?
24. Espera ser promovido próximamente?
25. Ha desarrollado lealtad hacia la compañía?
26. Considera que sus valores y los de la compañía coinciden?
27. Cuánto tiempo de entrenamiento le tomaría a otra persona para hacer su trabajo?
28. Forma parte de un círculo de calidad?
29. La compañía realiza juntas con todos sus empleados a fin de estimularlos o animarlos?
30. Que nivel de conocimientos se requieren para desempeñar su trabajo?
31. Estaría dispuesto a cambiar de trabajo si se le ofreciera un mejor salario?
32. Considera que este trabajo satisface sus aspiraciones?
33. Se realizan ejercicios antes de comenzar sus labores (calistécnicos).

34. Qué porcentaje de las decisiones son tomadas individualmente, y qué porcentaje colectivamente?
35. Las decisiones individuales a qué nivel se toman?
36. Está orgulloso de trabajar en esta compañía?
37. Existe flexibilidad para realizar su trabajo?
38. Está dispuesto a trabajar duramente para ayudar al éxito de la compañía?

## ENCUESTA DE OPINION A NIVEL ADMINISTRATIVO

AGRADECEMOS LA VALIOSA COLABORACION QUE SE SIRVA PROPORCIONARNOS CON EL FIN DE OBTENER UN MAYOR INDICE DE CONFIABILIDAD AL PRESENTE ESTUDIO.

1. Nombre
2. Edad
3. Sexo
4. Estado Civil
5. Escolaridad (último grado de estudio)
6. Ingreso mensual
7. Antigüedad en la empresa
8. La compañía contribuye para que los empleados realicen estudios fuera de la misma?
9. Existen programas internos de capacitación?
10. Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?
11. Tomaría el mismo trabajo otra vez?
12. Aceptaría otro tipo de actividades con el fin de seguir trabajando para la compañía?
13. En su trabajo existen una gran variedad de actividades a realizar?
14. Cuántos de sus compañeros de trabajo considera usted que son sus amigos?

15. Existe un sindicato interno de la empresa, y a qué nivel?
16. Su trabajo le permite adquirir nuevos conocimientos?
17. Le recomendaría a un amigo que trabajara para esta compañía?
18. La compañía patrocina actividades deportivas y de recreación social?
19. Existe en la compañía un programa de promociones?
20. Espera ser promovido próximamente?
21. Ha desarrollado lealtad hacia la compañía?
22. considera que sus valores y los de la compañía coinciden?
23. Cuánto tiempo de entrenamiento le tomaría a otra persona para hacer su trabajo?
24. Forma parte de un círculo de calidad?
25. La compañía realiza juntas con todos sus empleados a fin de estimularlos o animarlos?
26. Qué nivel de conocimientos se requieren para desempeñar su trabajo?
27. Estaría dispuesto a cambiar de trabajo si se le ofreciera un mejor salario?
28. Considera que este trabajo satisface sus aspiraciones?
29. Se realizan ejercicios antes de comensar las labores?

30. Qué porcentaje de las decisiones son tomadas individualmente, y qué porcentaje colectivamente?
31. Las decisiones individuales a qué nivel se toma?
32. Está orgulloso de trabajar en esta compañía?
33. Existe flexibilidad para realizar su trabajo?
34. La compañía cuenta con un boletín interno?
35. Estaría dispuesto a trabajar duramente para ayudar al éxito de la compañía?
36. La compañía tiene un programa de orientación para nuevos empleados?
37. La compañía proporciona manuales a los empleados?

## ENCUESTA DE OPINION A NIVEL OPERATIVO

AGRADECEMOS LA VALIOSA COLABORACION QUE SE SIRVA PROPORCIONARNOS CON EL FIN DE OBTENER UN MAYOR INDICE DE CONFIABILIDAD AL PRESENTE ESTUDIO.

1. Nombre
2. Edad
3. Sexo
4. Estado Civil
5. Escolaridad (último grado de estudio).
6. Ingreso mensual
7. Antigüedad en la empresa
8. La compañía contribuye para que los empleados realicen estudios fuera de la misma?
9. Existen programas internos de capacitación?
10. Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?
11. Tomaría el mismo trabajo otra vez?
12. Aceptaría otro tipo de actividades con el fin de seguir trabajando para la compañía?
13. En su trabajo existen una gran variedad de actividades a realizar?
14. Cuántos de sus compañeros de trabajo considera usted que son sus amigos?

15. Su trabajo le permite adquirir nuevos conocimientos?
16. Le recomendaría a un amigo que trabajara para esta compañía?
17. La compañía patrocina actividades deportivas y de recreación social?.
18. Existe en la compañía un programa de promociones?
19. Espera ser promovido próximamente?
20. Ha desarrollado lealtad en la compañía?
21. Considera que sus valores y los de la compañía coinciden?
22. Cuánto tiempo de entrenamiento le tomaría a otra persona hacer su trabajo?
23. Forma parte de un círculo de calidad?
24. La compañía realiza juntas con todos sus empleados a fin de estimularlos o animarlos?
25. Qué nivel de conocimientos se requieren para desempeñar su trabajo?
26. Estaría dispuesto a cambiar de trabajo si se le ofreciera un mejor salario?
27. Considera que este trabajo satisface sus aspiraciones?
28. Qué porcentaje de las decisiones son tomadas individualmente, y qué porcentaje colectivamente?
29. Las decisiones individuales a que nivel se toman?

30. Esta orgulloso de trabajar en esta compañía?
31. Existe flexibilidad para realizar su trabajo?
32. Estaría dispuesto a trabajar duramente para ayudar al éxito de la compañía?
33. La compañía tiene un programa de orientación para nuevos empleados?
34. La compañía proporciona manuales a los empleados?

### 5.3. CARACTERISTICAS SOCIO ECONOMICAS DE LOS ENCUESTADOS EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.

Para poder sustentar la investigación de campo se consideró oportuno clasificar ciertas variables de estudio agrupándolas, de tal manera, que nos proporcionarán un panorama amplio de la situación en que se encuentra cada una de las empresas objeto de análisis. Dichas variables están conformadas por datos generales, como lo son el sexo y edad; nivel de escolaridad; ingresos y antigüedad en la organización; así como factores situacionales que nos describan el ambiente organizacional de dichas empresas.

#### A) SEXO Y EDAD.

En este punto se pretende determinar la configuración de las empresas en cuanto a sus recursos humanos. Es decir, se pretende conocer en qué proporción participan, dentro de las empresas, individuos con respecto a su sexo y edad.

Cabe señalar, por otro lado, que la interpretación del cúmulo de información obtenida, vía cuestionarios y entrevistas, se analizará, para efectos de un análisis más crítico, de la siguiente manera: se tomará como punto de referencia a la empresa japonesa instalada en México, alternándola con su análoga mexicana. Esto tiene una razón fundamental, ya que la empresa japonesa presenta elementos singulares por la aplicación de teorías bien definidas (teoría Z), aplicadas en su administración; en tanto que las empresas mexicanas presentan una gran variedad de teorías disímolas, en algunos casos, dentro de su estructura organizativa. Sin embargo, aunque se tomó como punto de referencia la empresa japonesa, es de nuestro interés comprender la forma de estructura organizacional en las empresas mexicanas, para que nos lleve a determinar el grado de aplicación de las diversas teorías que, sobre la organización existen y, muy particularmente, la ya mencionada Teoría Z.

Partiendo de la observación anterior, puesto que es oportuno señalarlo, el análisis de este punto va enfocado a determinar en qué medida las empresas, tanto mexicanas como las de corte japonés en nuestro país, se interesan por los servicios de individuos en facultad activa por su edad y su sexo; por lo que, para sustentar este apartado, es preciso recurrir a las estadísticas obtenidas ya que, según éstas, el sexo de las personas entrevistadas en las empresas mexicanas es en un 75%, masculino; mientras que en las empresas japonesas, es el 68% de la población entrevistada. Con esto, las estadísticas nos indican que existe una mayor participación de la mujer en empresas japonesas y, en contrapartida, en las empresas mexicanas aún se conserva la costumbre de la preferencia según el sexo. (Cuadros 6, 6A, 7, 7A, 8 y 8A).

Respecto a la edad de los entrevistados, se observó que tanto en las empresas japonesas como en las mexicanas existe una tendencia por emplear a individuos menores de 35 años de edad, de los cuales gran parte ocupa puestos medios y bajos; en tanto que un 40% de los entrevistados, con una edad superior a los 36 años de edad, ocupa puestos ejecutivos. Esto no quiere decir que la edad del personal tenga una relación directa con el puesto que éste desempeña sino, más bien, es un proceso que se da dentro de las empresas, en el cual no todos los participantes tienen la misma oportunidad de asumir tan codiciados cargos.

#### **B) NIVEL DE ESCOLARIDAD, INGRESOS Y ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN.**

En este apartado se mencionará la importancia que tienen estas variables, para corroborar la existencia y aplicación de la teoría Z en las empresas en cuestión; ya que con ello podrá determinarse si el nivel de escolaridad del personal, así como la antigüedad que, éstos tengan en dichas empresas, guardan una relación directa con el nivel de salarios percibidos.

**CUADRO 6**

**CUADRO COMPARATIVO DE RESPUESTAS  
NIVEL DIRECTIVO**

NO. DE PREGUNTA		EMPRESAS MEXICANAS			EMPRESAS JAPONESAS		
		RESP.	TOTAL	PORC. %	RESP.	TOTAL	PORC. %
2. - EDAD	18-26 AÑOS	0		36	0		0
	26-35 AÑOS	8	22	64	7	20	35
	36 O MAS AÑOS	14			13		65
3. - SEXO	M	19	27	86	20	21	95
	F	3		14	1		5
4. - ESTADO CIVIL	SOLTERO	3		18	4		20
	CASADO	13	17	76	16	20	80
	OTRO	1		6	0		0
5. - ESCOLARIDAD	PRIMARIA	1		6	0		0
	SECUNDARIA	1	17	6	0	20	0
	PREPARATORIA	2		12	1		5
	SUPERIOR	13		76	19		95
6. - INGRESOS	\$ 130 - 200	0		0	0		0
	\$ 201 - 500	6	18	11	2	15	13
	MAS DE 500	12		89	13		87
7. - ANTIGUEDAD	0 - 1 AÑO	3		14	4		19
	1 - 5 AÑO	7	22	32	2	21	9
	6 O MAS	12		54	15		72
8. - NO. DE EMPLEADOS	1 - 50	6		30	0		0
	51-100	0	22	30	0	17	0
	MAS DE 100	8		40	17		100
9. - TIPO DE EMPRESA	MATRIZ	3		14	1		7
	UNICA	11	22	50	2	14	14
	SUCURSAL	8		36	11		79

**CUADRO 6A**

**CUADRO COMPARATIVO DE RESPUESTAS  
NIVEL DIRECTIVO**

NO. DE PREGUNTA	EMPRESAS MEXICANAS			EMPRESAS JAPONESAS		
	RESP.	TOTAL	PORC. %	RESP.	TOTAL	PORC. %
17. - NO. DE AMIGOS	0 A 1	2	13	4		21
	2 A 5	9	60	8	19	42
	6 O MAS	4	27	7		37
19 NIVELES JERARQUICOS	1 A 5	11	50	7		30
	6 A 10	9	41	15	23	65
	11 O MAS	2	9	1		5
23. - PROGRAMA DE PROMOCIONES	SI	11	50	17	22	77
	NO	11	50	5		23
27. - TIEMPO NECESARIO PARA SUSTITUIRLO	1 SEM A 1 MES	2		2		10
	1 MES A 1 AÑO	11	18	12	19	63
	1 AÑO O MAS	5		5		27
28. - PERTENECE A UN CIRCULO DE CALIDAD	SI	11	20	15	22	68
	NO	9		7		32
33. - REALIZAN EJERCICIOS (CALISTECNICOS)	SI	0	21	8	22	36
	NO	21		14		64
34. - TOMA DE DECISIONES	COLECTIVAMENTE	4	19	7	18	39
	INDIVIDUALMENTE	15		11		61
35. - TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES	N. OPERAT.	1		0		0
	N. ADTIVO.	10	20	17	21	81
	N. DIRECT.	9		4		19

**CUADRO 7**

CUADRO COMPARATIVO DE RESPUESTAS  
NIVEL ADMINISTRATIVO

NO. DE PREGUNTA	EMPRESAS MEXICANAS			EMPRESAS JAPONESAS		
	RESP.	TOTAL	PORC. %	RESP.	TOTAL	PORC. %
2. - EDAD	18 - 25 AÑOS	3		26	11	34
	26-35 AÑOS	17	35	48	10	32
	36 O MAS AÑOS	3		26	11	34
3. - SEXO	M	20	35	57	18	58
	F	15		43	13	42
4. - ESTADO CIVIL	SOLTERO	14		40	14	45
	CASADO	20	35	57	17	55
	OTRO	1		3	0	0
5. - ESCOLARIDAD	PRIMARIA	1		3	0	0
	SECUNDARIA	8	34	23	2	6
	PREPARATORIA	12		36	10	31
	SUPERIOR	13		30	20	63
6. - INGRESOS	130 A 200	0		26	5	22
	201 A 500	20	31	64	10	43
	MAS DE 501	3		10	8	35
7. - ANTIGUEDAD	0 - 1 AÑO	13		54	7	22
	1 - 5 AÑOS	1	24	4	16	50
	6 O MAS	10		42	9	28
14. - NO. DE AMIGOS	0 A 1	10		38	5	21
	2 A 5	11	26	42	14	58
	6 O MAS	5		20	5	21
15. - EXISTE SINDICATO	SI	13		48	10	29
	NO	14	27	52	24	71

**CUADRO 7A**

**CUADRO COMPARATIVO DE RESPUESTAS  
NIVEL ADMINISTRATIVO**

NO. DE PREGUNTA	EMPRESAS MEXICANAS			EMPRESAS JAPONESAS		
	RESP.	TOTAL	PORC. %	RESP.	TOTAL	PORC. %
23. - TIEMPO NEC. PARA SUSTITUIRLO	1 SEM A 1 MES	5	18	12	32	38
	1 MES A 1 AÑO	20	71	16		50
	MÁS DE UN AÑO	3	11	4		12
24. - PERTENECE A UN CIRC. DE CALIDAD	SI	16	46	13	32	41
	NO	19	54	19		59
29. - REALIZAN EJERCICIOS CALISTECNICOS	SI	1	3	2	34	6
	NO	33	97	32		94
30. - TOMA DE DECISIONES	COLECTIVAMENTE	8	28	13	29	45
	INDIVIDUALMENTE	21	72	16		55
34. - SE CUENTA CON BOLETIN INTERNO	SI	9	26	6	33	18
	NO	25	74	27		82
36. - PROGRAMAS DE ORIENT. A NUEVOS EMPLEADOS	SI	14	41	13	34	38
	NO	20	59	21		62
37. - SE PROPORCIONAN MANUALES	SI	10	29	12	34	35
	NO	24	71	22		65

