

Las organizaciones.

Evaluación de una empresa desde el punto de vista de la Administración del Capital Humano.

En Audi, empresa de la industria automotriz, dedicada a la fabricación ensamble y comercialización de automóviles, se conoce que las empresas competidoras fabrican productos semejantes, por lo que Audi debe establecer una planeación estratégica (a largo plazo) para ser mejor que sus competidores en términos de calidad, productividad y precio.

Para competir no basta contar con tecnología de punta, maquinaria, equipo, instalaciones etcétera. Lo que realmente se necesita es **contar con talento humano para producir partes automotrices y vehículos de mejor tecnología, más baratos, mejores y el menor tiempo.**

Una empresa que tiene vida, es mucho más que un simple conjunto de locales, maquinaria e instalaciones.

Una empresa está conformada por personas con talento.

Entonces ¿Usted cómo podría evaluar a una empresa desde el punto de vista de capital humano?

El Director del Capital Humano decidió convocar a los directivos de la empresa para hacer una evaluación de los aspectos fuertes y débiles de la empresa para así poderse comparar con la competencia.

Lo que quería era equiparar sus ventajas y desventajas con respecto de sus competidores (lo que hoy se conoce como FODA).

Al llevar este tema de discusión el director se dio cuenta de que la ventaja competitiva de su empresa **debería estar focalizada en las personas ¿Cómo es esto?**

ARH (RRHH - Administración de Recursos Humanos) tiene su campo de actuación en el contexto conformado por organizaciones y personas.

El hecho de administrar personas, significa trabajar con individuos que forman parte de las organizaciones. Aún más, quiere decir, **administrar los demás recursos con dichas personas.**

En este orden de ideas, las empresas y las personas son un binomio perfecto, que es la base fundamental sobre la que se mueve RRHH.

Organización.

La vida de los individuos está conformada por interacciones con otras personas y con empresas. El ser humano por naturaleza, es eminentemente social e interactivo, no vive aislado, sino conviviendo y relacionándose constantemente con otros seres humanos.

Debido a que adolece de limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que no se podrían alcanzar con la acción simplemente individual o personal.

¿Qué es una organización?

Una organización, debe ser considerada como un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y la cooperación entre ellas lo cual es esencial para la existencia de la propia organización.

¿Cuándo existe una organización?

Una organización sólo existe cuando:

- 1. Hay personas que tienen la capacidad de comunicarse, y que**
- 2. Están dispuestas a contribuir como trabajo en equipo, a fin**
- 3. De alcanzar un objetivo común.**

Una buena disposición a contribuir la organización, significa principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta del individuo, en aras de obtener beneficio de la organización.

Esta buena disposición para participar y contribuir con organización es diferente de individuo a individuo, con el paso del tiempo.

Esto significa que el sistema de contribuciones totales es muy inestable, ya que la contribución de cada miembro de la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales de cada individuo, sino también en función del sistema de recompensas o beneficios (*fringe benefits*) que emplee la empresa para incrementar la productividad.

La fuerza de las organizaciones.

Las empresas permiten a los individuos satisfacer diferentes tipos de necesidades: emocionales, espirituales, económicas, etcétera.

En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos de manera aislada no podrían alcanzar debido a sus propias limitaciones.

Dentro de las organizaciones, la limitación para lograr los objetivos humanos, no es ni la capacidad intelectual ni la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo “*Team Work*”.

La complejidad de las organizaciones.

Como usted sabe, existe una variedad enorme de organizaciones: industriales, comerciales, servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, consultoría, etc.), milicia, empresas gubernamentales y paraestatales, entre otras muchas.

Empresas industriales	Hospitales y laboratorios	Cine teatro
Bancos y financieras inmobiliarias, construcción, automotriz, etc.	Radio televisión	Empresas de publicidad
Escuelas y universidades	Empresas periodísticas	Clínicas
Tiendas y comercios	Empresas de consultoría	Restaurantes
Iglesias	Empresas de auditoría y contabilidad y servicios integrales de consultoría tecnológica.	Centros comerciales, etcétera

Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto la producción de bienes y servicios, así como a la comercialización.

De tal forma, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc.

¿Por qué las Organizaciones influyen en la vida personal de sus integrantes y viceversa?

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas **viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, su sistema de valores, sus expectativas y convicciones**, son profundamente influidas por las organizaciones. Y viceversa, es decir, las organizaciones también son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La sociedad actual es una sociedad de organizaciones, las cuales son sistemas muy complejos, compuesto de actividades humanas de diferentes niveles.

Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto coexiste bajo un modelo complejo y multidimensional.

A pesar de esta complejidad, la misma constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que hacen difícil la vida del administrador.

Conforme las organizaciones avanzan, tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se logra a través del aumento del número de personas y de recursos.

Para que este volumen de personas pueda ser administrado, se produce a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos dentro del organigrama piramidal (Ampliar).

A medida que el organigrama se incrementa, será por consecuencia un distanciamiento gradual entre personas, y por supuesto de sus objetivos personales, y también la alta dirección de la organización y sus objetivos organizacionales.

Este distanciamiento, casi siempre conduce un conflicto entre los objetivos particulares de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.

Características de las organizaciones complejas:

- 1. Publicidad.** Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de **distintos niveles horizontales y verticales** dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor **control y regulación, aumenta la complejidad vertical.**

2. Se dice de las **organizaciones altas o desde mi punto de vista piramidales** (es decir, con demasiados niveles jerárquicos) y las organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos, como ha sido el ejemplo de las empresas japonesas versus las empresas norteamericanas automotrices. General Motors vs Toyota).

