

LA ESTRATEGIA DE LA KAISHA*

ENRIQUE OGLIASTRI
Universidad de los Andes

LA KAISHA, O EMPRESA JAPONESA, posee una estrategia propia que lo distingue en el mundo y que le permite cumplir con creces todas las responsabilidades que los dirigentes empresariales, en todas partes, deben asumir: servir a sus consumidores y ampliar la red del mercado, obtener alta satisfacción y desarrollo del personal, así como crear riqueza o incrementar el valor económico social. Todo ello se consigue dentro de un sistema que tiene ciertas características "estratégicas": tomar riesgos calculados a largo plazo con una visión del futuro, con sentido de misión y espíritu de grupo y con claridad sobre la utilización de los recursos estratégicos.

¿Qué es estrategia? Desde la milicia hasta el fútbol, pasando por el ajedrez y la economía, la estrategia es la asignación de recursos para obtener resultados a largo plazo. En la conducción de instituciones cuyos fines son primordialmente económicos, los recursos estratégicos son tres: humanos, de capital y una capacidad o habilidad distintiva. Aunque sean los estadounidenses quienes tienen la primacía en cuanto a literatura y conceptos sobre estrategia, son las empresas japonesas las que la aplican de manera más adecuada en su desarrollo a largo plazo, actúan de una manera más "estratégica" y obtienen mejores resultados. Las principales características del proceso estratégico en la *kaisha* son las siguientes: a) el énfasis en los recursos humanos antes que en el capital; b) las capacidades distintivas en cuanto a la producción y la calidad, elementos centrales de su estrategia; c) la alianzas estratégicas con otras entidades relacionadas, y d) la estructura y el flujo de decisiones dentro de un esquema participativo en la organización.

* Este artículo es parte de la versión revisada del libro *Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos*, Bogotá, Tercer Mundo, 1988 (7a. ed. revisada, 1992).

Los recursos humanos en la estrategia

Las empresas japonesas colocaron en primer orden estratégico lo que en Occidente ha sido apenas una función de tercera categoría: la gerencia de los recursos humanos. Pero no se trata solamente del nivel al cual se realiza la función en sí, ya que ésta es una responsabilidad central de los más altos niveles de la organización, sino también de la manera como es concebida.

Ya hemos dicho que la estrategia de una empresa es lo que ésta hace con sus recursos humanos, de capital y con una cierta capacidad distintiva. La empresa japonesa favorece el desarrollo de sus recursos humanos y se centra más en estos últimos que en los de capital. De hecho, el rendimiento del capital no es un criterio importante de evaluación del desempeño, ni tampoco lo son las utilidades, sino el crecimiento y la aceptación que las empresas obtengan durante el año por parte de un mayor número de consumidores. Éstas invierten en el desarrollo de su personal y esto puede examinarse desde el punto de vista clásico de las relaciones industriales: en la selección, evaluación, capacitación, remuneración y promoción del personal, funciones que en Occidente rara vez constituyen un pasaporte para que los ejecutivos pasen a la presidencia. Como dijera Gengis Khan, "una muralla es tan fuerte como los hombres que la defienden": las empresas valen lo que vale su gente. El secreto está en escoger a los hombres y mujeres apropiados y conseguir que su trabajo sea valioso, significativo y se oriente, mancomunadamente, en una dirección predeterminada. Así, es factible realizar el viejo ideal de que gente común y corriente haga cosas fuera de lo ordinario. La selección de personal en la empresa japonesa la efectúan todos los niveles de la organización, y particularmente la presidencia misma. Para ingresar en una *kaisha* se necesita inteligencia general antes que capacidad técnica para un puesto determinado (pues no se selecciona a una persona para un puesto, sino por su potencial a largo plazo en la organización). Otro criterio importante de la selección es la energía, la capacidad de trabajo productivo. También se evalúa si la persona casará bien con la cultura organizacional, si tiene un estilo interpersonal consonante con el espíritu de la empresa. El potencial ejecutivo, la capacidad de trabajo en grupo y la habilidad interpersonal son, entonces, factores clave en la selección de recursos humanos.