**CUADRO 8**

CUADRO COMPARATIVO DE RESPUESTAS  
NIVEL OPERATIVO

NO. DE PREGUNTA	EMPRESAS MEXICANAS			EMPRESAS JAPONESAS		
	RESP.	TOTAL	PORC. %	RESP.	TOTAL	PORC. %
2. - EDAD	10 - 25 AÑOS	16		32	8	28
	26-35 AÑOS	23	50	45	16	55
	36 O MAS AÑOS	11		23	5	17
3. - SEXO	M	40	49	82	15	29
	F	9		18	14	48
4. - ESTADO CIVIL	SOLTERO	15		31	9	31
	CASADO	32	48	67	17	29
	OTRO	1		2	3	10
5. - ESCOLARIDAD	PRIMARIA	14		28	6	23
	SECUNDARIA	9	50	18	4	15
	PREPARATORIA	15		30	11	42
	SUPERIOR	12		24	5	20
6. - INGRESOS	130 A 200	26		64	15	68
	201 A 500	14	44	32	6	27
	MAS DE 501	2		4	1	5
7. - ANTIGUEDAD	0 - 1 AÑO	7		15	7	24
	1 - 5 AÑOS	21	48	44	14	29
	6 O MAS	20		41	8	28
14. - NO. DE AMIGOS	0 A 1	9		20	5	31
	2 A 5	20	44	45	7	44
	6 O MAS	15		35	4	25
22. - TIEMPO NEC. PARA SUSTITUIRLO	1SEM-1MES	17		38	17	65
	1MES-1AÑO	22	45	49	8	26
	MAS-1AÑO	6		13	1	4

**CUADRO 8A**

CUADRO COMPARATIVO DE RESPUESTAS  
NIVEL OPERATIVO

NO. DE PREGUNTA	EMPRESAS MEXICANAS			EMPRESAS JAPONESAS			
	RESP.	TOTAL	PORC. %	RESP.	TOTAL	PORC. %	
23. - PERTENECE A UN CIRCULO DE CALIDAD	SI	24	43	56	5	28	18
	NO	19		44	23		82
26. - TOMA DE DECISIONES	COLECTIVAMENTE	10	40	25	11	24	46
	INDIVIDUALMENTE	30		75	13		54
29. - TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES	N. DIRECT.	11		23	7		27
	N. ADTIVO.	17	48	35	7	26	27
	N. OPERAT.	20		42	12		46
33. - PROGR. DE ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS	SI	25	50	50	8	29	27
	NO	25		50	21		73
34. - SE PROPORCIONAN MANUALES	SI	20	43	41	5	29	17
	NO	29		59	24		83

Respecto a lo anterior, se observó que el grado de escolaridad de los entrevistados a nivel directivo es del 75% con grado universitario, en las empresas mexicanas y, del 95% de los directivos en empresas japonesas. Esto refleja que el nivel de preparación requerido en empresas japonesas es superior al de las mexicanas. Así mismo, encontramos que el tiempo de permanencia en la empresa, por parte de los directivos de empresas mexicanas es menor que el tiempo que permanecen en su empresa los directivos que trabajan para empresas japonesas. Sin embargo, lo anterior no permite determinar la relación que pudiera existir entre la escolaridad y la antigüedad que estos miembros de la empresa tengan en ella, con respecto al salario que perciben en sus propias empresas; ya que para ambos casos de empresas mexicanas y japonesas, el 88% de los entrevistados percibe ingresos superiores al medio millón de pesos mensuales.

Por otro lado, en el nivel administrativo de las empresas japonesas se tiene que este personal cuenta con un nivel de estudios superiores en una proporción bastante considerable (el 94% de los entrevistados), mientras que en las empresas mexicanas solamente el 75% de los casos reúne estos requisitos. No obstante, aunque en ambos tipos de empresas la mitad de los entrevistados tiene una antigüedad máxima de cinco años, se encontró que es en las empresas mexicanas donde se percibe un mejor salario que en las empresas japonesas.

Finalmente, para el caso del nivel operativo, en las empresas japonesas se detectó un mayor número de entrevistados con nivel de estudios medios (preparatoria) como máximo, que en las empresas mexicanas, lo cual revela que a este nivel existe un índice de preparación muy bajo. Lo sorprendente del caso es que, pese a la diferencia del grado de escolaridad en ambos tipos de empresas, se percibe en la misma proporción del 68% del personal operativo un ingreso entre el salario mínimo y 200 mil pesos mensuales. Estas estadísticas demuestran que existe, además un alto índice de rotación en las empre-

sas, tanto mexicanas como japonesas, en una proporción del 44% y 50% respectivamente; ya que a este nivel, el personal cuenta con una antigüedad máxima de 5 años.

#### 5.4. AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

En este punto del análisis de la investigación de campo se pretende resaltar la importancia que ésta tiene, debido a que es precisamente aquí, donde tendremos la oportunidad de revelar lo que acontece realmente en el campo de los hechos. Esto quiere decir que, si bien, cierto número de preguntas contenidas en el cuestionario, que fué la base del estudio de campo, está esencialmente caracterizado por dirigirse a sondear en lo más posible la situación que priva en estas organizaciones, objeto de estudio; otras tantas sirvieron de ayuda para aligerar la tensión que en un momento determinado pudo haber generado dichas entrevistas.

Teniendo en cuenta la importancia del contenido del cuestionario, se ha optado por analizar al detalle cada una de las variables, siendo éstas; la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional, la complejidad en el trabajo y las actividades desarrolladas en la empresa; pudiendo, con el análisis de toda esta información, determinar la situación real de las empresas que estamos estudiando.

##### A. GRADO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

En el análisis de este punto se pretende conocer el grado de satisfacción que tienen los entrevistados respecto a sus empresas y con esto verificar si es un factor que se encuentra relacionado directamente con el desarrollo organizacional. Al respecto, se observó que en la empresa mexicana el índice de satisfacción plena en el trabajo, por parte de los encuestados, corresponde a un 80% (cuadro 9); en tanto que en las empresas japonesas, para el mismo grado de satisfacción, corresponde sólo a un 66% (cuadro 10). En ambos casos, las estadísticas corresponden al nivel directivo.

**CUADRO 9**

**SATISFACCION EN EL TRABAJO**

VARIABLES DE ANALISIS

- 1.- QUE TAN SATISFECHO ESTA USTED CON SU TRABAJO?
- 2.- TOMARIA EL MISMO TRABAJO OTRA VEZ?
- 3.- LE RECOMENDARIA A UN AMIGO QUE TRABAJARA PARA ESTA CIA.?
- 4.- CONSIDERA QUE ESTE TRABAJO SATISFACE SUS ASPIRACIONES?

**EMPRESAS MEXICANAS**

NIV. OPC.	DIRECCION				ADMINISTRACION				OPERATIVO			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	0	0	5	95	0	3	18	79	0	4	34	62
2	9	0	5	86	12	0	23	65	6	8	29	57
3	5	0	19	76	9	15	27	49	6	11	13	70
4	5	0	31	64	9	12	55	24	18	18	46	18
PROMEDIO	4.75	0	15	80.25	7.5	7.5	30.75	54.25	7.5	10.25	30.5	51.75

**CUADRO 10**

**SATISFACCION EN EL TRABAJO**

VARIABLES DE ANALISIS

- 1.- QUE TAN SATISFECHO ESTA USTED CON SU TRABAJO?
- 2.- TOMARIA EL MISMO TRABAJO OTRA VEZ?
- 3.- LE RECOMENDARIA A UN AMIGO QUE TRABAJARA PARA ESTA CIA.?
- 4.- CONSIDERA QUE ESTE TRABAJO SATISFACE SUS ASPIRACIONES?

**E M P R E S A S J A P O N E S A S**

NIV. OPC.	DIRECCION				ADMINISTRACION				OPERATIVO			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	0	0	36	64	0	12	20	68	0	4	39	57
2	0	4	23	73	6	8	47	39	18	0	29	53
3	9	0	14	77	11	11	29	49	14	11	7	68
4	4	0	46	50	34	6	30	30	34	14	48	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.25</b>	<b>1</b>	<b>29.75</b>	<b>68</b>	<b>2.75</b>	<b>9.25</b>	<b>31.5</b>	<b>46.5</b>	<b>16.5</b>	<b>7.25</b>	<b>30.75</b>	<b>45.5</b>

Por lo que respecta a los entrevistados del nivel administrativo, el 54% de los que trabajan para empresas mexicanas mencionaron estar bastante satisfechos con su trabajo; en tanto que aquellos que trabajan para las empresas japonesas respondieron, en el 47% de los casos, sentir plena satisfacción con su trabajo.

En cuanto al nivel operativo, los encuestados que mencionaron estar bastante satisfechos con su trabajo, corresponde al 52% y 46% de los que trabajan en empresas mexicanas y japonesas respectivamente.

En síntesis, las estadísticas del análisis global revelan, paradójicamente, que es en las empresas mexicanas en las que existe mayor satisfacción en el trabajo que en las empresas japonesas. (Véase Gráficas 1 a la 3).

#### B. COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

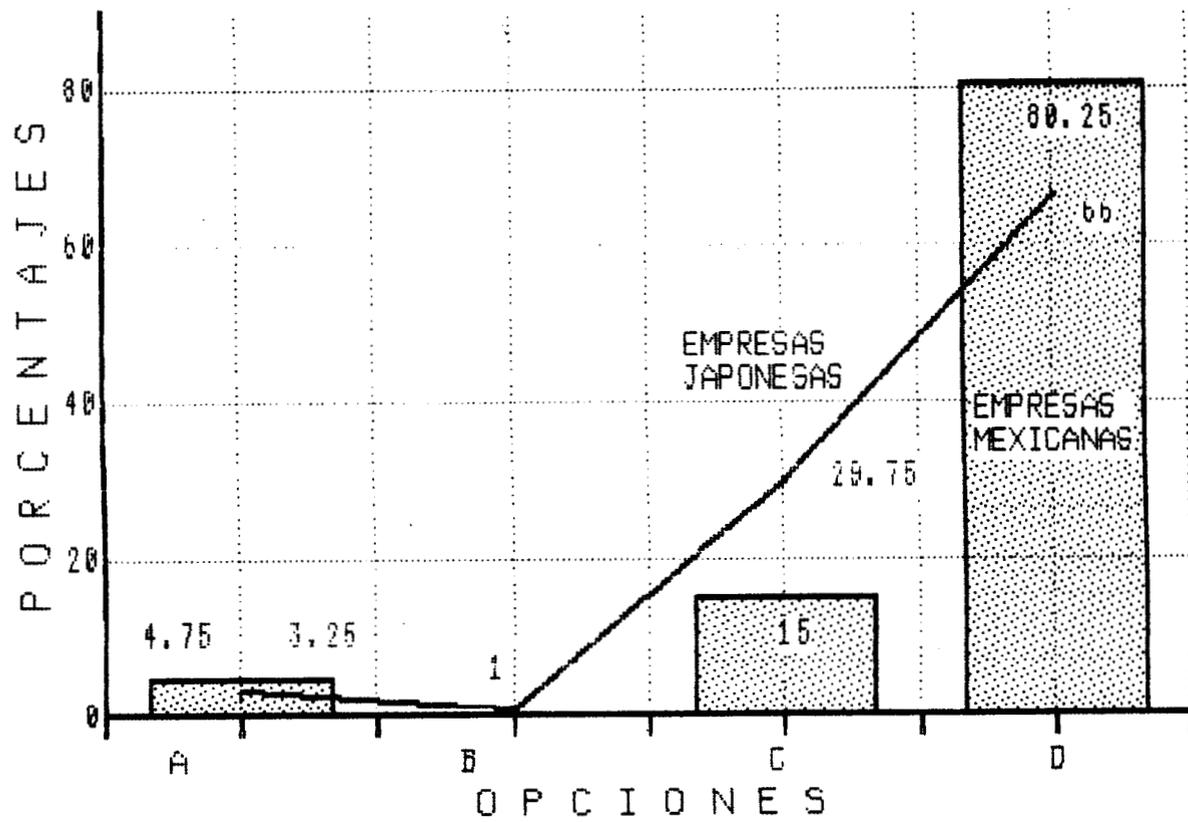
Mediante el análisis de esta parte la investigación de campo, pudo observarse que en las empresas japonesas existe una mayor uniformidad en cuanto al sentimiento de lealtad hacia la compañía. Con esto queremos decir que es en las empresas japonesas en que se tiene un marcado compromiso con la organización, en los tres niveles a los cuales hemos enfocado esta investigación. Lo anterior queda corroborado en el cuestionamiento hecho a los entrevistados de las empresas tipo japonés, ya que a éstas corresponde un índice menor de rotación de personal, por cuestiones de salario; por lo que, cabe señalar, que en las empresas mexicanas existe un mayor índice de rotación, respecto al mismo concepto. (Véase Cuadros 11 y 12 y Gráficas de la 4 a la 9).