Mientras que los integrantes de las organizaciones planas (explicar) tienen tacto directo, cara a cara, entonces en las organizaciones altas o complejas o piramidales, se requiere de **intermediarios para la comunicación, coordinación e integración** de las actividades de las personas que la conforman. Por lo tanto la interacción se vuelve indirecta.

3. **Anonimato**. Se le da mucha importancia a las tareas ejecutar y a las operaciones, pero **difícilmente se le da importancia a las personas**. Lo que realmente importa en este tipo de organizaciones es que la operación sea realizada, no importando quien la realice.

4. **Rutinas estandarizadas**. Estas rutinas se utilizan para **procedimientos y canales de comunicación**. A pesar del ambiente laboral totalmente impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas organizaciones.

5. **Estructuras personalizadas no oficiales**. Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal. **(El poder atrás del poder. Comentar)**

6. **Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones**. Tiende a **separar las líneas de autoridad formal** de aquellas de competencia profesional o técnica.

7. **Tamaño**. El tamaño es un **elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones**, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Las organizaciones o entes, constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado las organizaciones de hoy son diferentes a las de ayer y probablemente las de mañana, ya que presentarán diferencias aún mayores. **No existen dos organizaciones iguales**, varían en tamaños y estructuras organizacionales.

Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, **mediante diferentes tecnologías** para producir bienes o servicios de los tipos más diversos que se venden y distribuyen en diferentes formas en los más variados mercados económicos, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes.

Además, las **organizaciones operan en ambientes diferentes**, con las más variadas influencias y contingencias, que **se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio**, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes.

Todo lo comentado anteriormente hace que las organizaciones presenten, además de una enorme **diversidad**, una sorprendente **complejidad**.

Las diferentes “Eras” de la organización.

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos. Las organizaciones **presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos**. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad Y la vida de las personas, lo que acelera cada vez los cambios ambientales. En el siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas distintas:

- **La Era de la industrialización clásica.**
- **La Era de la industrialización neoclásica.**
- **La Era de la información.**

Era de la industrialización clásica.

Este periodo abarca de 1900 a 1950. Representa medio siglo en el que se identificó el fenómeno de la **industrialización, que se inició con la revolución industrial. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el **formato piramidal y centralizador**, la **departamentalización funcional**, el **modelo burocrático**, la **centralización de las decisiones en la alta dirección**, el **establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes**. La **cultura organizacional predominante está orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo**. Las **personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como son las máquinas, el equipo y el capital**; dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción:**

- **Naturaleza.**
- **Capital.**
- **Trabajo.**

Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología. El **hombre era considerado un apéndice de una máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aun lentamente: los cambios eran:**

- **Suaves.**
- **Progresivos.**
- **Paulatinos.**
- **Previsibles.**

Era de la industrialización neoclásica.

Este periodo abarca de 1950-1990 iniciándose a finales de la Segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente; los cambios hicieron más rápidos e intensos y poco previsible. La velocidad de cambio aumentó. **Las transacciones comerciales pasaron de locales regionales, de regionales e internacionales** y se volvieron gradualmente más complejas. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para dar forma a las estructuras relacionales, resultó ahora lento y muy rígido frente a los movimientos que se producían en el mundo. Las organizaciones probaron nuevos modelos estructuras que les pudieran proporcionar mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. **Surgió la organización matricial para tratar de adaptar y revivir la vieja y tradicional organización funcional.** Además del enfoque matricial, se le **agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar y funcional como un “turbo” capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así, alcanzar una mayor competitividad.** De hecho, la organización matricial promovió una mejora necesaria la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación del estructura funcional. Sin embargo, sus ventajas fueron aprovechadas por medio de la **fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios (UEN) que resultaron más fácil de administrar y mucho más ágiles.** A medida que el conservadurismo dio lugar a la **innovación**, a la cultura organizacional, dejó de privilegiar a las tradicionales pasadas para concentrarse en el presente. La vieja concepción de relaciones industriales, ahora fue sustituida por la nueva visión de la **administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción.** La tecnología pasó por un sorprendente desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y

de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando. **Y los cambios eran muy rápidos y muy acelerados.**

Era de la información.

Comienza alrededor de 1990 en la época actual. Su característica principal son los **cambios rápidos, imprevisibles e inesperados.** Peter F. Drucker previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología produjo desarrollos por completo e imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en fracciones de segundo.

La tecnología de información (TI) provocó el surgimiento la globalización de la economía:

- La economía **internacional** se transformó en la economía **mundial y global.**
- La **competitividad** entre las organizaciones **se hizo más intensa.**
- El **mercado de capitales** pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro, en busca de nuevas **oportunidades de inversión**, aunque transitorias.
- La **estructura organizacional matricial** se hizo insuficiente para proporcionar a las empresas la agilidad, movilidad, innovación y el cambio necesarios para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso amplio turbulencia.
- Los **procesos organizacionales** se volvieron más importantes que las áreas que forman la organización, a su vez estas posean departamentos o divisiones, se volvieron transitorias y no definitivas. Los **puestos y funciones** tienen que definirse y redefinirse continuamente debido a los cambios del entorno y la tecnología.
- Los **productos y servicios** se ajustan constantemente a las **demandas y necesidades de los clientes**, quienes ahora tienen hábitos cambiantes y muy exigentes.