En lo que concierne a la promoción y a la carrera del personal, éstas son automáticas y por antigüedad durante los primeros quince años, independientemente de los resultados obtenidos por la persona en lo individual. Es un sistema semejante al de un ejército, en el cual las personas escalan posiciones y obtienen rangos mayores en grupo, sin diferencias significativas entre uno y otro hasta llegar a la madurez de su trayectoria, alrededor de los cuarenta años de edad: es numeroso el grupo de los coroneles, pero son pocos los generales. La promoción a gerente es difícil, y después de tantos años de cooperación llega el momento de competir para conseguirla; desde luego, en ese momento cuenta el desempeño de los años anteriores, aunque éste se haya medido por grupos de trabajo. La carrera es pues lenta. El ascenso a vicepresidente es aún más difícil y ocurre sólo cuando el ejecutivo está llegando a la edad de jubilarse; si cuenta con buena suerte le autorizarán a quedarse en la empresa, para aspirar a ser miembro de la junta directiva e incluso llegar a la presidencia, cuando esté frizando los setenta años.

La evaluación del desempeño no es individualizada sino grupal. Si una persona pertenece a un grupo que fue bien evaluado durante el año anterior, el individuo quedó bien evaluado; si el grupo no funcionó, la persona quedó mal evaluada ese año. Este sistema hace que la gente colabore e impulse hacia adelante a su grupo; también permite que los grupos puedan funcionar con bastante autonomía y autocontrol. Para ser nombrado gerente, el ejecutivo tiene que haber tenido un desempeño sobresaliente en todos los grupos a los que perteneció a lo largo de su trayectoria en la empresa.

El sistema de capacitación también tiene algunas diferencias con los sistemas occidentales. En primer lugar, el éxito en la vida de un japonés depende de su rendimiento escolar desde los primeros años de la escuela. El país tiene los mejores sistemas educativos en primaria y bachillerato, públicos y gratuitos, pero llegar a las mejores escuelas y pasar a las mejores universidades es difícil y depende de exámenes nacionales donde se compite contra todos. A pesar de este énfasis en la educación como requisito y criterio para el éxito personal—lo que le impone grandes presiones a los niños y adolescentes japoneses—, cuando alguien llega a trabajar a una empresa no se considera que ya haya completado su educación; por el contrario, las empresas se toman el trabajo de prepararlo, de capacitarlo para las funciones que está realizando en la forma de operar

que tiene la empresa; por eso, éstas prefieren contratar a jóvenes recién graduados que van a hacer carrera allí mismo. La capacitación es una inversión a largo plazo, en ocasiones incluye el envío de ejecutivos a hacer estudios de maestría en universidades extranjeras durante dos o más años, con todos los gastos pagados. La capacitación en el lugar de trabajo también es importante y constituye la responsabilidad central de los gerentes.

Cierto profesor norteamericano de administración solía iniciar sus clases preguntando qué se debía hacer si el empleado de una empresa golpeaba o deterioraba su máquina en un impulso de mal humor. Muchos miembros de la clase le respondían que el empleado debía ser despedido. Él preguntaba entonces: ¿qué hacer con el que deteriora la motivación de una persona o pone a funcionar mal a un grupo de subordinados?¹ Los gerentes japoneses son evaluados por el desarrollo de sus subordinados.

El sistema de capacitación incluye la circulación por diferentes puestos o grupos organizacionales, una rotación de personal cada dos o tres años lo que permite que se aprendan cosas nuevas y desarrollar una lealtad generalizada hacia toda la organización y no solamente hacia uno de sus departamentos o divisiones.

La remuneración de los trabajadores tiene varias características que merecen ser destacadas. En primer lugar, en comparación con otros países del mundo, en Japón no hay diferencias tan grandes entre lo que gana el presidente de setenta años y lo que gana el trabajador recién llegado a la empresa (la estadística promedio es de ocho a uno). En Japón existe una clase media que constituye la mayoría de la población. Los niveles de ingresos son modestos, aunque es el país con el más alto índice de ahorro personal (aproximadamente, 30% del ingreso). En esta parte debe considerarse el salario integral, pues los trabajadores de la gran *kaisha* japonesa tienen vivienda subsidiada por la empresa, así como sistemas públicos de salud, educación, recreación y transporte masivo.