#### C. COMPLEJIDAD DEL TRABAJO

Para poder desarrollar el análisis de este punto, es necesario señalar que se convino que el grado de complejidad que un individuo pueda

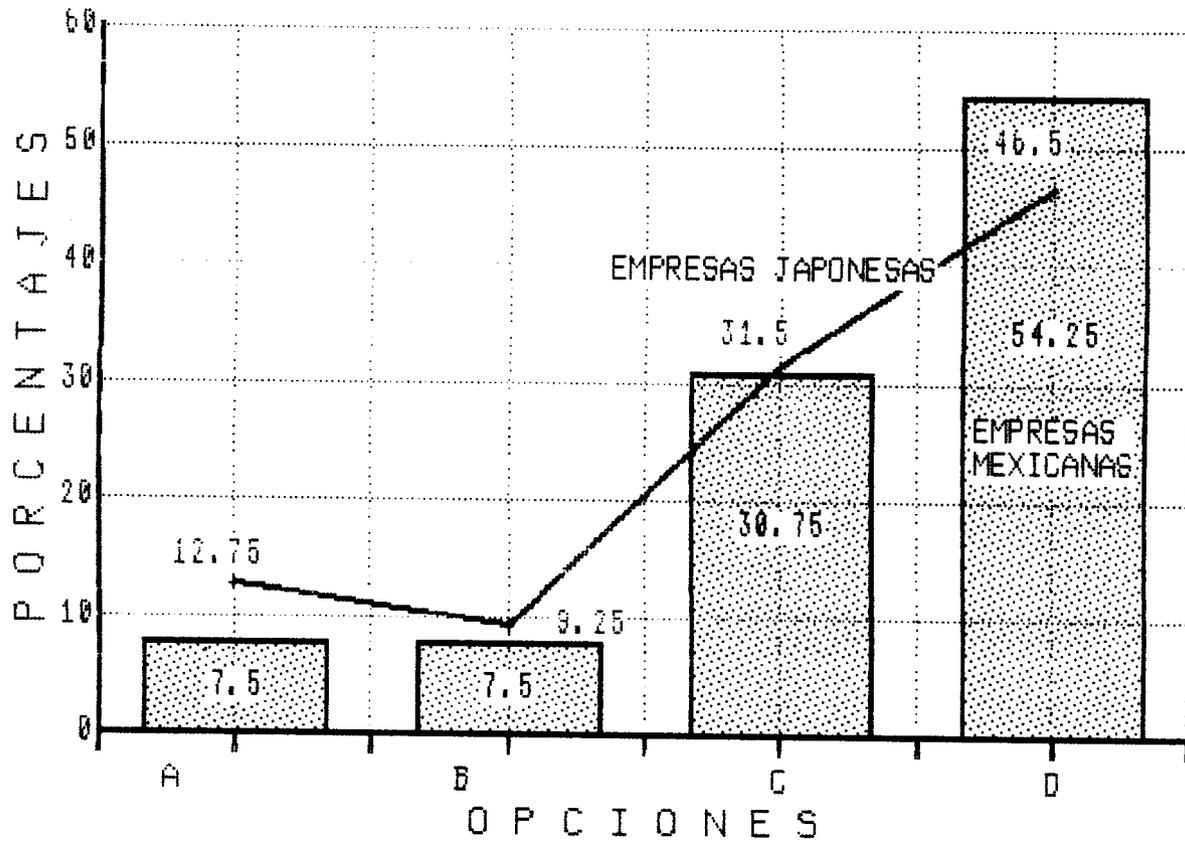
GRAFICA 1

SATISFACCION EN EL TRABAJO  
NIVEL DIRECCION



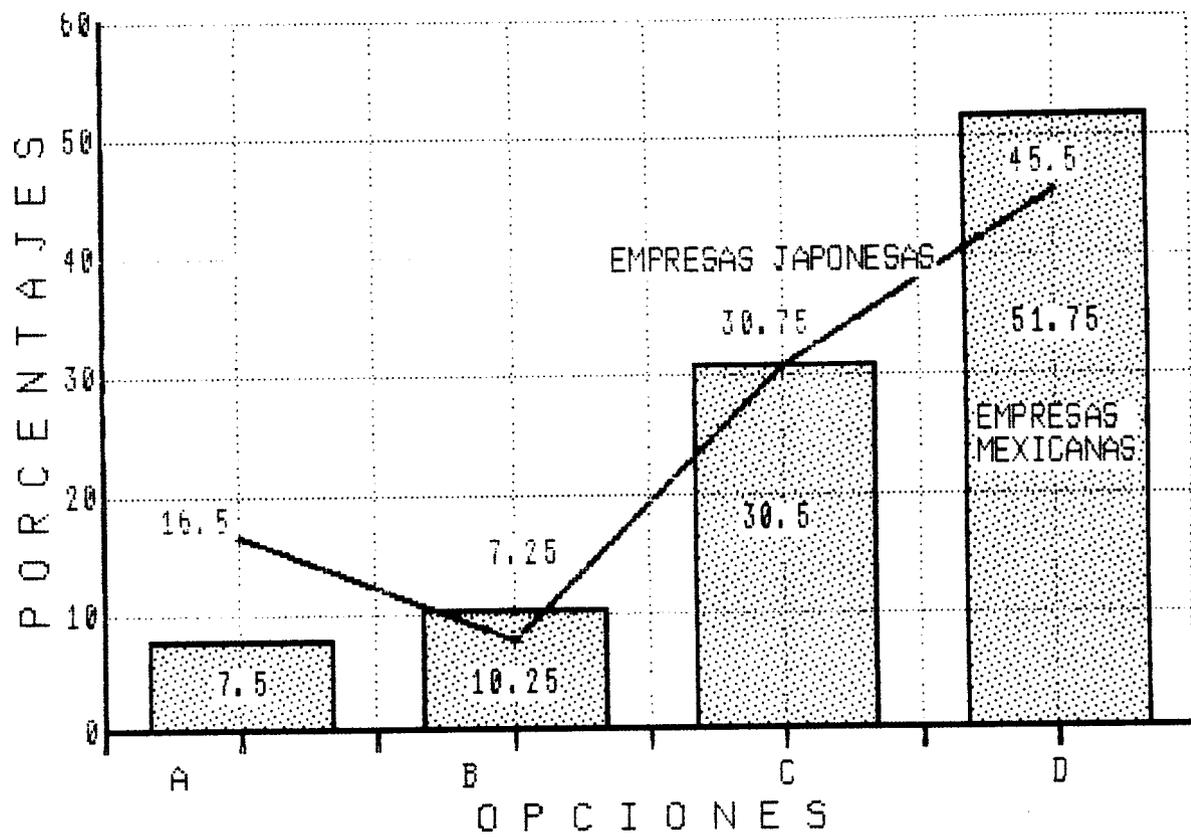
**GRAFICA 2**

SATISFACCION EN EL TRABAJO  
NIVEL ADMINISTRATIVO



GRAFICA 3

SATISFACCION EN EL TRABAJO  
NIVEL OPERATIVO



**CUADRO 11**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

VARIABLES DE ANALISIS

- 5.- ESTA DISPUESTO A TRABAJAR DURAMENTE PARA AYUDAR AL EXITO DE LA CIA.?
- 6.- ACEPTARIA OTRO TIPO DE ACTIVIDADES CON EL FIN DE SEGUIR TRABAJANDO PARA LA CIA.?
- 7.- CONSIDERA QUE SUS VALORES Y LOS DE LA CIA. COINCIDEN?
- 8.- ESTA ORGUYOSO DE TRABAJAR EN ESTA COMPANIA?
- 9.- ESTARIA DISPUESTO A CAMBIAR DE TRABAJO SI SE LE OFRECIERA UN MEJOR SALARIO?
- 10.- HA DESARROLLADO LEALTAD HACIA LA COMPANIA?
- 11.- ESPERA SER PROMOVIDO PROXIMAMENTE?

**EMPRESAS MEXICANAS**

NIV. OPC.	DIRECCION				ADMINISTRACION				OPERATIVO			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
5	0	0	0	100	3	0	21	76	4	2	20	74
6	16	5	16	63	23	3	37	37	4	4	24	68
7	0	5	19	76	0	13	47	40	11	11	32	46
8	0	0	9	91	0	9	47	44	0	11	39	50
9	33	38	4	25	60	22	9	9	66	17	13	4
10	0	5	0	95	6	6	23	65	4	4	25	67
11	64	9	4	23	46	18	18	18	6	4	65	25
PROMEDIO	16.15	8.85	7.43	67.57	19.70	10.14	28.86	41.3	13.57	7.57	31.15	47.71

**CUADRO 12**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

**VARIABLES DE ANALISIS**

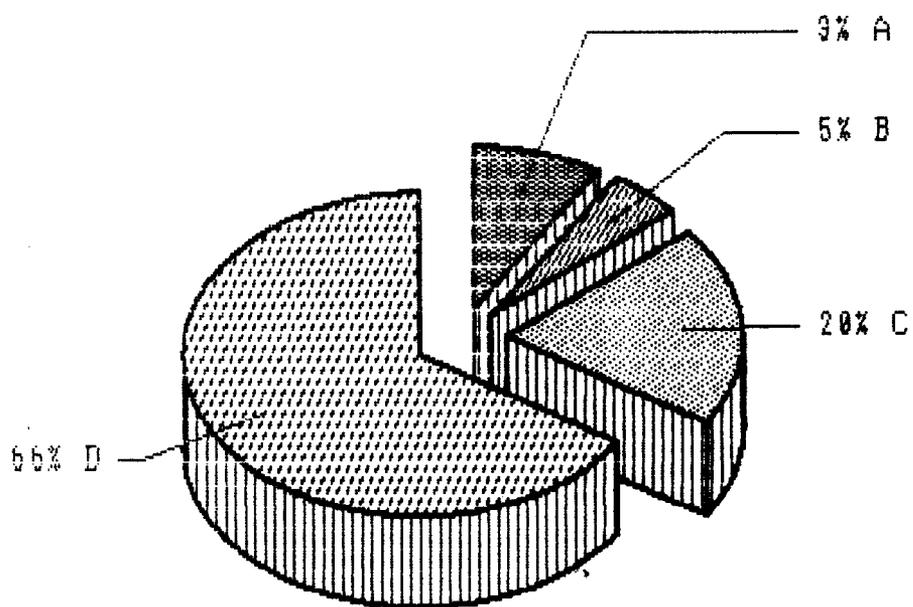
- 5.- ESTA DISPUESTO A TRABAJAR DURAMENTE PARA AYUDAR AL EXITO DE LA CIA.?
- 6.- ACEPTARIA OTRO TIPO DE ACTIVIDADES CON EL FIN DE SEGUIR TRABAJANDO PARA LA CIA.?
- 7.- CONSIDERA QUE SUS VALORES Y LOS DE LA CIA. COINCIDEN?
- 8.- ESTA ORGUYOSO DE TRABAJAR EN ESTA COMPANIA?
- 9.- ESTARIA DISPUESTO A CAMBIAR DE TRABAJO SI SE LE OFRECIERA UN MEJOR SALARIO?
- 10.- HA DESARROLLADO LEALTAD HACIA LA COMPANIA?
- 11.- ESPERA SER PROMOVIDO PROXIMAMENTE?

**E M P R E S A S    J A P O N E S A S**

NIV. OPC.	DIRECCION				ADMINISTRACION				OPERATIVO			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
5	0	5	18	77	0	0	17	83	7	7	22	64
6	18	5	18	59	3	18	41	38	0	14	24	62
7	5	5	26	64	12	9	50	29	34	4	34	28
8	0	5	18	77	6	0	42	52	8	8	42	42
9	18	14	23	45	40	17	20	23	62	24	7	7
10	0	0	14	86	0	6	33	61	0	4	14	82
11	23	0	23	54	31	17	24	28	19	7	67	7
PROMEDIO	9.15	4.85	20	66	13.15	9.58	32.42	44.85	18.57	9.71	30	41.72