- **En las organizaciones más expuestas modificaciones del medio ambiente, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en **equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias** enfocadas a misiones específicas y con objetos muy definidos.**
- **La organización del futuro se hará sin límites de tiempo, espacio, ni distancia.**
- **Se hará un uso distinto del espacio físico, es decir, **las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que las funciones de apoyo serán llevadas a cabo en los domicilios de los empleados.****
- **Existirá la organización virtual como ya sucede en Estados Unidos, Canadá, Europa y México interconectada electrónicamente y **sin manejar ninguna clase de papel**, ya que funciona mejor, de manera más inteligente, más ecológica y más cerca de los clientes.**
- **El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el **conocimiento**. AMPLIAR COMENTARIO**
- **El dinero como siempre sigue siendo importante, pero ahora **es más importante el conocimiento de cómo utilizarlo y cómo aplicarlo rentablemente.****
- **El empleo empieza a **migrar del sector industrial al sector de servicios.****
- **El trabajo manual que fue sustituido por el **trabajo mental**, con lo que se marca un cambio hacia la era postindustrial basado en el conocimiento. (Albert Einstein: "*Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo*" "*Solo la imaginación es más importante que el conocimiento, del cual nos tendremos que valer, como siempre, para generar más valor agregado*").**
- **Las **personas, sus conocimientos y habilidades mentales ahora se convierten en la base principal de la nueva organización.****
- **Administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la **gestión del talento humano.****

- **Las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales y ahora son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera.**
- **La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar el cambio y la innovación enfocados hacia el futuro y el destino de la organización.**
- **Los cambios se volvieron muy rápidos, sin continuidad con el pasado, creando un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad.**

En este orden de ideas, la Administración de Recursos Humanos ARH representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino con **seres inteligentes y pro activos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa** (COMENTAR Carta a García) así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida. Ya no se trata de administración **de** personas, se trata de administrar **con** personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de las personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será necesariamente la financiera, será el capital intelectual. El recurso más importante de las organizaciones se encontrará en la cabeza de las personas. Por lo tanto, un capital muy especial que no puede ni debe ser tratado como un mero recurso organizacional nunca más.

Las organizaciones como sistemas sociales.

En la sociedad moderna, casi todo el proceso productivo se lleva a cabo por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones.

El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las empresas, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, tener servicio médico, obtener todos los frutos y servicios que necesita.

De un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto quiere decir que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructura y se redefine. (Ingeniería financiera). Una organización no es nunca 1 U completa y terminada, sino que es un organismo social activo y sujeto a múltiples cambios.

Organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Las organizaciones en primer objetivos lucrativos o no lucrativos. Existen organizaciones explícitamente creadas para lograr objetivos lucrativos como modo de autos sustentarse mediante el excedente de resultados financieros o utilidades y de la obtención de ganancias de inversiones o de captar. También existen organizaciones que no necesariamente tienen al lucro como su objetivo principal. Las empresas son ejemplos típicos de organizaciones lucrativas pues cualquier definición de empresa conocía necesariamente el objetivo que es de lucro. Empresa es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos inhumanos (recursos financieros, recursos materiales, recursos tecnológicos y recursos de mercadotecnia, etc.), con la finalidad de lograr objetivos de autosustento y de lucro, mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El autosustento es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración a la actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad.



Que son:	Qué tienen:	Que hacen:
Personas	Comportamiento humano	Satisfacen necesidades. Desarrollan grupos. Crean acción organizada. Motivan a las personas. Desarrollan actitudes. Hacen contribuciones.
Organizadas	estructura organizacional	Nacen. Crecen. Se transforman. Acuerdan. Se dividen.
Personas que realizan alguna actividad.	Procesos organizacionales.	Producen productos y servicios. Contribuyen al bien de la sociedad. Comunican. Toman decisiones.

Las organizaciones como sistemas abiertos.

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Estos recursos son operados por las diversas partes del sistema y transformados en salidas o resultados para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias.

Hamel y Prahalad (*The core competence of corporation. Harvard Business Review, Boston, June, 1990 pages 79-91*) argumentan que en el futuro, la habilidad de gestión crítica será: **identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hagan posible el crecimiento**. Esto ocasiona cambios organizacionales, como lo es la identificación de actividades y marcas no esenciales, así como la aparición de **alianzas estratégicas**, en la que cada socio aporta sus competencias esenciales para la transformación de una oferta de mercado. (Comentar - Sinergia). Las competencias tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente.

La competencia es esencial para dar **acceso** a un gran potencial y a una amplia variedad de mercados, así mismo, es un determinante significativo para la **satisfacción** y beneficio de los **clientes**, además debe ser **difícil de imitar por los competidores**. Respecto a estas tres características identificadas por Hamel y Prahalad (1.-**acceso**, 2.-**satisfacción del cliente** y 3.-**dificultad para hacer imitada por otros**), es importante revisar si la competencia se puede combinar con otras habilidades para crear una **ventaja competitiva única** para los clientes.

Puede ser que la competencia solo no reúnan los criterios antes citados, pero que combinada con otras competencias se vuelva un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización.

Definición de Sistema

Un sistema se define como:

- ☞ **Un conjunto de elementos** (partes o varias componentes del sistema).
- ☞ **Dinámicamente relacionados**, esto es, en interacción (formando **una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes**).
- ☞ **Realizan una actividad** (operación o proceso del sistema).
- ☞ **Para alcanzar un objetivo** o propósito (finalidad del sistema).
- ☞ **Que operan sobre datos, energía o materia** (que constituyen los **insumos o entrada de recursos** necesarios para que opere sistema).
- ☞ **Un ambiente** que rodea al sistema (con el cual el sistema interactúan dinámicamente).
- ☞ **Para producir información, energía o materia** (que constituyen las **salidas o resultados de la actividad** del sistema).