Otro elemento importante del sistema de remuneración es el pago de bonificaciones salariales cada seis meses y están directamente relacionadas con los resultados de la empresa, el monto es discrecional, a juicio de la gerencia. Si la empresa no tiene buenos resultados, los primeros que dejan de recibir las bonificaciones y

¹ Experiencia narrada por Luis A. Zarruk.

los salarios son los mandos de alto nivel de la organización, quienes con certera racionalidad asumen, en primer término, la responsabilidad y renuncian. Las empresas aplican, por lo general, políticas de estabilidad de empleo, pero si la crisis es muy aguda se despide a los jornaleros, quienes tienen contratos de un día aunque puedan llevar años en la empresa. En la cadena de prestigio y prerrogativas laborales, los siguientes en ser despedidos son los "temporales", quienes, al igual que los jornaleros generalmente llevan muchos años vinculados a la empresa. De continuar la situación crítica, se sigue con los que ingresaron en mitad de la carrera y, por último, con los que definitivamente tienen un empleo asegurado "de por vida": los que han trabajado en la empresa desde que salieron de la universidad o del colegio, la élite de mayor prestigio y antigüedad en la organización. Ésta es la estructura del mercado laboral, donde cuenta en primer lugar la antigüedad y después el sexo. Como se dijo antes, es muy poco común que una empresa japonesa entre en un programa de despidos, porque su política es mantener estable el empleo y porque en el país la tasa de desempleo es bajísima (menor del 2 por ciento).

En todos estos procesos hay elementos comunes: la perspectiva a largo plazo, un esquema de colaboración de trabajo en grupo, una visión de conjunto de la empresa y el desarrollo de los recursos humanos, todo lo cual tiene obvias implicaciones estratégicas.

Calidad y gerencia de producción

Los japoneses encontraron el "eslabón perdido" de la administración occidental: la producción. De todas las actividades en las que se ha dividido el trabajo administrativo: finanzas, mercadeo, técnica, organización, logística y producción, las empresas occidentales remuneran mejor y centran su estrategia en las primeras.

La preocupación japonesa por la calidad tuvo su origen en una necesidad nacional: tras la segunda guerra mundial, Japón era un país pobre en recursos naturales que necesitaba exportar para conseguir los alimentos y materias primas básicos para la sobrevivencia. Sus productos tenían una reputación internacional bastante pobre, pues eran considerados de ínfima calidad y con precios bajos. Éstos eran supuestos de muy bajo pronóstico a largo plazo,

pues los mercados generalmente se decantan hacia la calidad, así que los japoneses aprendieron las técnicas norteamericanas de control estadístico, de inspección y de vigilancia de la calidad, que en ese momento se encontraban entre las más avanzadas en el área de producción. Al cabo de una década, los japoneses ya habían desarrollado algo netamente japonés, los círculos de control de calidad, que empezaron a distinguirlos y que se constituyeron en un paradigma para la empresa occidental: la calidad se construye desde abajo y no meramente se controla en el punto terminal, pero si no hay la capacidad y el compromiso tanto de la alta gerencia como de los trabajadores, no es posible realizarla. Adicionalmente, los japoneses introdujeron la calidad como un elemento estratégico en la planeación a largo plazo de la empresa, en las necesidades potenciales de sus clientes, en su misión y objetivos, al igual que en sus relaciones con otras entidades externas (“alianzas estratégicas” con proveedores, clientes, subcontratistas, etcétera).

La filosofía y los programas japoneses de calidad, que en Occidente se han traducido como “calidad total”, empiezan, pues, por una concepción de los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa, lo que implica una definición de los clientes y de los segmentos de mercado hacia los cuales van dirigidos éstos. De ahí se desprende una evaluación de las necesidades de los consumidores futuros, lo que define la especificidad concreta de los productos o servicios, así como los niveles de tolerancia sobre fallas de calidad. Las empresas japonesas se aseguran de que la calidad de sus productos satisfagan las necesidades de sus clientes y, además, inducen un mejoramiento permanente del proceso, por medio del trabajo de grupos voluntarios que hacen sugerencias y proposiciones de mejoras (los círculos de control de calidad). Según Kaouro Ishikawa (1986), el trabajo con procesos de calidad incluye cuatro etapas de creciente complejidad en las empresas. La primera consiste en detectar las fallas del producto que son inaceptables para el consumidor, a fin de corregirlas antes de que salgan de la empresa, mediante sistemas de muestreo, inspección, evaluación y control estadístico. La segunda implica tomar las medidas necesarias para que los errores no se repitan, con lo que se asegura la calidad. El tercer paso —de una mayor complejidad para implantar el sistema japonés— es extender las normas y los procesos de calidad a toda la empresa: en sus sistemas administrativos, de compras y de distribu-

ción; de esta manera se amplía la idea de calidad hacia la productividad y hacia las relaciones con los distribuidores, los proveedores y los clientes "internos". Finalmente, se establecen programas de mejoramiento permanente por parte de grupos voluntarios de trabajadores que desarrollan la calidad desde abajo hacia arriba. Paradójicamente, han sido estos últimos programas de "círculos" los que inicialmente se intentaron aplicar en las empresas occidentales; posteriormente se trató de encuadrarlos dentro de una "gerencia de calidad total", que involucra también a los elementos estratégicos y de control estadístico de la calidad.²