**GRAFICA 4**

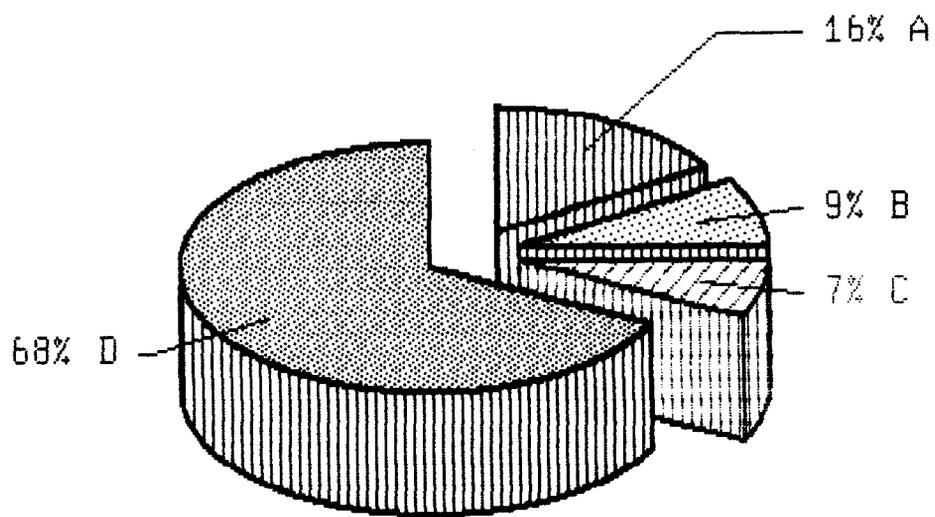
EMPRESAS JAPONESAS  
NIVEL DIRECCION



COMPROMISO CON LA ORGANIZACION

GRAFICA 5

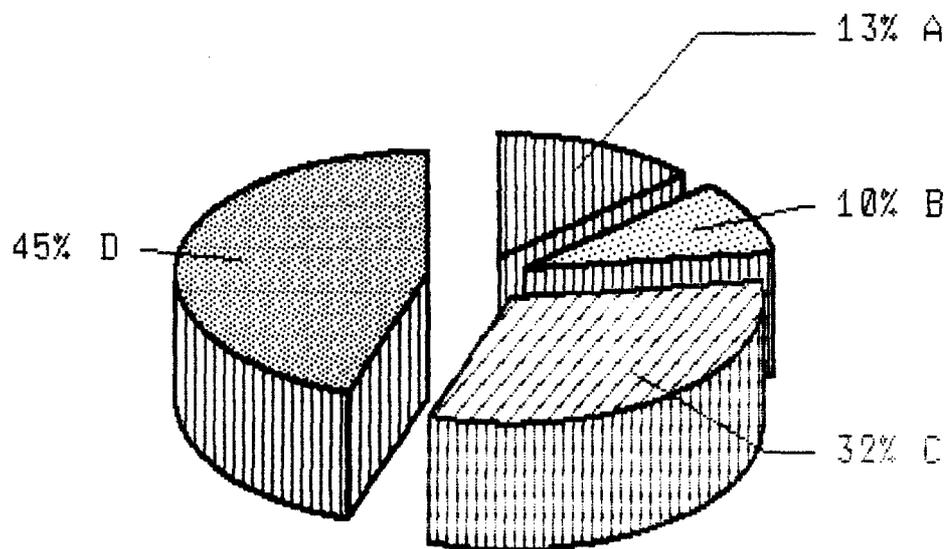
EMPRESAS MEXICANAS  
NIVEL DIRECCION



COMPROMISO CON LA ORGANIZACION

**GRAFICA 6**

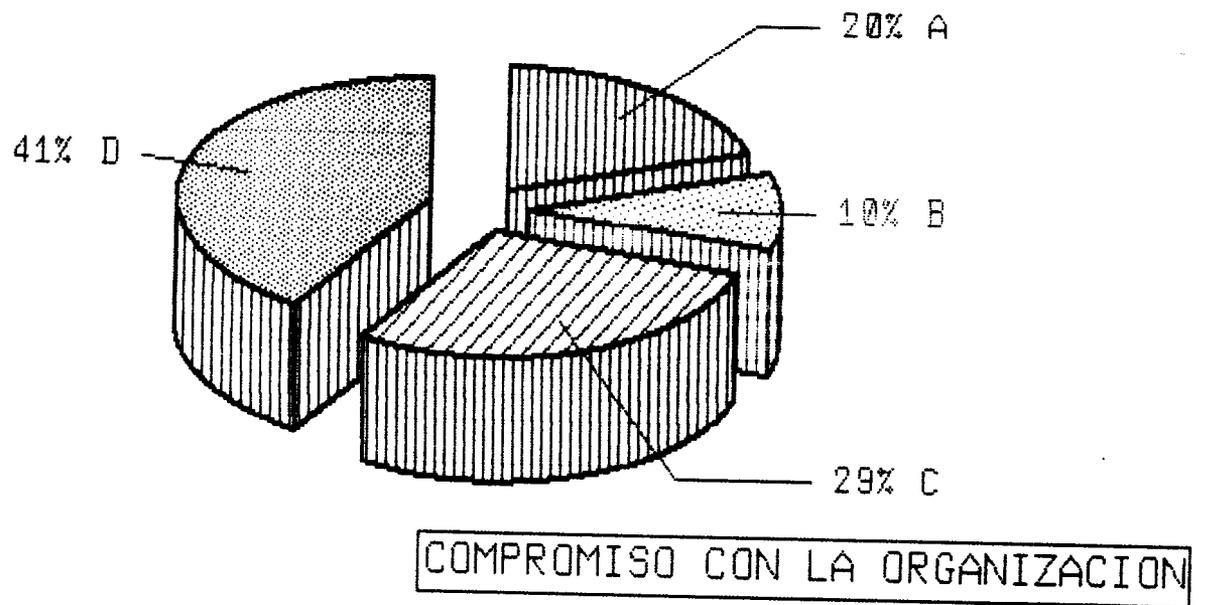
**EMPRESAS JAPONESAS  
NIVEL ADMINISTRATIVO**



COMPROMISO CON LA ORGANIZACION

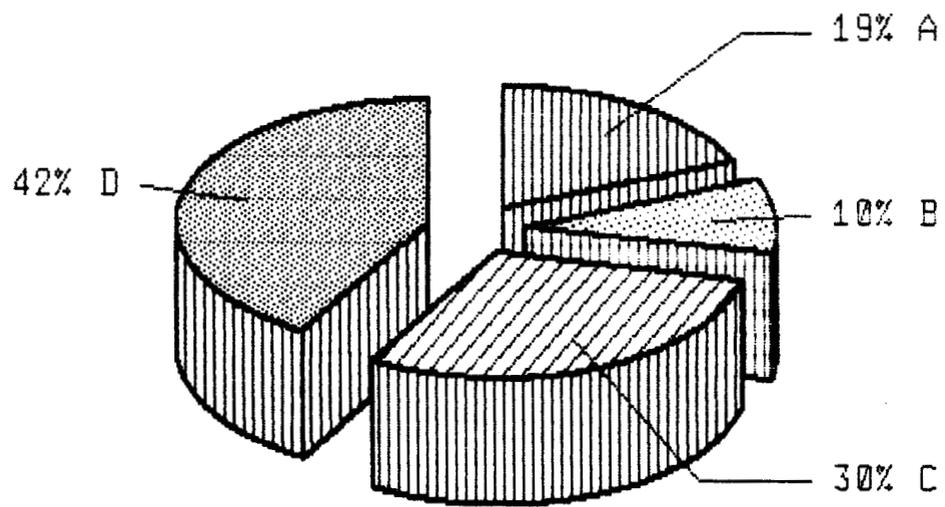
**GRAFICA 7**

**EMPRESAS MEXICANAS  
NIVEL ADMINISTRATIVO**



**GRAFICA 8**

**EMPRESAS JAPONESAS  
NIVEL OPERATIVO**

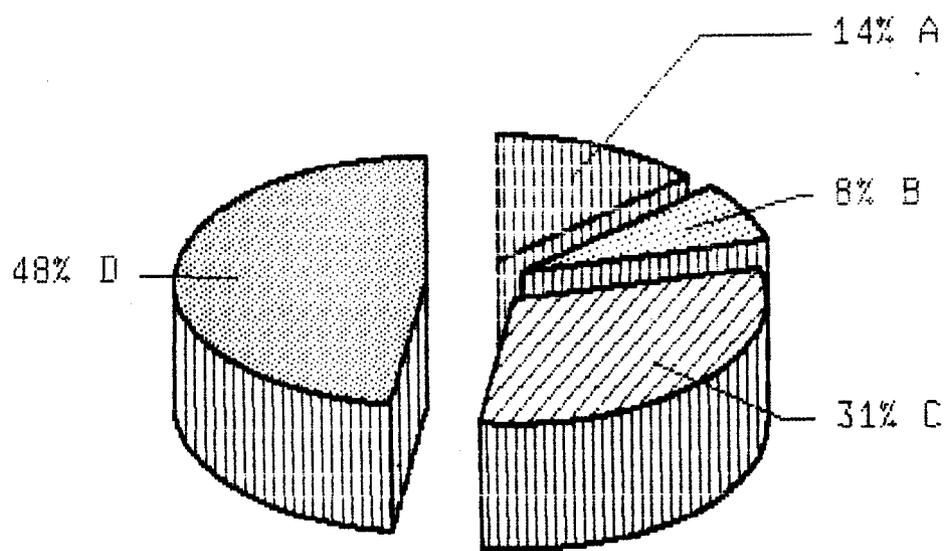


COMPROMISO CON LA ORGANIZACION

**078796**

**GRAFICA 9**

EMPRESAS MEXICANAS  
NIVEL OPERATIVO



COMPROMISO CON LA ORGANIZACION

aplicar o requerir para la realización eficiente de su trabajo, está relacionado directamente con el nivel de conocimientos, habilidades y antigüedad que éste tenga en su trabajo. Con la incursión de esta variable se pretende reforzar lo relacionado con el grado de satisfacción que los entrevistados pudieran tener de su trabajo.

En base a las respuestas obtenidas en la investigación realizada, se puede observar que, a nivel directivo el grado de complejidad del trabajo es, por lo general, bastante elevado respecto al requerido en otros niveles; ya que esta aseveración corresponde al 85% de los entrevistados en las empresas mexicanas y el 69% en las japonesas.

En cuanto al nivel administrativo, el 61% de los encuestados en empresas mexicanas consideraron un grado de complejidad elevado en sus puestos de trabajo; en tanto que, para aquellos que trabajan en empresas japonesas, lo consideraron, en esta misma magnitud de complejidad, en el 53% de los casos.

Por lo que respecta a los encuestados pertenecientes al nivel operativo, tenemos que el 47% de ellos en empresas mexicanas y el 40% en las japonesas, estimaron un grado de complejidad alto en el trabajo que estos desempeñan.

Finalmente, observando las estadísticas, podemos darnos cuenta que la opinión de las personas que trabajan para empresas mexicanas es casi generalizada, en cuanto al grado de complejidad que priva en sus puestos de trabajo. Esto quiere decir, que los individuos que trabajan para empresas mexicanas, consideran más complejo su trabajo que los trabajadores de empresas japonesas. (Véase Cuadros 14 y 15, y Gráficas 10, 11 y 12).

#### D. ACTIVIDADES EN LA EMPRESA.

Las actividades, que son la variable de análisis en esta parte del trabajo, corresponden a aquellas en las cuales contribuye la empresa

**CUADRO 14**

**COMPLEJIDAD DEL TRABAJO**

VARIABLES DE ANALISIS

12.- QUE NIVEL DE CONOCIMIENTO SE REQUIERE PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO

13.- EN SU TRABAJO EXISTE UNA GRAN VARIEDAD DE ACTIVIDADES A REALIZAR

14.- SU TRABAJO LE PERMITE ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS?

15.- EXISTE FLEXIBILIDAD PARA REALIZAR SU TRABAJO?

**E M P R E S A S J A P O N E S A S**

NIV. OPC. VAR. DE ANAL.	DIRECCION				ADMINISTRACION				OPERATIVO			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
12	0	5	19	76	3	0	53	44	19	7	67	7
13	0	14	23	63	6	9	23	62	8	0	31	61
14	0	5	27	68	3	12	29	56	4	0	37	59
15	0	0	32	68	3	18	27	52	7	4	46	43
PROMEDIO	0	6	25.25	68.75	3.75	9.75	33	53.5	9.5	2.75	45.25	42.5

**CUADRO 15**

**COMPLEJIDAD DEL TRABAJO**

VARIABLES DE ANALISIS

12.- QUE NIVEL DE CONOCIMIENTO SE REQUIERE PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO

13.- EN SU TRABAJO EXISTE UNA GRAN VARIEDAD DE ACTIVIDADES A REALIZAR

14.- SU TRABAJO LE PERMITE ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS?

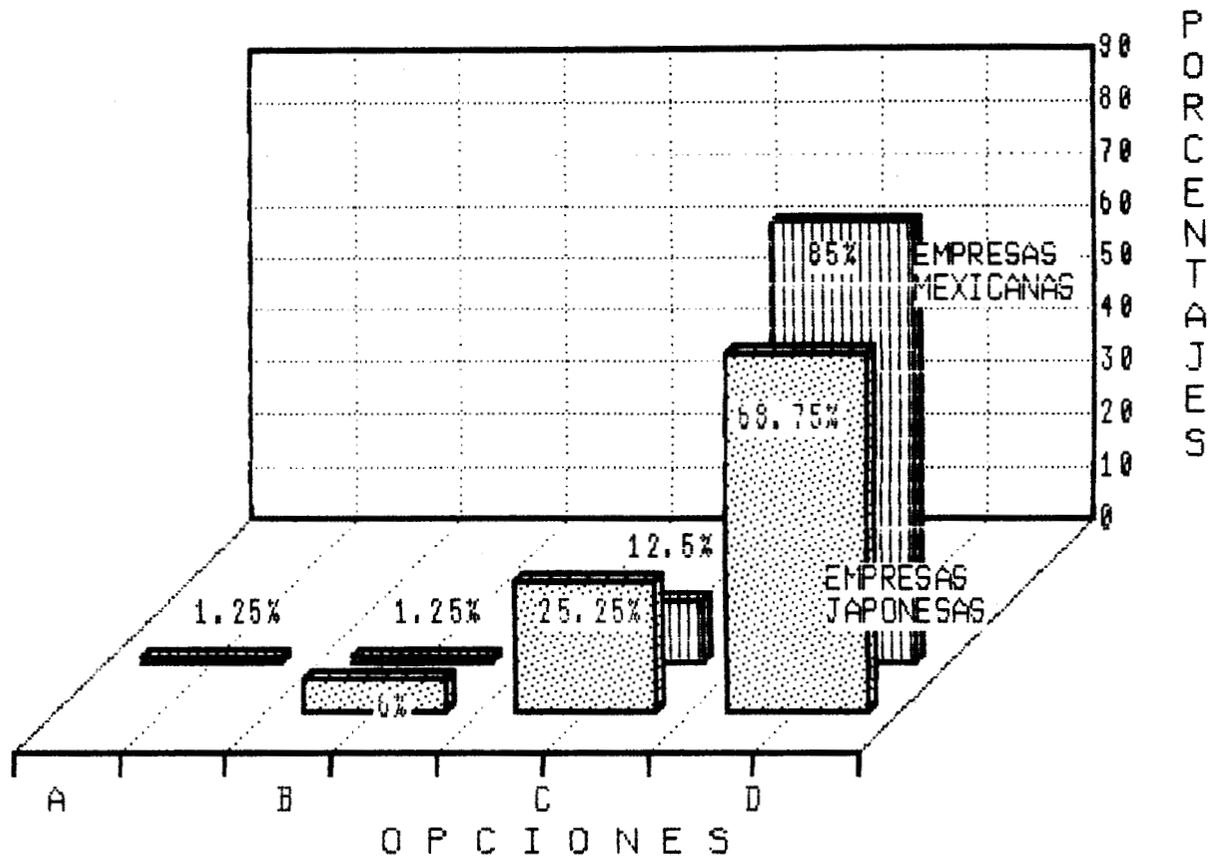
15.- EXISTE FLEXIBILIDAD PARA REALIZAR SU TRABAJO?