Entonces, un sistema se define como:

Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es, en interacción, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito que operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circunda el sistema, para producir información, energía o materia.

Por lo tanto, el sistema está constituido por elementos esenciales:

Tema de la próxima sesión.

UN MENSAJE A GARCÍA.

Hay en la historia de Cuba un hombre que destaca en mi memoria.

Al estallar la guerra entre los Estados Unidos y España, era necesario entenderse con toda rapidez con el jefe de los revolucionarios de Cuba.

En aquellos momentos, este jefe, el General García estaba emboscado en las asperezas de las montañas; nadie sabía dónde. Ninguna comunicación le podía llegar ni por correo, telégrafo, celular o internet. No obstante, era preciso que el Presidente de los Estados Unidos se comunicara con él, entonces ¿Qué debería hacerse?

Alguien aconsejó al Presidente: “Conozco un tal *Rowan* que, si fuese posible encontrar al General García, él lo encontraría”.

Buscaron a *Rowan* y le entregaron la carta para el General García.

***Rowan* tomó la carta, con la importancia que para él revestía, y la guardó en una bolsa impermeable, sobre su pecho, ¡cerca del corazón!**

Después de cuatro días de navegación, dejó la pequeña canoa que le había conducido hasta la costa de Cuba. Desapareció por entre los juncales y después de tres semanas se presentó al otro lado de la isla:

¡Había atravesado, nada menos, a pie un país hostil y había cumplido su misión de entregar a García el mensaje de que era portador!

No es objeto de este artículo narrar detalladamente el episodio descrito en muy grandes rasgos. Lo que realmente se quiere hacer notar es lo siguiente:

McKinley le dio a Rowan una carta para que se la entregara a García, y Rowan nunca preguntó: ¿En dónde lo encuentro, cómo llego, ¡y si no lo encuentro!?

Verdaderamente aquí hay un hombre que debe ser inmortalizado en bronce y su estatua colocada en todos los Colegios y Universidades del país.

Porque no es erudición lo que necesita la juventud, ni enseñanza de tal o cual cosa, sino la inculcación del amor al deber, de la fidelidad a la confianza que en ella se deposita, del obrar con prontitud, del concentrar todas sus energías: hacer bien lo que se tiene que hacer, es decir “Llevar el mensaje a García”.

¡Es verdad! El General García ha muerto: sin embargo, hay muchos otros “Garcías” en todas partes.

Todo hombre que ha tratado de llevar a cabo alguna empresa para la que ha necesitado la ayuda de otras personas, se ha quedado frecuentemente sorprendido por la estupidez de la generalidad de los hombres, debido a su incapacidad o falta de voluntad para concentrar sus facultades en una idea y ejecutarla.

Ayuda torpe, craso descuido, despreciable indiferencia y apatía por el cumplimiento de sus deberes u obligaciones: tal es y ha sido siempre la rutina.

Así, ningún hombre sale avante, sin lograr ningún éxito, si no es con amenazas o sobornando de cualquier otra manera a aquéllos cuya ayuda es necesaria.

Tú mismo, amigo lector, puedes hacer la prueba.

Te imagino tranquilo, sentado en tu Despacho y a tu alrededor, digamos, unos 6 empleados, dispuestos todos ellos, a servirte.

Llama a cualquiera de ellos y hazle este encargo:

“Busque por favor en la Enciclopedia y hágame un breve resumen acerca de la vida de Correggio”.

¿Acaso esperas que tu empleado con toda la calma te conteste: “Si señor” y vaya tranquilamente a poner manos a la obra?

¡Desde luego que no!

¡Abrirá desmesuradamente los ojos! te mirará muy sorprendido y te dirigirá una o más de las siguientes preguntas:

¿Quién fue?

¿Cuál enciclopedia?

¿Eso me corresponde a mí?

¡Oiga! seguramente usted se equivocó y quiso decir el futbolista internacional Cristiano Ronaldo ¿No es cierto?

¿Oiga usted, no sería mejor que lo hiciera Carlos?

¿Murió ya?

¿No sería mejor que le trajera el libro para que usted mismo lo busque? ¡Oiga! ¿Y para qué lo quiere usted saber?

Te apuesto 100 contra uno, a que después de haber contestado a tales preguntas tontas, insulsas y totalmente fuera de lugar e impertinentes y explicándole cómo hallar la información que deseas y para qué la quieres, tu empleado se marchará confuso e irá a solicitarle ayuda a sus compañeros para “encontrar a García”, y todavía regresará después para decirte que no existe tal hombre.

Puedo, por excepción, perder la apuesta que te estoy haciendo; pero en la generalidad de los casos, tengo muchísimas probabilidades de ganarla.

Si ya conoces la ineptitud de tus empleados, no te molestarás en explicar a tu “ayudante” que *Correggio* se encuentra en la letra “C” y no en la letra “K”. Te limitarás simplemente a sonreír ante tal actitud e ignorancia, e irás a buscarlo tú mismo.