Un programa japonés de calidad involucra, entonces, la concepción estratégica y la filosofía participativa de la administración moderna, así como una preocupación y orientación decisivas de la alta dirección. En muchos sectores empresariales, este elemento de la calidad ha sido crucial en la ventaja competitiva y el predominio que ejercen las empresas japonesas en el mundo.

El desarrollo de una estrategia de calidad en las empresas japonesas se originó en una preocupación por la producción, otra de las "cencientas" de la administración occidental, donde las finanzas o el mercadeo son considerados más importantes. La preocupación por una gerencia de producción implicó también algunos elementos de diferencia con la práctica occidental, de la cual habían partido.

La idea muy confuciana de llegar a la perfección mediante la repetición, además de modificaciones pequeñas y graduales, es un concepto central del desarrollo estratégico de la empresa japonesa. Para Kagono et al., ésta es la esencia, que contrasta con una visión de cambios más profundos y radicales, "gerencia evolucionaria versus gerencia estratégica", que es la concepción de la empresa en Estados Unidos. La empresa japonesa cambia gradualmente mediante el desarrollo y la preparación de sus recursos humanos y las capacidades de los procesos de producción, para sobrevivir dentro de cualquier entorno. De esta manera inductiva se acumulan recursos internos y van apareciendo productos nuevos, concebidos por la capacidad interna de producirlos y mejorarlos, más que por estudios de mercado sobre las necesidades externas. La empresa sigue

² El lector interesado en la técnica japonesa de los círculos de calidad y su aplicación en empresas de América Latina puede consultarlo en Ogliastri (1988).

un proceso progresivo y que se incrementa donde la orientación no la da el estudio de las necesidades de los consumidores sino las capacidades de producción y de pequeñas innovaciones; naturalmente que estas mejoras continuas, en medio de un entorno de competencia con otras empresas japonesas, llevan a cambios radicales en la creación de nuevos mercados para nuevas concepciones de los productos, lo que en Europa algunos llaman “estrategias de ruptura”.³

Alianzas estratégicas

Las empresas japonesas se caracterizan por contar con una red de relaciones con otras empresas —algunas de las cuales son sus clientes o proveedores— y esas relaciones son estratégicas para su funcionamiento a largo plazo. Aunque los grandes grupos financieros familiares, llamados *zaibatsu*, fueron desmembrados cuando el país emprendió una democratización económica después de la segunda guerra mundial, los lazos informales de comunicación se mantuvieron en una ambigua red de relaciones económicas y hasta familiares que hacen más sólida la estructura empresarial del país en su conjunto. Pero este tipo de relaciones no son exclusivas de las grandes empresas o conglomerados, pues se presentan también en las pequeñas empresas y llegan hasta el nivel de la distribución al detal en barrios y aldeas japonesas.

De manera característica, la empresa más antigua es el centro de la red, la cual se formaliza mediante inversiones en los planes de expansión de las empresas más pequeñas, el traslado de ejecutivos y de otro personal clave, las relaciones mutuas de dependencia de negocios, la colaboración y la planeación conjunta en programas de producción e inventarios (como el “justo a tiempo”, que surge precisamente de esta estructura). Confirmando los hallazgos de Porter, no se trata de una estructura que lleve a la complacencia, pues se caracteriza, además, por una sana competencia y por tener perspectiva hacia el exterior. Las relaciones son de dependencia

³ Véase Bijon (1991). Un ejemplo interesante fue el lanzamiento del *walkman*, por parte de la Sony, a pesar de que todas las encuestas predecían que ese producto no sería acogido por el público (Monta, 1987).

mutua, pero las empresas tienen la flexibilidad de iniciar negocios en pequeño por fuera de la red, si la situación llega a un extremo.