**EMPRESAS MEXICANAS**

NIV. OPC.	DIRECCION				ADMINISTRACION				OPERATIVO			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
12	0	5	5	90	0	3	53	44	6	4	65	25
13	5	0	9	86	0	3	22	75	6	8	23	63
14	0	0	18	82	6	3	34	57	4	8	45	43
15	0	0	18	82	0	3	27	70	2	10	29	59
PROMEDIO	1.25	1.25	12.5	85	1.5	3	34	61.5	4.5	7.5	40.5	47.5

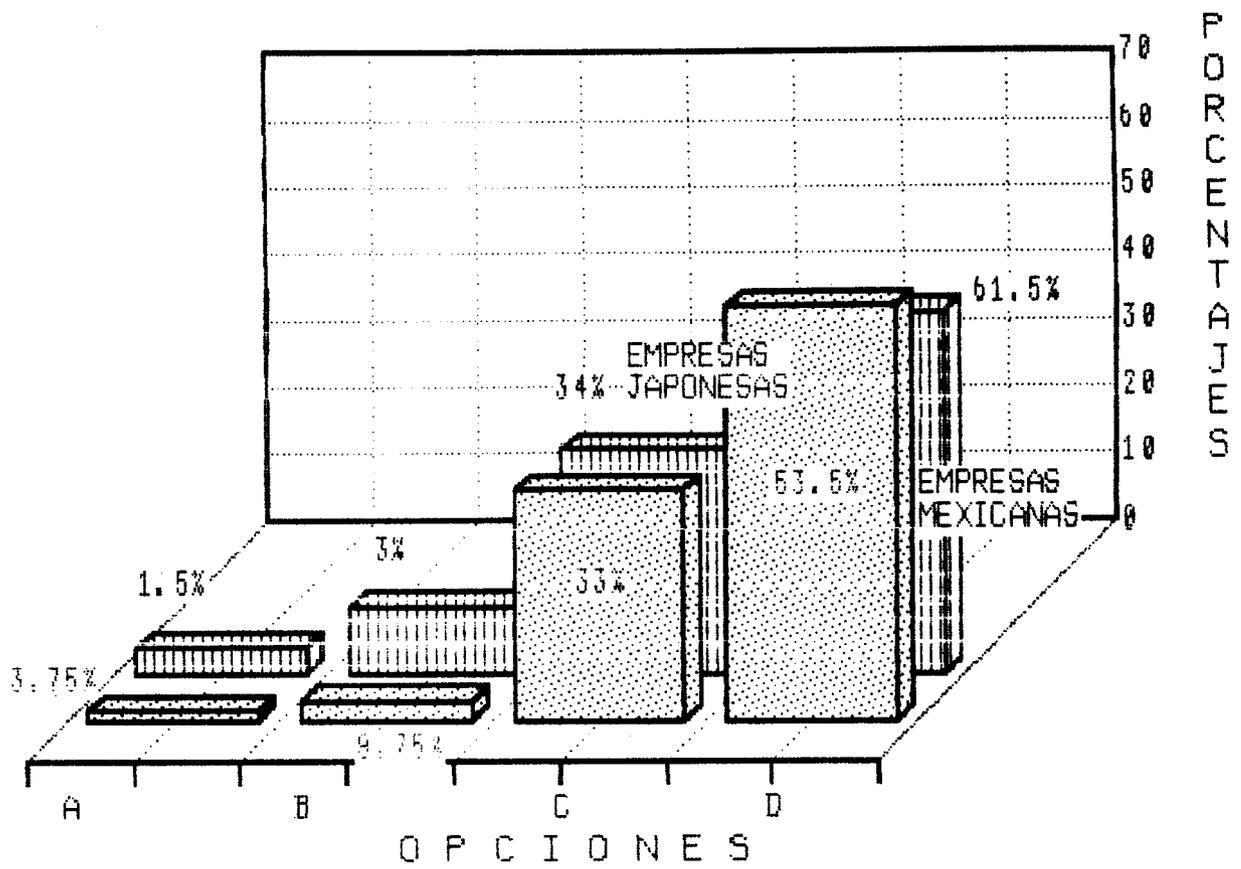
GRAFICA 10

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO  
NIVEL DIRECCION



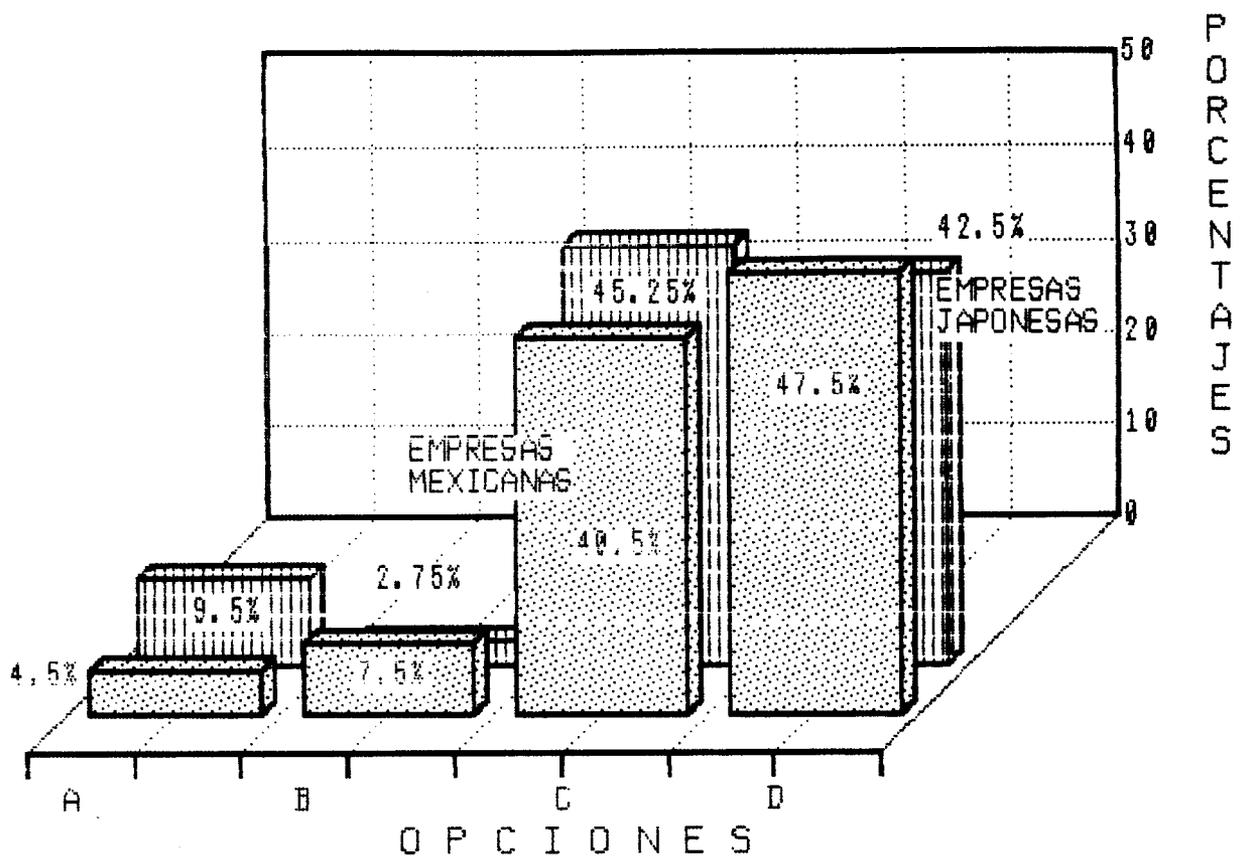
GRAFICA 11

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO  
NIVEL ADMINISTRATIVO



GRAFICA 12

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO  
NIVEL OPERATIVO



para hacerlas extensivas a sus empleados, además de las que éstas realizan con pretensiones recreativas y de convivencia. Con lo que se puede observar que del estudio hecho en las empresas mexicanas, el personal es más participativo en las actividades organizadas por la empresa; que aquellos que trabajan para empresas japonesas. (Véanse cuadros 16 y 17).

Esto quiere decir que, en las empresas mexicanas donde se organizan este tipo de programas, se participa en un 32% por parte de sus empleados; en tanto que en las japonesas se da en una relación del 16%. (Véanse cuadros 16 y 17).

Sin embargo, vemos con desilusión que el grado con el cual contribuyen las empresas mexicanas a apoyar fuera de la misma, los estudios que realicen sus empleados, es en gran medida inferior al que corresponde al grado de participación, en este particular, de las empresas japonesas. (Véanse Gráficas 13 a la 18).

**CUADRO 16**

**ACTIVIDADES**

**VARIABLES DE ANALISIS**

16.- LA CIA. CONTRIBUYE PARA QUE LOS EMPLEADOS REALICEN ESTUDIOS FUERA DE LA MISMA?

17.- EXISTEN PROGRAMAS INTERNOS DE CAPCITACION?

18.- LA CIA. PATROCINA ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y DE RECREACION SOCIAL?

19.- LA CIA. REALIZA JUNTAS CON TODOS SUS EMPLEADOS A FIN DE ESTIMULARLOS O ANIMARLOS?

**E M P R E S A S J A P O N E S A S**

NIV. OPC.	DIRECCION				ADMINISTRACION				OPERATIVO			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
16	5	10	55	30	36	18	28	18	60	10	17	13
17	9	13	52	26	55	17	18	15	61	11	21	7
18	19	5	33	43	35	12	41	12	44	4	37	15
19	14	5	36	45	40	20	31	9	55	7	38	0
PROMEDIO	11.75	8.25	44	38	41.5	15.5	29.5	13.5	55	8	28.25	8.75

**CUADRO 17**

**ACTIVIDADES**

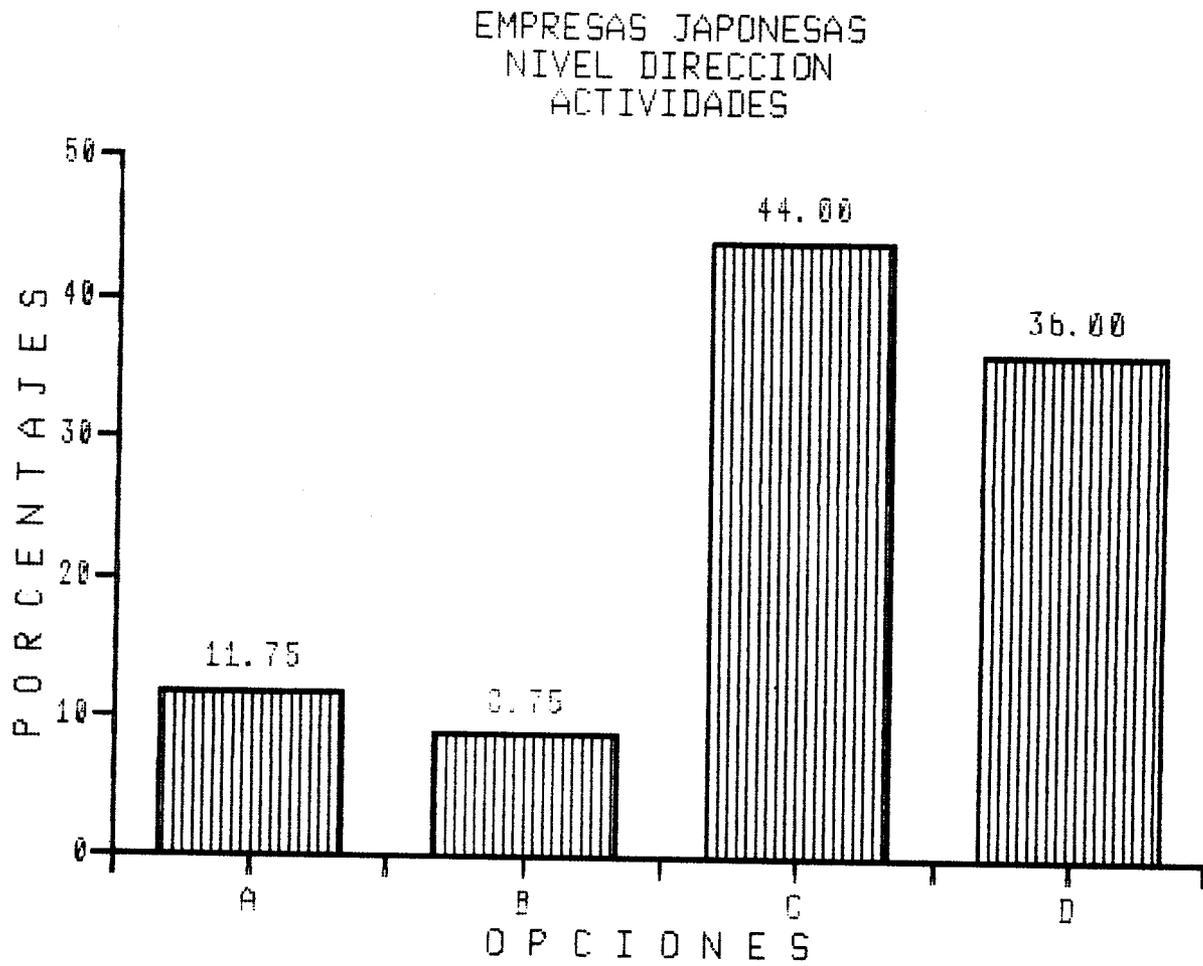
**VARIABLES DE ANALISIS**

- 16.- LA CIA. CONTRIBUYE PARA QUE LOS EMPLEADOS REALICEN ESTUDIOS FUERA DE LA MISMA?
- 17.- EXISTEN PROGRAMAS INTERNOS DE CAPCITACION?
- 18.- LA CIA. PATROCINA ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y DE RECREACION SOCIAL?
- 19.- LA CIA. REALIZA JUNTAS CON TODOS SUS EMPLEADOS A FIN DE ESTIMULARLOS O ANIMARLOS?

**EMPRESAS MEXICANAS**

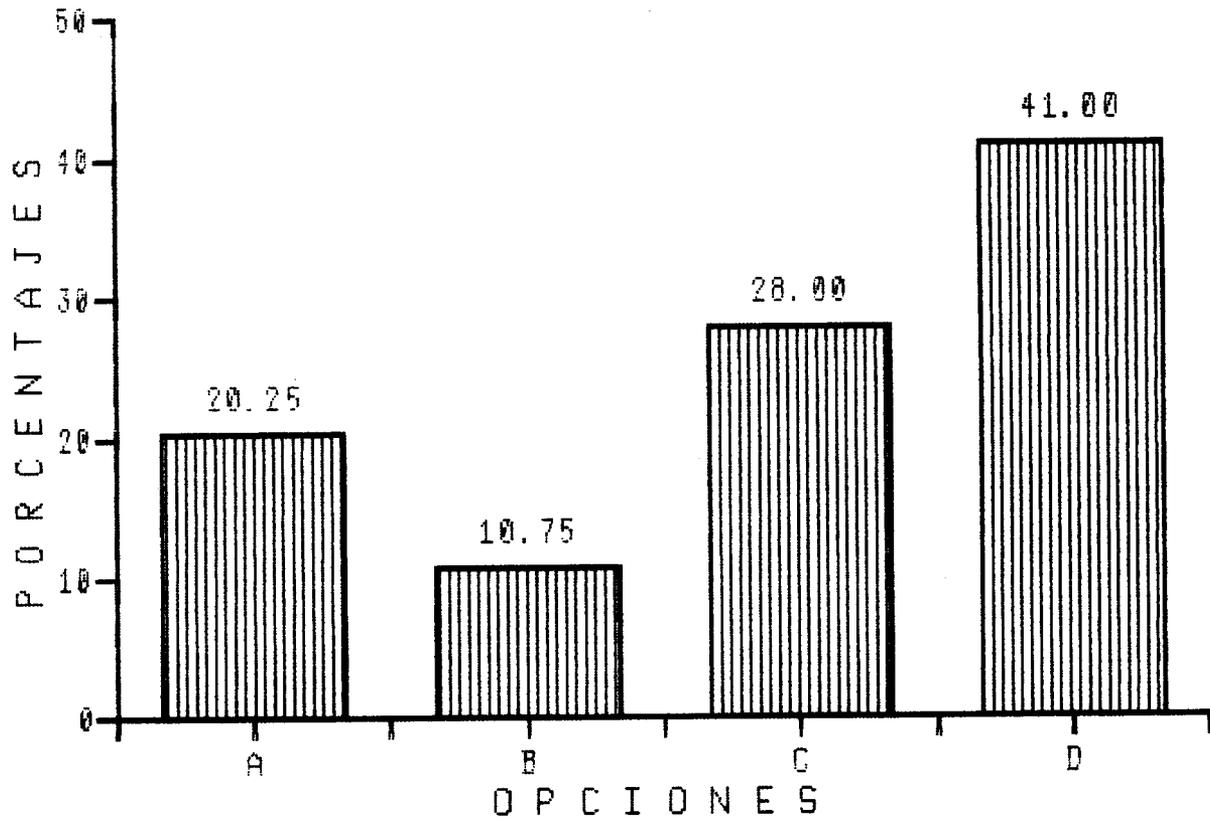
NIV. OPC.	DIRECCION				ADMINISTRACION				OPERATIVO			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
16	10	19	29	42	33	13	30	24	48	10	21	21
17	9	9	26	56	26	29	31	14	33	17	23	27
18	32	5	27	36	48	6	26	20	40	4	24	32
19	30	10	30	30	38	11	35	16	41	11	39	9
PROMEDIO	20.25	10.75	28	41	38.25	14.75	30.5	18.5	40.5	10.5	26.75	22.25