No parece, sino que, pareciera indispensable amenazar con el nudoso garrote y con el temor a ser despedido el viernes más próximo, para poder retener a muchos empleados en sus puestos. Cuando se necesita contratar ya sea a un Asistente de la Dirección, o de Sistemas o de Contabilidad o de Recursos Humanos, Marketing, entre otros muchos, de cada 10 que ofrecen sus servicios, 9 no sabrán escribir con una gramática y ortografía correcta y algunos de ellos considerarán

despreciable o sin importancia este conocimiento y desdeñablemente secundario, “ya que según ellos no sirve para nada”.

Es vergonzoso que muchos profesionistas no sepan redactar ni una simple carta además de tener una infinidad de faltas de ortografía, incluyendo la escritura de su propio nombre. ¿Tú los contratarías? ¿Podría tal persona redactar “una carta García”?

¿Ve usted a ese administrador universitario? Me decía el Director de una gran fábrica. ¡Sí! lo veo ¿Por qué?

Es un gran administrador, pero si le confiero o asigno una comisión, sólo por una verdadera casualidad la desempeñaría con acierto. Siempre tendré el temor de que en el camino se detenga en alguna cantina que encuentre y cuando llegue a la dirección correcta, posiblemente ya haya olvidado completamente lo que tenía que hacer.

¿Crees, querido lector, que a tal hombre se le puede confiar “Un mensaje para García”?

A últimas fechas es frecuente escuchar que nos llega a nuestro corazón una compasión para los enternecedores lamentos de los desheredados, proletarios, esclavos del salario, que van en busca de un empleo.

Y esas voces, a menudo van acompañadas de “maldiciones” para los que están “arriba”.

Nadie se compadece del patrón que envejece antes de tiempo, por esforzarse inútilmente en conseguir que el aprendiz chambón e inútil ejecute bien un trabajo determinado. Ni nos ocupamos tampoco del tiempo y paciencia que pierde dicho empresario en educar a sus empleados para que estén en aptitud de realizar bien su trabajo, empleados que flojean inmediatamente en cuanto el jefe vuelve la espalda.

En todo negocio se encuentran muchos zánganos, parásitos irresponsables, que solo piensan en jugar y perder el tiempo, “chatear”, “mandándose mensajitos tontos o banales en momentos inapropiados y perdiendo lastimosamente el tiempo” utilizando *Tweeter, Facebook, What’s App, internet, etcétera*, y en consecuencia, el empresario se ve obligado a despedir a dichos empleados todos los días, que parecieran una plaga, debido a su ineptitud para poder defender los intereses de la empresa que les da de comer. Y a cada empleado despedido le siguen y seguirán muchos otros iguales.

Esta es, invariablemente, la historia que se repite en tiempos de abundancia.

Pero cuando por efecto de las circunstancias sociales o económicas de un país o una ciudad en especial, es al revés, es decir, escasea el trabajo, el jefe tiene la oportunidad de escoger cuidadosamente a los nuevos empleados y de señalarles “la puerta de salida” a los ineptos, a los mal preparados, juguetones irresponsables y a los holgazanes.

Por su propio interés, cada patrón procura conservar lo mejor de Capital Humano que encuentra; es decir, a aquéllos que si pueden llevar “un mensaje a García”.

Conozco un individuo que se ha sido dotado de cualidades y aptitudes verdaderamente sorprendentes; pero que, desgraciadamente, carece de la habilidad necesaria para manejar sus propios negocios, además de ser absolutamente inservible para los demás.

Sufre de “monomanía” en el sentido de que cree que siempre sus jefes lo tiranizan, lo odian y tratan de oprimirlo. Este individuo no sabe dar órdenes, pero tampoco está dispuesto a recibirlas. Si usted, querido lector, le confía a este personaje “Un mensaje a García”, probablemente le contestará: ¡Llévelo usted mismo, yo no tengo ganas de hacerlo!

Actualmente este “individuo” recorre las calles en busca de trabajo, sin más abrigo que un deshilachado saco por donde le cuela el aire silbando.

Nadie que lo conozca accedería a proporcionarle un empleo. A la menor observación o consejo que se le dé, montará en cólera y no admitirá razones: sería preciso tratarlo a puntapiés, para sacarle algún partido o provecho.

Convengo de buen grado, en que un ser tan “despreciable” y “deforme”, desde el punto de vista moral, es digno, cuando menos, de la misma comparación que nos inspira un lisiado físicamente, un parapléjico, un paralítico, que dicho sea de paso, son la mayoría excesivamente responsables.

Pero en medio de nuestro filantrópico enternecimiento, no debemos olvidar derramar una lágrima sincera por aquéllos que se afanan en llevar a cabo una gran empresa; por aquéllos cuyas horas de trabajo son ilimitadas, pues para ellos no existe la hora puntual de salida; para aquéllos que a toda prisa encanecen a causa de la lucha constante que se ven obligados a sostener contra la mugrienta indiferencia, la andrajosa estupidez y la negra ingratitud de los empleados mediocres, que si no fuera por el espíritu emprendedor de estos hombres sobresalientes y a veces temporalmente ignorados, se verían sin hogar y acosados por el hambre.

¿Considera usted que son demasiado severos los términos en que acabo de expresarme?

Tal vez, sí. Pero cuando todo mundo ha prodigado su compasión por el proletario inepto y abusador, yo quiero decir una palabra de simpatía hacia aquél hombre que ha triunfado, hacia aquél hombre que, luchando con grandes obstáculos, ha sabido dirigir los esfuerzos de otros, ha sido un buen líder, y, después de haber vencido, se encuentra con que lo que ha hecho, ¡no vale nada! : ¡Sólo la satisfacción de haberse ganado su pan!