Las "alianzas estratégicas" son, entonces, relaciones estrechas de colaboración basadas en un estilo integral de negociación que busca el beneficio mutuo, antes que ventajas exclusivamente para una de las partes. Esta negociación de diferencias de interés en forma de colaboración más que de competencia resulta muy benéfica a largo plazo, mantiene sanos los compromisos y el cumplimiento de acuerdos y pactos entre las partes, lo que favorece un flexible sentido de grupo y constituye, en suma, una ventaja estratégica.⁴

Las ventajas que se obtienen de establecer alianzas sólidas de tipo estratégico con los proveedores, distribuidores, clientes, financiadores, productores, subcontratistas y hasta consumidores e instituciones gubernamentales, sindicales, o de control, son bastante obvias. De allí han surgido esquemas administrativos como el "justo a tiempo", una planeación de necesidades mutuas que en la cadena de producción y valor agregado le permite a todos reducir inventarios al mínimo, por el cumplimiento de compromisos entre las partes. Esto constituye la realización efectiva de una planeación estratégica al detalle, que se cimenta en los conceptos de *nemawashi* y *wa*, enmarcados como valores de cumplimiento de la palabra empeñada, el respeto personal y pensar a largo plazo dentro del grupo de asociados.

Nemawashi es la exploración preliminar de intereses, ante las instancias de menor nivel de la contraparte, para avanzar en los acuerdos dentro de un clima informal. Esta es una forma de negociación informal, de preparar un acuerdo que evita los conflictos abiertos y las confrontaciones sobre la mesa de negociación. Es obvio que en Japón, al igual que en el resto del mundo, las relaciones entre las empresas implican diferencias de interés y conflictos potenciales, así sean instituciones asociadas. Lo que debe ser resaltado aquí es la clara perspectiva de que las relaciones son a largo plazo, para conveniencia mutua y que deben mantenerse dentro del espíritu del *wa*.

Wa es la armonía, el buen entendimiento que debe regir una

⁴ En el Congreso Internacional de Gerencia Estratégica que se reunió en Estocolmo en 1990, con el tema de "alianzas estratégicas", el autor presentó una ponencia sobre el sistema japonés de negociación y sus relaciones con América Latina, que después fue parte de un libro donde se amplían algunas de las ideas de esta sección (Ogliastri, 1992).

relación a largo plazo. Entre las cosas que más sorprenden a los latinoamericanos que establecen negociaciones con los japoneses, es la peculiar insistencia de éstos en el *wa*: "Proponemos como primer punto el acuerdo siguiente: las partes se comprometen a mantener relaciones cordiales, a tener mensualmente reuniones de intercambio de información y acercamiento, así no haya necesidad de ellas." Éste fue un primer planteamiento inicial típico de una empresa japonesa, ante una situación potencialmente álgida y preñada de conflictos comerciales con sus distribuidores latinoamericanos. Mantener la armonía, o el *wa*, en la cultura negociadora de una organización es ventajoso a largo plazo y es consistente con las más modernas teorías y prácticas sobre negociación en el mundo.

Estructura de las decisiones estratégicas

En la *kaisha*, el flujo de las decisiones va desde abajo hacia arriba y el desarrollo de la estrategia se orienta desde adentro hacia afuera. La junta directiva tiene interesantes peculiaridades con respecto a su similar occidental, particularmente por ser una junta interna de empleados y porque le delega el análisis y las recomendaciones estratégicas a los niveles inferiores. En la toma de decisiones de la empresa japonesa las relaciones verticales entre grupos del mismo nivel son tan importantes, o más, que las relaciones jerárquicas entre niveles organizacionales. Las decisiones se toman en grupo y no por mayoría sino por consenso: después de exhaustivas discusiones todos deben estar de acuerdo para que una decisión se adopte.

El flujo de decisiones en la empresa japonesa, como ya se dijo, va desde abajo hacia arriba. Sin embargo, no quiere decir que las decisiones estratégicas no se tomen en los niveles más altos: las decisiones importantes las toma una junta directiva compuesta por altos empleados de la organización (que son pequeños, ínfimos, accionistas), la cual comisiona a un grupo de bajo nivel en la organización para que proponga opciones y soluciones. De esa manera empieza un proceso de propuestas que se origina desde abajo y que va encontrando, paulatinamente, la aceptación de los niveles altos. Dentro de este camino es importante el *ringi*, un proceso de circulación de información a través del cual se consulta a todos sobre una decisión que se está adoptando, particularmente a los grupos

de colegas del mismo nivel, y se cimenta, o diluye, la responsabilidad en el nivel de toda la organización. Las relaciones laterales entre colegas son críticas en el funcionamiento de la empresa japonesa; hay un control horizontal que se basa en valores comunes, disciplina y amplia información.