GRAFICA 13



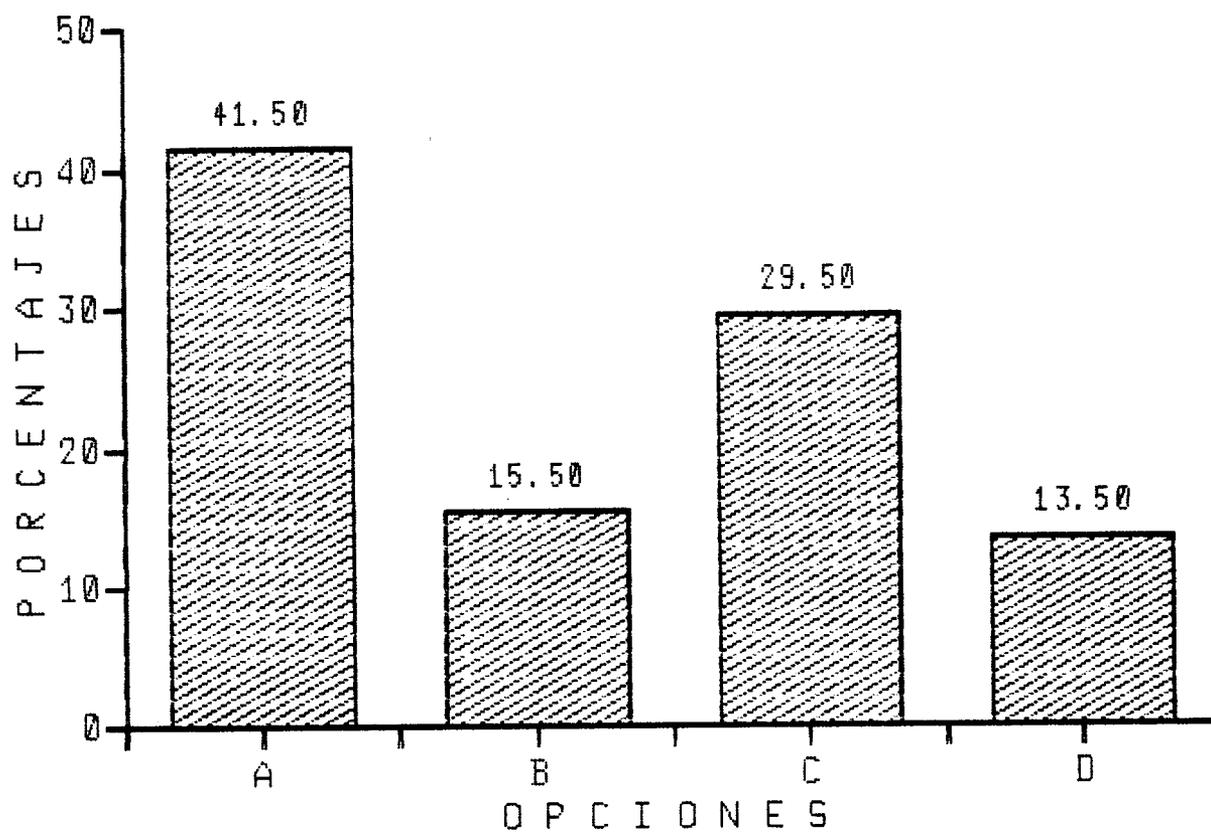
GRAFICA 14

EMPRESAS MEXICANAS  
NIVEL DIRECCION  
ACTIVIDADES



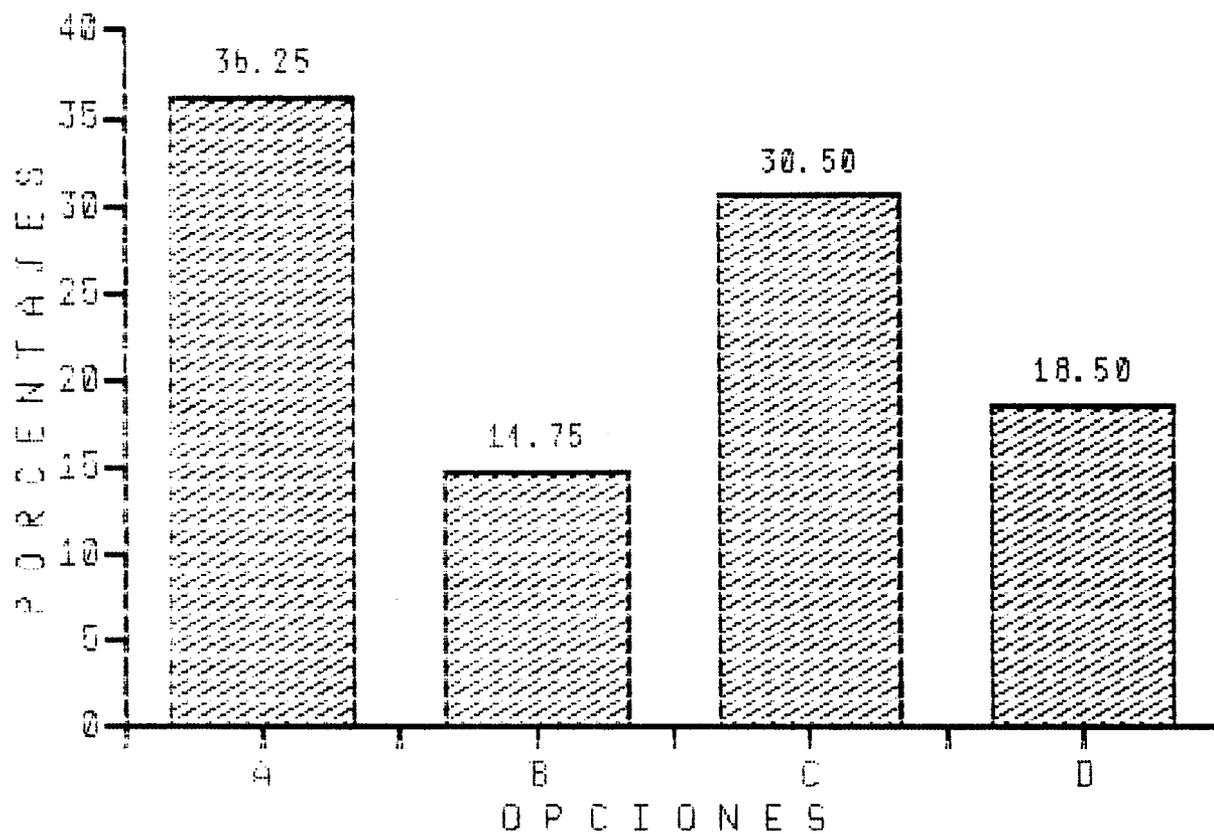
**GRAFICA 15**

EMPRESAS JAPONESAS  
NIVEL ADMINISTRATIVO  
ACTIVIDADES



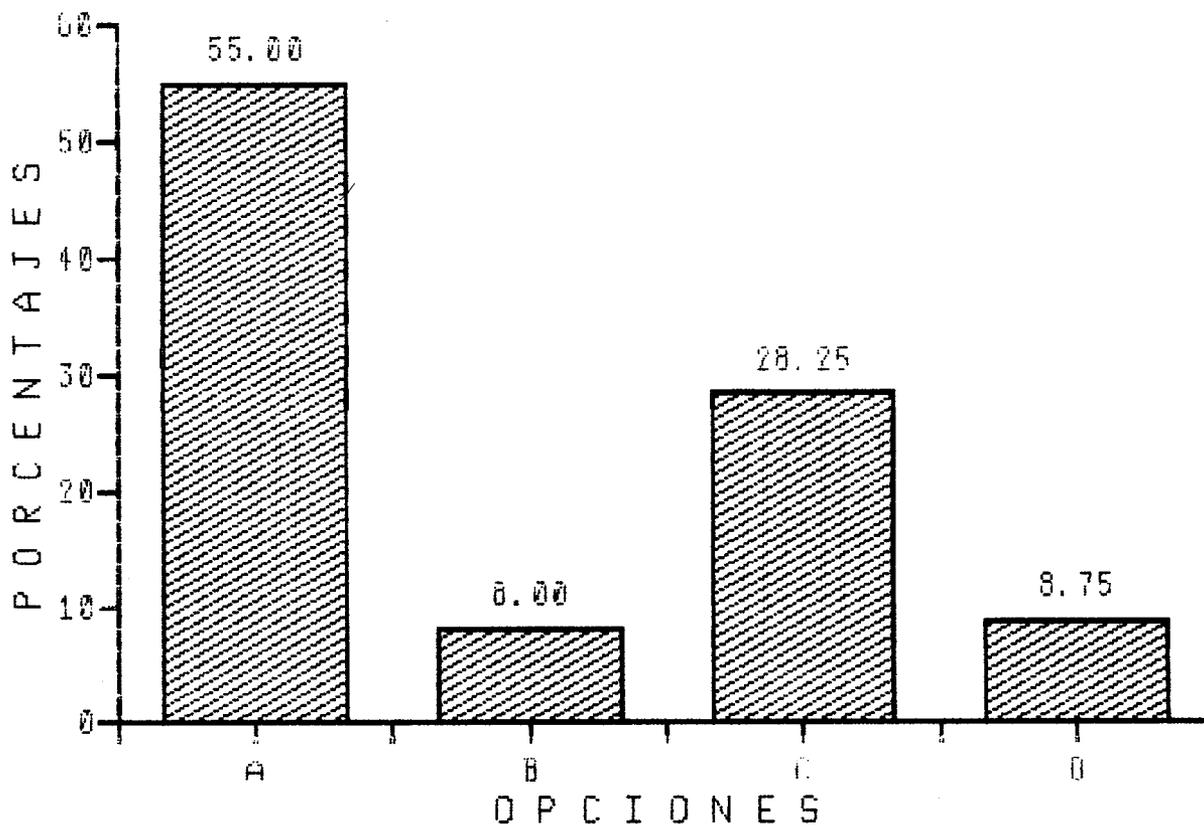
**GRAFICA 16**

EMPRESAS MEXICANAS  
NIVEL ADMINISTRATIVO  
ACTIVIDADES

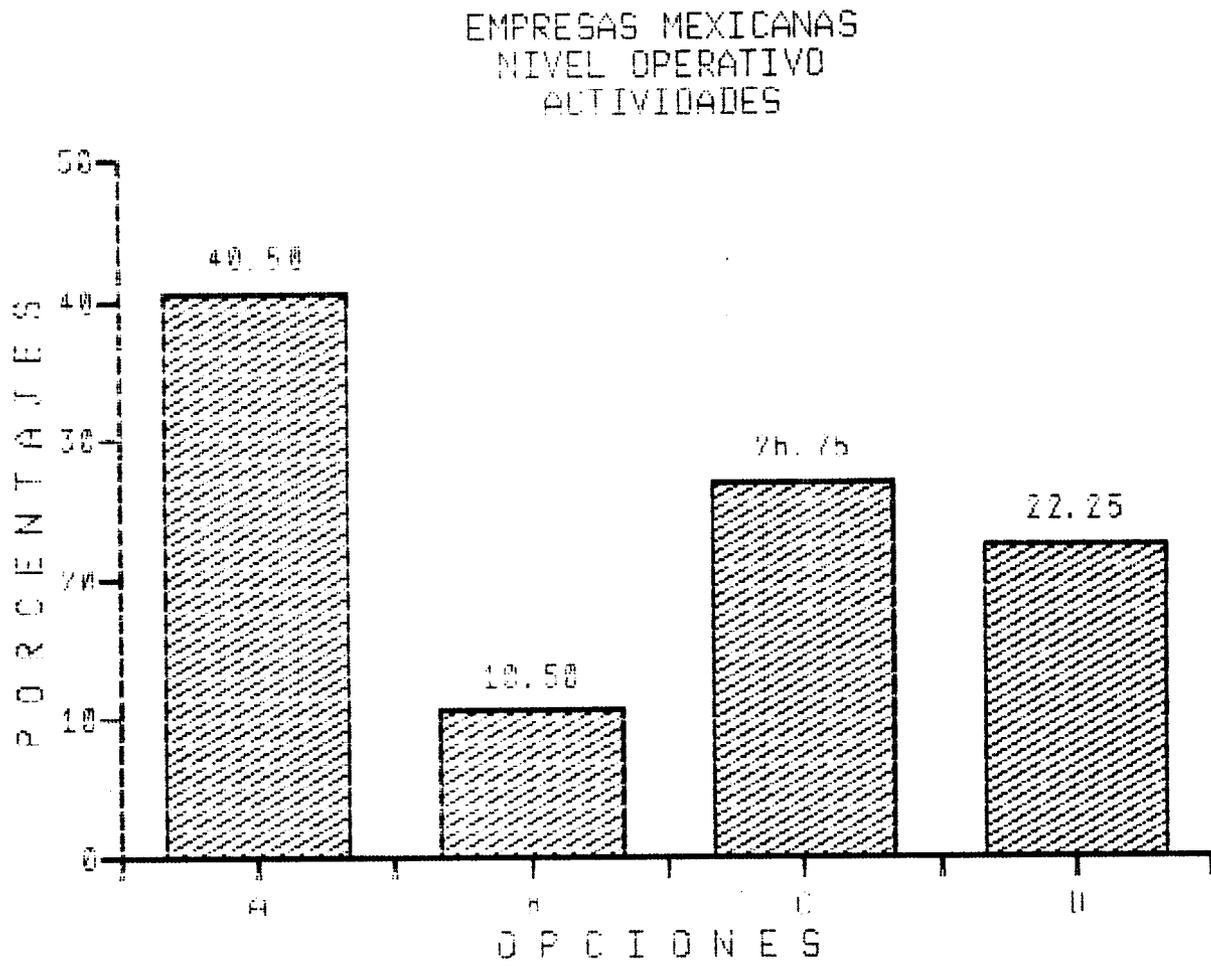


GRAFICA 17

EMPRESAS JAPONESAS  
NIVEL OPERATIVO  
ACTIVIDADES



**GRAFICA 18**



**CUADRO 18**

RELACION DE EMPRESAS ENCUESTADAS

```

*****
*      EMPRESAS MEXICANAS      *      EMPRESAS JAPONESAS      *
*****
*                               *                               *
*  1.- LITO OFFSET             *  1.- PLATINUM                 *
*  2.- OLIMPIA                 *  2.- YAMAHA                   *
*  3.- TEJIDOS JACQUARD        *  3.- YAKULT                   *
*  4.- RAIMSA                  *  4.- TAKASAGO                 *
*  5.- HELBER                  *  5.- PANASONIC               *
*  6.- DAFCO                   *  6.- ARTES GRAFICAS          *
*  7.- D'GARI                  *  7.- NIPON                    *
*  8.- CAMAS LAMAS            *  8.- MELCO                    *
*  9.- FOXBORO                 *  9.- T.V. DEL D.F.           *
* 10.- SYRSA                   * 10.- NISSAN                   *
* 11.- MEX-SALVA              * 11.- TOSHIBA                  *
* 12.- PFAFF                   * 12.- C. ITOH                 *
* 13.- MARELE                  * 13.- JAPAN AIRLINES          *
* 14.- IYPSA                   * 14.- SUMITOMO COORPORATION   *
* 15.- AGENCIA ADUANAL         * 15.- CANON LATINDAM.         *
* 16.- EDITORIAL KADIMA        * 16.- MITSUBISHI              *
* 17.- CELANECE MEXICANA       * 17.- KAWASAKI KISEN          *
*                               * 18.- DINA KOMATSU            *
* * ***** *                * 19.- KIOWA HATCKO           *
* * VER GRAFICACION DE *     * 20.- FERMENTACIONES MEXICANAS *
* *   ACTIVIDADES.   *     * 21.- KANEMATSU              *
* * ***** *                * 22.- LABORATORIOS TAKEDA     *
*                               *                               *
*****

```

EMPRESAS MEXICANAS QUE NO ACEPTARON COLABORAR

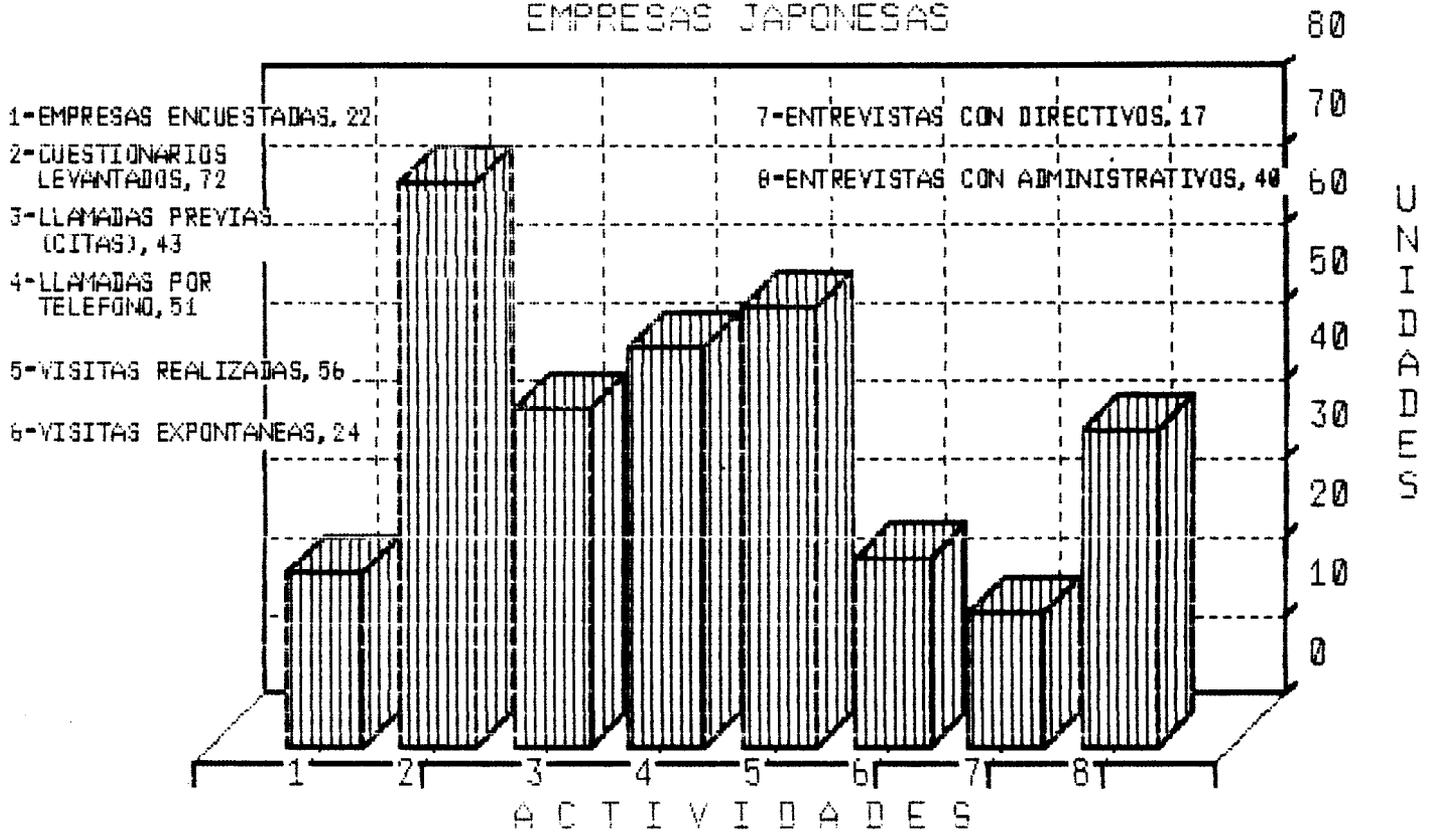
ARROW, F.P.E., ELECTRA, SOLA BASIC, INDUSTRIAS RIVIERA, PINTURAS INTERNACIONAL, MANUFACTURA DIANA, FORD, REMETSA Y CERRADURAS YALE.

EMPRESAS JAPONESAS QUE NO ACEPTARON COLABORAR

PRODUCTORA MEXICANA DE TUBERIAS, CITIZEN DE MEXICO, QUIMIKAO DE MEXICO, HYRATA SANGIO DE MEXICO, PANASONIC, ARTES GRAFICAS, NISSAN, TOSHIBA Y LABORATORIOS TAKEDA.

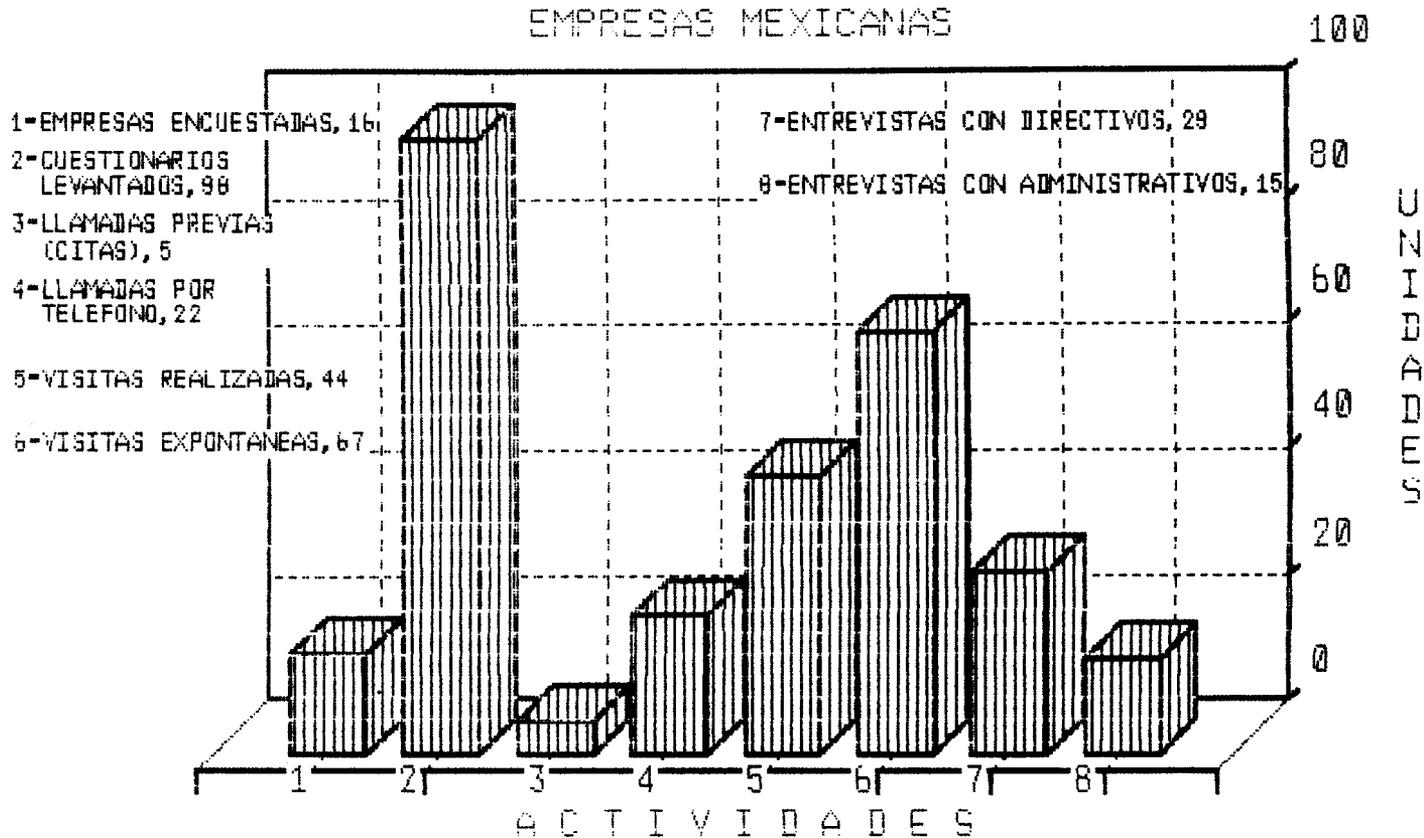
**GRAFICA 19**

TECNICAS DE INVESTIGACION DE CAMPO PARA ENCUESTAS  
RESUMEN DE EXPERIENCIAS  
EMPRESAS JAPONESAS



**GRAFICA 20**

**TECNICAS DE INVESTIGACION DE CAMPO PARA ENCUESTAS  
RESUMEN DE EXPERIENCIAS  
EMPRESAS MEXICANAS**



## VI. CONCLUSIONES

El contexto actual que vive el país requiere que las organizaciones tengan una mayor competitividad, mejoren su productividad y lleguen a niveles óptimos de eficiencia. O sea, que se reconvirtan industrialmente.