Yo mismo he cargado el portaviandas o lonchera y trabajado por la jornada diaria; y también es sido patrón de una empresa, empleado y ayudante de la misma clase a la que me he referido, y sé bien que hay argumentos a favor y en contra para ambas partes.

La pobreza en sí, no reviste excelencia alguna. Los harapos no son recomendables, ni se recomiendan por

ningún motivo. No todos los patronos son “rapaces”, ni “tiranos”, pero tampoco todos los pobres son “virtuosos”.

Admiro de todo corazón al hombre o mujer que cumple con su deber, tanto cuando está ausente el jefe, como cuando está presente. Admiro también a aquél hombre o mujer que con toda calma toma “el mensaje que se le entrega para García”, sin hacer preguntas tontas, ni abriga la aviesa intención de arrojarlo en la primera alcantarilla que encuentre, o de hacer cualquier otra cosa que no sea entregarlo.

Este tipo de personas jamás encontrarán “cerradas la puertas” en su vida, ni necesitarán armar huelgas para obtener un aumento de sueldo.

Esta es precisamente la clase de hombres y mujeres que se necesitan en nuestro país y en el mundo entero y a las cuales nada puede negárseles. Son tan escasos y tan valiosos, que ningún empresario inteligente y con sentido común, consentiría en dejarlos ir.

A un hombre o mujer así, se le necesita en todas las ciudades, suburbios, pueblos y municipios, en todas las oficinas, talleres, fábricas, almacenes y universidades.

El mundo entero clama por él, por ella, se les necesita ¡Urge... un hombre o mujer que pueda llevar un mensaje a García!

Helbert Hubbard

Metodología Keiretsu: qué es y cómo aplicarla

¿Qué es la metodología Keiretsu?

La idea detrás de Keiretsu es que, si una empresa es propietaria de una parte de su proveedor, y el proveedor es propietario de una parte de la empresa, se pueden obtener beneficios mutuos, lo cual no es posible con la competencia tradicional.

La metodología Keiretsu describe, pues, una estructura corporativa en la que una serie de organizaciones se vinculan entre sí, generalmente tomando pequeñas participaciones las unas de las otras, para construir una relación de negocio larga y cercana, a menudo como proveedores y compradores. Las empresas que forman un Keiretsu suelen cerrar precios e impedir que fuerzas externas vendan sus productos.

El enfoque de esta metodología transforma de raíz las relaciones entre empresa y proveedor, a través de un planteamiento basado en la creación de alianzas.

El resultado es la capacidad de ofrecer un mejor servicio al cliente y la seguridad y ventaja competitiva que supone el estar preparado para los cambios y ser extremadamente adaptable como negocio.

Historia de la metodología Keiretsu

Los antecedentes al Keiretsu, se encuentran justo antes de la Segunda Guerra Mundial, cuando el entramado económico japonés estaba formado por zaibatsu, es

decir, grandes conglomerados de empresas de tipo jerárquico estrechamente relacionados al gobierno del país y sometidos en gran parte a sus decisiones.

Los zaibatsu fueron prohibidos cuando los estadounidenses ocuparon Japón, ya que estos los consideraban monopolísticos y antidemocráticos (y también sospechaban que habían sido responsables de la escalada armamentística nipona durante la conquista del Pacífico).

Sin embargo Japón estaba devastado tras la guerra y su economía había colapsado.

Por eso las empresas se reagruparon, pero esta vez en forma de Keiretsu, más ligados al sector financiero que al gobierno, aunque mantuvieron una estrecha relación con las esferas políticas y financieras.

Estos Keiretsu fueron clave para la fulgurante recuperación económica nacional, conocida como El milagro japonés.



Características de las relaciones entre empresas según la metodología Keiretsu

Las relaciones de Keiretsu en Japón generalmente muestran una serie de características comunes:

- 1. Se trata de relaciones comerciales a largo plazo que a menudo impiden que terceros participen libremente en el mercado.** Si bien esto puede sofocar las relaciones de libre comercio que dependen de la competencia, también puede crear una excelente eficiencia económica y tener sentido entre las empresas que se especializan en un producto en particular.
- 2. Las relaciones se basan en acciones.** Las empresas a menudo mantienen cantidades significativas de las acciones de las demás para evitar que otras empresas adquieran acciones; aunque esto parece contradecir los principios básicos del libre comercio de capitales, esto puede crear estabilidad en el mercado de valores y brinda protección contra adquisiciones hostiles.
- 3. Se trata de un tipo de comercio fijo no simétrico entre las empresas que pactan siguiendo la metodología Keiretsu.**

- 4. El intercambio de talento es una práctica común**, bastante habitual en el caso de ejecutivos de la empresa matriz al jubilarse, que son designados a alguna otra compañía en el Keiretsu.
- 5. La suplementación y sustitución mediante el intercambio comercial es habitual.** Una empresa matriz, con la cooperación de la subcompañía, establece sistemas de orientación que rigen la tecnología de producción y la metodología de control de calidad

Keiretsu horizontal y keiretsu vertical

Las empresas que adaptan la metodología Keiretsu pueden relacionarse entre sí de dos formas distintas, es decir, que existen dos formas de implementar el Keiretsu:

- 1. Keiretsu horizontal (yoko):** Se trata de un grupo de grandes compañías que mantienen contacto con un mismo banco central, unidas por relaciones de tipo comercial, estratégico, informacional y de distribución. Es decir, que todas ellas están en un plan de igualdad.
- 2. Keiretsu vertical (tate):** Es un grupo de empresas compuesto por una empresa líder y una serie de compañías más pequeñas, subordinadas a ella. En este escenario es el tamaño y la producción de cada compañía la que define su posición dentro del keiretsu.