La toma de decisiones es más lenta que en Occidente, pero se planea a más largo plazo y la puesta en práctica de una decisión se ve facilitada por la amplia discusión y por el requisito del consenso o unanimidad del grupo.

Cada nivel jerárquico realiza un trabajo diferente, pero no exactamente a la usanza occidental. El más bajo trabaja largas jornadas y propone soluciones, políticas, procedimientos y mejoras. El nivel medio gerencial maneja todo el papeleo burocrático, desarrolla al personal a su cargo y organiza las actividades. El alto nivel de los presidentes y vicepresidentes piensa a largo plazo, establece la misión y la cultura organizacionales, da congruencia interna y externa a la empresa a través de los compromisos y los valores compartidos, genera las ideas básicas de la estrategia, bajo el supuesto de que el proceso de planeación y decisión lo retomarán los niveles bajos y habrá propuestas para la realización de la estrategia.

En el balance entre los dueños del capital y el trabajo, la empresa japonesa se inclina hacia los empleados. Esto se refleja no solamente en los rendimientos para los accionistas, que están entre los más bajos del mundo (aproximadamente de 12% anual frente a una inflación del 6%), sino en la gestión misma: las juntas directivas están constituidas por altos ejecutivos que trabajan de tiempo completo en la empresa y no por representantes externos de los accionistas que apenas asisten unas horas del mes a las reuniones de dirección general.

Para ser elegido miembro de la junta directiva de su empresa, un ejecutivo tiene que haber llegado al nivel de gerente, tenido un desempeño sobresaliente en su trabajo, conseguir el apoyo formal del sindicato de la empresa, ser nominado por el presidente y salir elegido por la asamblea de accionistas. En forma característica, la asamblea de accionistas de una gran *kaisha* está compuesta por cinco o seis bancos o entidades financieras, —ninguno de los cuales tiene más del 10% de las acciones— y por representantes de pequeños grupos de accionistas. Generalmente los empleados compran acciones de sus empresas.

La junta directiva tiene funciones semejantes a las de una junta occidental, pero es excelente en la formulación de la "misión", o el propósito esencial a largo plazo, a pesar de que la define de una manera generalmente más ambigua, y por su capacidad de conseguir legitimidad interna y externa a la organización.

Los japoneses hacen una planeación por perspectiva y no prospectiva. En el enfoque de la perspectiva, el futuro se ve desde el presente. Basándose en determinadas tendencias actuales, se tratan de identificar los lincamientos dentro de los cuales habrán de desenvolverse los acontecimientos: se trata entonces de encuadrar el trabajo de la empresa dentro de esas líneas. Tal perspectiva fue muy criticada en Occidente, y se la consideró como "el arte de adivinar el pasado". Así como el objetivo del estudio histórico es comprender al pasado en sus propios términos, en la estrategia se trata no sólo de adelantarse sino de crear el futuro, independientemente del presente. La corriente predominante en Europa y Estados Unidos ha sido la prospectiva: interpretar escenarios futuros y definir objetivos no ligados al presente sino a un estado deseado del futuro; a partir de esto se planea "hacia atrás", identificando lo que hay que hacer para llegar a ese objetivo, independientemente de que éste se encuentre o no en las tendencias o estadísticas históricas. Con el enfoque prospectivo llegaron los astronautas a la luna y se construyó el Concorde. Lo paradójico del asunto es que este revolucionario método de planeación no lo hayan adoptado las modernas y sofisticadas empresas japonesas: éstas planifican de adentro hacia afuera, por mejorar e incrementar lo existente. No siguen la moda o las corrientes de pensamiento administrativo, están teóricamente atrasados... pero tienen éxito.

En síntesis, la empresa japonesa aplica estrategias de crecimiento antes que de rentabilidad, orientadas al largo plazo, basadas en el desarrollo de los recursos humanos y en una mejora gradual y continua de los productos. ¿De qué manera se hace la planeación? Aunque las decisiones básicas se toman al más alto nivel, su realización se planea desde abajo, desde adentro hacia afuera, por incrementos graduales y el desarrollo de recursos para crear su propio mercado. Estas prácticas tienen elementos de sentido común, pero también son paradójicas y han dejado perplejos a los observadores occidentales, debido al indiscutible éxito de la *kaisha*.