La incorporación de nuestro país al GATT, aunado a la presente crisis económica obliga a las organizaciones, so pena de desaparecer lastimosamente, a buscar nuevos horizontes.

\* La Dirección de una organización que camina hacia el futuro, no puede basarse en formas y métodos pertenecientes al pasado, pues al hacer esto correrá graves riesgos. Surgirán problemas al tratar de atacar nuevas actividades haciendo uso de métodos, planos, herramientas y normas gastados o anticuados, muchos de los cuales más bien necesitan ser sustituidos por otros, o bien porque quienes las dirigen, no tengan conciencia de las tendencias o corrientes, ni tampoco el acierto para entenderlas o la capacidad de interpretación para actuar con acierto ante ellas.

\* Si se quiere estar en condiciones de aprovechar las oportunidades que representa una época de crisis, quienes dirigen la organización deberán atender a la permanente necesidad que tienen de evaluar y analizar sus métodos y actuación, planear y modernizar su administración y escoger y emplear los instrumentos más avanzados a su disposición.

\* Para que la organización pueda sobrevivir, la dirección debe tener una clara visión de a dónde se encamina, descubrir sus deficiencias y trazarle un nuevo derrotero si se hace necesario. Tal vez se imponga el ensanchar las actividades presentes que prometan buenas utilidades, introduciendo nuevos productos o servicios que den origen a nuevos mercados.

X Ante las actividades comerciales, institucionales y gubernamentales siempre en crecimiento tanto en dimensiones como en complejidad y número de individuos abarcados, el futuro impondrá a los administradores de empresas un mayor conocimiento de los métodos modernos para la conducción de las mismas hacia la feliz realización de sus objetivos. Hoy más que nunca, se hace indispensable la necesidad de reeducarse. Es menester que quienes desempeñan tareas directivas en todos los niveles posean una mejor comprensión de las necesidades de la organización de los elementos administrativos de planear, organizar y dirigir, del conocimiento de los problemas empresariales y del uso eficaz de las actuales herramientas administrativas para entenderse con la solución de los problemas. Si desea un futuro pleno de oportunidades y éxitos, la administración debe estar presta y capacitada para asumir adecuadamente ese futuro.

El desafío que tiene ante sí la administración es el de aprovechar las diversas oportunidades, al obligar a pensar en mejorar la producción, reducir costos, penetrar nuevos Mercados Nacionales e Internacionales, etc.

Los perfeccionamientos técnicos ofrecen oportunidades asombrosas. Cada decenio planes nuevos y mayores desafíos. El notable incremento, en estos últimos años, de la investigación y la tecnología científicas, ha producido grandes cambios en las actividades de numerosas organizaciones y actividades. Industria, gobierno e instituciones educativas gastan cada vez más dinero en investigaciones y desarrollo que nunca antes y en el futuro estas inversiones serán todavía mayores. El que continúe esta situación, dependerá de la dirección tecnológica en todos los campos.