¿Cómo se aplica la metodología Keiretsu en Supply Chain?

El Keiretsu se puede implementar de diferentes formas en el área del Supply Chain, aunque algunas de las más comunes son:

- a) Trasladando la producción de bajo valor agregado a las subsidiarias.**
- b) Asegurando una capacidad de producción continua de alta calidad para evitar un exceso de producción y problemas de los consumidores.**
- c) Mejorando la gestión de riesgos, especialmente con respecto a la demanda variable o incierta.**
- d) Garantizando que el aumento de las ventas signifique un aumento correspondiente para las filiales.**
- e) Evitando que la información tecnológica se divulgue a los competidores, algo que es posible a través del mantenimiento de relaciones estrechas y continuas.**



Ventajas y desventajas de la metodología Keiretsu

La metodología ***Keiretsu*** presenta muchas ventajas para la cadena de suministros de las empresas que se deciden a adoptarla, entre las cuales destacan las siguientes:

- 1. Las relaciones comerciales estratégicas a largo plazo con socios clave con un enfoque a largo plazo en la mejora de procesos pueden generar eficiencias excelentes.**
- 2. Una posición menor en las empresas consideradas socios clave demuestra compromiso y puede ayudar a proporcionar estabilidad financiera en tiempos difíciles.**
- 3. El comercio no simétrico estabiliza la relación.**

4. Los ejecutivos experimentados tienen mucho que ofrecer y deberían considerar la posibilidad de realizar consultorías más allá de la jubilación de puestos de tiempo completo.
5. Las empresas con más recursos y procesos establecidos deben transferir esas capacidades a sus proveedores estratégicos para mejorar los procesos y reducir los costos.
6. La producción de bajo valor agregado para una empresa podría ser producción de alto valor agregado para su proveedor.
7. La mejor manera de mantener la calidad es mantener relaciones con proveedores que constantemente producen siguiendo estándares prefijados de calidad.
8. El riesgo se puede compartir entre los socios y reducirse de este modo.
9. Las relaciones estratégicas pueden asegurar que los proveedores clave tengan éxito y se mantengan estables.
10. Forjar relaciones duraderas y sólidas con proveedores clave que puedan adaptarse a la demanda cambiante minimiza la propagación de secretos comerciales.

Sin embargo, una de las **principales desventajas de la metodología *Keiretsu* es que podría suponer una barrera a la innovación o contribuir a cerrar los mercados.** Sin embargo, aunque es cierto que la aplicación excesiva de *Keiretsu* puede llevar a mercados cerrados, sus enseñanzas aplicadas correctamente pueden rejuvenecer cualquier cadena de suministro.

DEFINICIÓN DE KEIRETSU

El término japonés Keiretsu hace referencia a un modelo empresarial basado en una coalición de empresas que se encuentran ligadas por unos intereses económicos comunes (empresas que se benefician mutuamente de su éxito). Se podría considerar que son una evolución de los zaibatsu.

ORGANIZACIÓN

En esta estructura empresarial se pueden diferenciar dos partes:

- **Un núcleo, formado a su vez por tres entes, similar a una tríada:**
 - 1. Una empresa de gran poder económico, que normalmente agrupa a otras industrias.**
 - 2. Un banco y otras corporaciones financieras (bancos fiduciarios, bancos de inversiones, compañías de seguros, etc.), que actúan como inversores de las compañías del grupo.**
 - 3. Un trader (organización para el desarrollo de negocios), encargada de la mercadotecnia y el comercio nacional e internacional de las compañías del grupo.**

Algunos ejemplos Son “Sumitomo” o “Mitsui”.

- **Alrededor del núcleo se sitúan un conjunto de empresas de pequeña y mediana dimensión independientes entre sí, pero con una alta interdependencia respecto del núcleo, con el cual comparten acuerdos económicos, departamentos, etc.**
- **Normalmente obtienen su producción a través de procesos productivos basados en la idea “just-in-time”, es decir fabricar productos según pedidos entrantes de las compañías del keiretsu y mantener inventarios muy reducidos. Todo lo anterior por tanto, dota al conjunto de una elevada flexibilidad**

DIFERENCIAS Y SIMILITUDES

Podríamos pensar que existe una similitud entre Holding y Keiretsu, salvo que en este último no es necesario que las empresas pertenezcan a una sola sociedad matriz.

El Keiretsu tiene una estructura organizativa más horizontal con una cadena de mando más reducida frente a una estructura de tipo piramidal propia de los Zaibatsu, al frente de la cual, como cabeza visible se situaba una familia.

De este modo los Keiretsu al carecer de una cabeza visible también evitan ser sancionados por las leyes antimonopolio.

Podríamos hablar de propiedad cruzada, ya que las empresas componentes de los Keiretsu participan en el capital social de unas y otras, pero con la peculiaridad de no llegar nunca a hacerse con el control de ninguna de ellas en concreto, de hecho esta participación no suele superar el 7% u 8% del capital.

La coordinación de las actividades entre las empresas se llevan a cabo a través de canales informales, por ejemplo mediante juegos de golf, clubes, karaokes, etc.

JAPÓN, TRABAJO COLABORATIVO O TRABAJO EN EQUIPO (*TEAM WORK*) Y SAIBATSU: EL TRÍO MORTAL

Si acaso te has preguntado alguna vez cómo Japón llegó a ser la potencia industrializada que es hoy en día y cuál es la clave de su éxito, ahora se explica.