BIBLIOGRAFÍA

- ABEOGLEN, J. y G. Stalk, *Kaisha: The Japanese Corporation*, Basic Books, 1985 (traducido al castellano por Editorial Norma).
- ANDREWS, K., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, 1980 (edición revisada; la original de 1960, publicada en 1971, fue traducida por el IESE de Barcelona y por el Círculo de Lectores, Bogotá).
- ANTHONY, R., *Planning and Control Systems*, Harvard Business School, 1977 (traducido por Editorial Ateneo, Buenos Aires, *Sistemas de planeamiento y control*).
- ANSOFF, L., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.
- ATKINSON, A., *Social Order and the General Theory of Strategy*, Routledge, 1981.
- AUSTIN, J., *Management in Developing Countries*, Free Press, 1990.
- BARNARD, C., *Functions of the Executive*, Harvard, 1968 (existe traducción al castellano).
- BIJON, C., *Les stratégies de rupture. Creatices de marchés*, Sevul, 1991 (traducido al castellano por Tercer Mundo Editores).
- BOWER, J., *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard Business School, 1969.
- CLASUEWITZ, K., *Sobre la guerra* (original alemán de 1830, hay varias ediciones en castellano).
- CROZIER, M., *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago, 1964 (original francés, existe traducción al castellano).
- CHANDLER, A., *Strategy and Structure*, MIT, 1962.
- _____, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Enterprise*, Harvard University, 1991.
- _____ y H. Daems, *Managerial Hierarchies*, Harvard, 1980.
- CHRISTENSEN, Bower y Andrews (véase Learned et al.).
- DRUCKER, P., *The Practice of Management* (traducido como *La gerencia de empresas*, Sudamericana, Buenos Aires, 1960).
- _____, *Managing for Results*, Harper, 1964 (hay traducción al castellano).
- HAX, A. y N. Majluf, *Strategie Management*, Prentice Hall, 1984.
- HENDERSON, B., *Henderson on Corporate Strategy*, Mentor, 1977.
- HOFER, C.W. y D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, 1978 (traducido por Norma, Bogotá: *Planeación estratégica: conceptos analíticos*, 1985).
- ISHIKAWA, K., *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*, Norma, 1986.
- KAGONO, T., I. Nonaka, K. Sakakibara y A. Okumura, *Strategic Versus Evolutionary Management: A U.S.-Japan Comparison of Strategy and Organization*, North Holland, 1985.

- LEARNED, E., C.R. Christensen, W. Guth y K. Andrews, *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, 1965 (revisado en quinta edición bajo el mismo título con la autoría de Christensen, Bower y Andrews, 1981).
- MILES, R. y C. Snow, *Organization Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1977.
- MORITA, A. et al., *Made in Japan Akio Morita fundador de Sony*, Intermedio-Emecé, 1987.
- MUSASHI, M., *A Book of Five Rings*, Overlook, 1974 (original japonés).
- OGLIASTRI, E., "Historia y estrategia de empresas colombianas", reporte de investigación al Fondo de Promoción de la Cultura, 1978 (XII volúmenes).
- _____, *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*, Norma, 1988.
- _____, "Strategic Alliances: Negotiations between Japan and Latin America", ponencia al Congreso Internacional de Gerencia Estratégica, Estocolmo, septiembre de 1990.
- _____, *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina*, McGraw-Hill, 1992.
- PORTER, M., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980 (traducido por Norma, Bogotá).
- _____, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990 (hay traducción al castellano).
- RUMELT, R., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard Business School, 1977.
- SALLENAVE, J.P., *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, 1985.
- SCOTT, B., "Stages of Corporate Development", Case Clearing House, Harvard, 1971.
- SELZNICK, P., *Leadership in Administration*, Harper, 1957.
- SMITH, G. y C.R. Christensen, *Policy Formulation and Administration*, Irwin, 1951 (revisada, 1955).
- UYTERHOEVEN, H. R. Ackerman y J. Rosenblum, *Strategy and Organization*, Irwin, 1977.
- VANCLIL, R. *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Jones-Irwin, 1979.