La administración tendrá que acrecentar su capacidad para entenderse y aprovechar los adelantos técnicos en general.

Como resultado de las investigaciones en numerosos campos, nuevos y variados productos aparecen día a día en el mercado. Las utilidades y el desarrollo de una organización, así como el de la economía en general, dependen ahora de la creación de nuevos productos, de métodos de producción económicos, de nuevos materiales, de una mejor calidad y de una más amplia distribución. La búsqueda interminable de lo nuevo y de lo no experimentado antes, constituye una tarea para la dirección.

Porque la investigación significa algo más que nuevos productos, también quiere decir nuevas ideas y conocimientos. El director necesita saber cada vez más. Son grandes los progresos realizados en lo concerniente a la aplicación de matemáticas, estadística, economía, psicología y otras ciencias como la teoría organizacional, para la solución de los problemas empresariales. El organizarse para el futuro, es algo a que el director de la organización debe presentar especial atención.

Los hombres de empresas deben ser visionarios si quieren estar en condiciones de afrontar lo que les depara el futuro. Tienen que atender el crecimiento económico, modernización fabril y estabilidad de los precios, al elemento humano y a la maquinaria con que cuentan, a estudiar e investigar sus métodos de operación y políticas administrativas en forma constante. La mayoría de ellos se percata de que la nueva tecnología es una verdadera fuerza impulsora que si se aprovecha como se debe, producirá buenos dividendos. Saben también, que esa nueva tecnología puede acabar de una plumada con una empresa y hasta con toda una rama industrial.

Lo que realmente importa a la dirección es poner sus ideas, funciones y compatibilidad, al parejo del desenvolvimiento del producto o servicio.

Mantener o mejorar la rentabilidad del producto o servicio, impone el realizar cambios de tiempo en tiempo. Los mercados que sufren cam-

bios y el perfeccionamiento de los productos, imponen modificaciones continuas a las instalaciones de que dispone la organización para el desarrollo de sus actividades. A medida que surgen nuevos productos y clases de servicios, se necesita más financiamiento. Esto quiere decir que habrá de elaborar planes que permitan satisfacer esa necesidad. Habrá que tener presentes todos los factores básicos que influyen la toma de decisiones financieras, incluyendo distribución, producción, ingeniería, finanzas y otros factores que componen la estructura orgánica.

Al planear con vista al futuro, habrá de tener presente el desenvolvimiento de nuevos equipos para la comunicación, que no sólo sirvan para transmitir información al instante dondequiera que se necesite, sino también para proporcionar y producir cintas perforadas y documentos.

Los acelerados cambios científicos y tecnológicos exigen nuevos directores bien preparados que sean capaces de planear a largo plazo y conformar todos los elementos de una empresa a cambios revolucionarios.

La rapidez con que cambian campos enteros de la tecnología es interesante y emocionante. La organización que se adapta a un mundo siempre en proceso de cambio responde a un reto, ya que tiene que actuar a paso acelerado en cuanto a la introducción de nuevos y mejores productos, así como de adelantos en los procedimientos de producción, luchando con renovado vigor contra la competencia en su país y en el extranjero, así como en su deseo de seguir siendo moderna, de progresar valiéndose de equipos automáticos, enfrentándose continuamente a problemas complejos y decisiones difíciles.

 Para que la planeación organizacional tenga razón de ser y resulte eficaz, necesita estar basada en las tendencias y fuerzas de la economía y en los pronósticos serios de futuros desenvolvimientos en áreas vitales como son la inflamación, la competitividad en las relaciones internacionales, la tecnología, el mercado local. Quie-

nes tienen a su cargo la planeación a largo plazo, están obligados a conocer a fondo el impacto de estos aspectos en su organización y a saber cómo actuar ante ellos.

La importancia de contar con metas definidas y a largo plazo, podría parecer obvia a la luz de la economía dinámica actual. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones comerciales pequeñas y de tamaño mediano se inclinan a menospreciar un tanto las consideraciones de largo alcance y a concentrarse más bien en los problemas tangibles, inmediatos o que afectan a un futuro próximo. Parecen ignorar la gran ventaja que esta actitud representa para las empresas competidoras que sí planean sus objetivos.

Las exigencias que plantea el futuro comprenden una actitud de la firma, en lo que respecta a la toma de decisiones, de evaluación cuidadosa de las distintas situaciones, de descubrir problemas y oportunidades, de analizar los problemas y las oportunidades y formular decisiones, planes y políticas en relación a los mismos, así como de que las decisiones se ejecuten como es debido. No se puede permitir ya a las organizaciones proceder a base de intuiciones, cuando el competidor emplea métodos analíticos serios para resolver problemas importantes.

También habrá que otorgar mayor atención a la evaluación de las normas correspondientes a los distintos métodos y operaciones en la empresa, en la estructura orgánica, en políticas y prácticas, en sistemas y procedimientos, en métodos de operación, en personal e instalaciones.

Las exigencias futuras incluyen también una presión ascendente hacia una mayor eficiencia, hacia nuevas realizaciones y medio más económicos de hacer las cosas. Con un remedio apropiado y una atención cuidadosa, las deficiencias y desperdicios en una empresa pueden

controlarse también como en el caso de una alta presión arterial en el ser humano. Se puede hacer mucho si el equipo directivo aplica a cada tarea todo su esfuerzo, energía y tiempo.

En numerosas compañías, suelo haber exceso de gente en el personal en todos los niveles de la administración: superiores, medios e inferiores. Tanto en la industria y en el comercio, como en el gobierno, la pérdida total resultante de esa abundancia de personal, es sorprendente. Sin embargo, la práctica sigue adelante, siempre gravando más a la empresa, sin que haya quien piense en tomar medidas reductoras. Todo el mundo comenta pero nadie actúa.

El exceso de personal tiene lugar debido a deficiente supervisión. Resulta que el alto ejecutivo, jefe de departamento o funcionarios administrativos, tiende a reodearse de un cuerpo de especialistas en una materia que no tiene por qué llegar a constituir un departamento y son muchas las veces que este mismo proceder se repite a todo lo largo y ancho de la estructura orgánica. La necesidad temporal de concentrarse en alguna actividad específica, se convierte en permanente con el correr del tiempo. En ocasiones un empleado exagera el trabajo de rutina, estableciendo sus propios sistemas de registros extraordinarios y detalles superfluos. Hay supervisores que luchan por conseguir más auxiliares que los que realmente necesitan. No pueden trabajar con menos gente. Les preocupa el número de individuos a sus órdenes por la importancia que les confiere y, a veces, porque su salario se basa en la cantidad de hombres que manejan.

Este trabajo de investigación basado en el aspecto crítico de un análisis comparativo entre empresas mexicanas y empresas de corte japonés, ha resultado sumamente enriquecido por la información obtenida vía cuestionarios y por los comentarios realizados de fuente directa por parte de nuestros entrevistados.

Estadísticamente encontramos que existe una similitud bastante acentuada entre las empresas de ambos tipos que fueron objeto de nuestro estudio. Por lo cual, queremos resaltar aquí, que es precisamente esta relación la que nos conduce a comprobar una de las hipótesis planteadas en este trabajo. Esto es, que el planteamiento que esbozamos respecto a la impabilidad de un carácter universalista por parte de las teorías de la organización y particularmente la teoría Z, nos permitió observar la incongruencia del traslado de un modelo como el japonés, que depende de factores sociales, geográficos y de momento histórico; diferentes a una realidad específica como lo es la nuestra.

Con lo anterior, queremos decir que los datos estadísticos fueron sumamente reveladores, al mostrarnos un panorama con cierta similitud entre ambos tipos de empresas, salvo ciertas particularidades reflejadas por el ambiente organizacional -compromiso organizacional, actividades y complejidad y satisfacción en el trabajo- en que existe muy poca diferencia entre estas empresas; lo cual nos permitió desmitificar en cierta medida la posibilidad de la aplicación del modelo japonés en todos los ámbitos organizacionales.

Cabe señalar que estos argumentos que presentamos como conclusiones están apoyados firmemente en la experiencia obtenida del trabajo de campo, dejando de lado toda posibilidad de sesgo subjetivo.

Si se considera la empresa media actual y su futuro, admira el número de actividades necesarias para su funcionamiento eficaz. No sólo cada actividad tiene su propia fuerza de trabajo, sino también su dirección individual. Para cada actividad se dan distintas conductas del hombre. El éxito de una organización depende, en último término, de la suma total de dichas actividades y no de sólo una o dos de ellas. Una deficiente actuación, la falta de los conocimientos y capacidad necesarios o una inadecuada supervisión en una o más de

las funciones pueden causar graves perjuicios para la consecución de los objetivos. Tanto la actividad como la jefatura deben ser calibrados a la luz de la importancia que tenga dentro del todo. El conservar un equilibrio apropiado es factor importante. Este equilibrio será entre las diversas actividades, entre el costo de cada una de ellas y los beneficios que se espera rinda, entre quienes las encabezan y este equilibrio deberá existir aún cuando el ambiente comercial esté en proceso de cambio, porque en este caso, con mayor razón habrá que modificar las cosas a fin de mantenerse en marcha hacia las metas fijadas. Mientras más pronto se efectúe esto y se tomen las medidas apropiadas, menos costosos serán las consecuencias.

## B I B L I O G R A F I A

- Auchí William; "Teoría Z." 4a. Ed. Ediciones Orbis, S.A. México 1982.  
-Zea Leopoldo, "Dos ensayos sobre México y lo mexicano", 2a. ed.  
Ed. Porrúa, S.A. México 1978, Pág. 105-114.
- Barba Antonio y Eduardo Ibarra, "Antología Interpretaciones fundamentales de  
la Teoría de la Organización" UAM I.
- Casanova, Jean-Claude, Le Japon est-il Fantif L'Express, París Francia,  
15 mayo 87, Pág. 32.
- Embajada de Japón; "Boletines informativos" sobre: Economía, Política  
Internacional, Medidas Económicas Urgentes, Industria; Nos. 28, 29,  
30, 31 y 32.
- Gaul Richard, Mina Grunenberg, et. al. "El Milagro Japonés", Editorial  
Planeta, México 1986. 190 Págs.
- George, Claude S., Jr. "Historia de Pensamiento Administrativo", Ed. Prentice/  
Hall Internacional 2a. ed., España 1978, 217 Págs.
- Gómez Alfonso; "El Presidente visita Japón"; Reversión industrial e  
Inversión Extranjera; El Pacífico: La Nueva Geometría del Poder",  
Suplemento de Política Económica No. 52; Revista Tiempo No. 2334;  
25 Nov. 87; México, D.F., Pág. 33-49.
- Huerta González Arturo, "Economía Mexicana más allá de milagro", 1a edición,  
Edición de Cultura Popular, México 1986, Pág. 248.
- Holliday Jan. Gaban Mc. Caimack, "El Nuevo Imperialismo Japonés 1a. Ed.  
Siglo XXI" Madrid España 1975, 342 Págs.
- Ibarra Eduardo C., Luis Montaña H., y otros, "Ensayos críticos para el  
estudio de las organizaciones en México", Cuadernos universitarios  
No. 29, Universidad Autónoma Metropolitana, 1a ed. México 1985, 269 Págs.

- Japan's Troubled Future; Review Fortune; March 30, 1987, Pág. 21-53.
- Knauth Lathar; "La Modernidad del Japón", Ed. UNAM, México 1980.
- Lathar Knawth. "La Modernidad del Japón", UNAM, México 1980, Pág. 57-97
- Lee Smith, "Braced for tha west's Disease", Financial Tines, 15 enero 87, London, Pág. 12.
- Lincoln y Kalleberg Work, "Organization and workfoice", America Sociologica Review, Vol. 50, 10 Dic. 86, Pág. 738-760.
- March G. Jamex y Herbert Simon, "Teoría de la Organización", Ed. Ariel, 3a. Ed., España 1981-285.
- ✓ - Montaña Luis y Mirivaldo Rosin, "La participación, decisión y restricción, ilusión", Revista Iztapalapa No. 9, UAM. Pág. 191-207.
- ✓ - Morita Akio, "Made in Japon", Ed. Lasser Press, México 1986, 344 Págs.
- Nippon Steel. Esta ampliando sus actividades hacia las negociaciones electrónicas; Boletín de Nippon Steel Corporation; Nos. 8, 194, 9, 195; A-osto 1986. USA.
- O'Donnel, Koontz; "Curso de Administración Moderna", Ed. Mc. Graw Hill, 6a. Ed. México 1976, 914 Págs.
- ✓ - Pascabe Richard T., "El secreto de la técnica empresarial japonesa", Edit. Grijalvo, México 1984, 310 Págs.
- Política Económica, Suplemento de Tiempo, No. 53, México, Pág. 31-50
- Política Económica, Suplemento de Tiempo, No. 55, México, Pág. 35-48
- Ramos Larios, Carlos, "La Tecnología Extranjera y el Ingeniero Mexicano", Revista Ingeniería Civil, Pág. 6 - 9.

- Rivera Ríos Miguel Angel, "Crisis y Reorganización de Capitalismo Mexicano", 1960-1985, 1a. Ed. Era, México 1986, 228. Pág.
- Rodger Lan, "Braced for the west's Disease", Financial Times, 15 enero 87, London, Pág. 12
- Sánchez, Sánchez Gaspar M., "Diagnóstico de las Organizaciones, Contaduría y Administración", Mayo-Junio, No. 148, Universidad Nacional Autónoma de México, México 1987, 96 Págs.
- Schatan Roberto y Chris Westtenelt, "Relaciones México-Japón, El Dólar ante el desafío Japonés", Suplemento de Política Económica No. 52, Revista Tiempo No. 2324; 25 de Nov. 87, México, D.F.; Pág. 33-49.
- "Tesis sobre Círculos de calidad" una modalidad de la Reconversión Industrial en algunas empresas mexicanas, de la Universidad Autónoma Metropolitana, trimestre 87P.
- "The Affluent Society Review", News week, June 8, 1987; Pág. 36-43.
- "The brain bettle"; US. Review News World Report, January 19, 1987; Pág. 58-87.
- Urias Brambila Homero, "Renegociación de las deudas, Revista Ingeniería Civil", panoráma económico, Pág. 60-65.
- Valenzuela Feijoo José, "El Capitalismo Mexicano en los 80's, 1a. Ed. Era, México 1986, 187 Pág.