¿Sabes qué es el *zaibatsu* y cuál fue su rol en Japón?

¿Sigue ocurriendo este fenómeno? – Al leer el siguiente artículo de “Hola Japonés” y descubramos la capacidad de organización y el imperialismo subyacente en la sociedad nipona.



El proceso de industrialización es más largo de lo que parece y tiene sus raíces en el *Shogunato Tokugawa* (1600-1868) con los primeros gremios familiares que se consolidaron como “empresas” durante esos años.

Este proceso condujo de una u otra forma a la clave de su éxito, la cual se encuentra en el trabajo colaborativo. Prácticamente todo el país, desde el gobierno hasta el campesinado, puso de su parte para construir el majestuoso Japón que conocemos en la actualidad.

El cómo, el por qué y el cuándo se describe en el siguiente breve artículo lleno de datos interesantes que de seguro te sorprenderán.

Las primeras empresas de Tokugawa (1600-1868)

En Tokugawa, Japón se convirtió en una sociedad totalmente jerarquizada donde los samuráis eran una de las clases más poderosas. Por debajo de ellos estaban los nobles y luego los campesinos. En último lugar se encontraban los artesanos y comerciantes.

¿Qué tiene esto de importante? – Lo que sucede es que dentro de esta estructura social surgen los primeros gremios empresariales, ya que las familias de campesinos, artesanos y comerciantes se dan cuenta de que pueden establecer lo que serían las primeras redes comerciales.



Ejemplo de los primeros gremios familiares

En Tokugawa, la familia en sí misma se convertía en gremios empresariales que se conocerían como zaibatsu. Estas empresas dominarían la actividad económica incluso con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial.

El zaibatsu y su rol en Japón

Los *zaibatsu* son empresas en donde el dominio de un monopolio comercial recae en una familia adinerada que se posiciona como la cabeza de la empresa.

Bajo la familia dominante se encuentran *zaibatsu* menores o pequeñas empresas que abastecen a la familia principal.

Así, un *zaibatsu* puede estar conformado por 20 o 30 familias, siempre con una que lidera al resto. Lo que queremos saber ahora es, **¿cómo estos grupos empresariales se convirtieron en la principal fuerza de Japón? – Para responder esto es importante compartir contigo un poco de historia y los escenarios a los que se enfrenta Japón una vez se produce el cambio de era.**

Apertura de Japón

Japón estuvo cerrado por 250 años, en un periodo conocido como el *sakoku*, u ostracismo, sin tener relación alguna con Occidente durante la era Tokugawa.

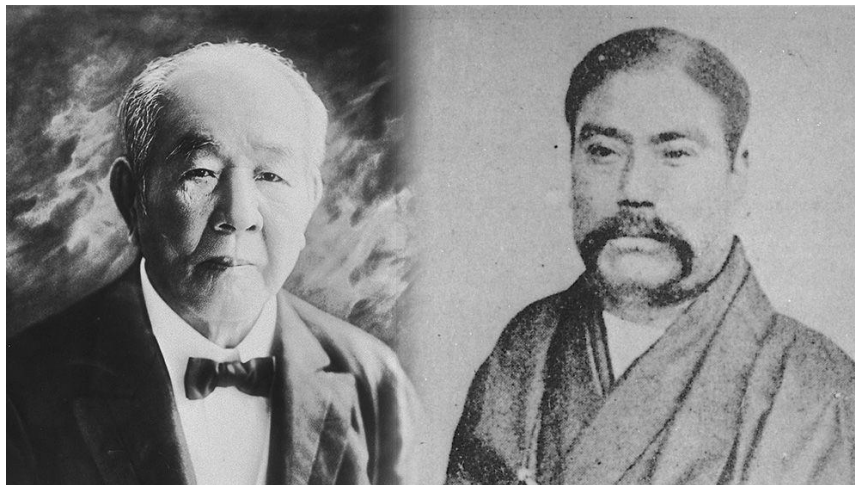
Por ello, cuando Japón se abre al mundo nuevamente en 1853, se encuentra con potencias mundiales que están mucho más avanzadas.

Frente a esto, el país del sol naciente decide que no puede quedarse atrás y para ello hace una serie de modificaciones políticas y estructurales con el objetivo de modernizar el país.

La Restauración Meiji (1868-1912)

La Restauración Meiji es el paso de un orden dominado por el poder militar de los samuráis hacia una era donde el centro sería el emperador.

Este cambio supone una serie de reformas y, lo más importante, la construcción de un gobierno basado en un modelo occidental que trae consigo la creación de leyes y la creación de una constitución.



Como debes suponer, este proceso no fue sencillo para Japón.

Tanto el emperador como el gobierno hicieron un llamado a toda la población para contribuir al desarrollo y modernización del país.

Es aquí donde los *zaibatsu* le entregan ayuda económica al gobierno para fomentar el desarrollo de la agricultura y la industria, con el fin de generar fondos suficientes para que el país pueda crecer.

Por otro lado, estas empresas se encargaron también de construir varias carreteras para aumentar la conectividad del país, además de interiorizarse sobre las nuevas tecnologías que provenían de Occidente.

Junto con ello, tanto las empresas como el gobierno envían japoneses a cursar carreras en el extranjero con el fin de aplicar esos conocimientos en el desarrollo de la industria local.

El *zaibatsu* y el camino hacia la guerra en territorio japonés

Japón puso todos sus esfuerzos en la industrialización y la modernización con el fin de equipararse a las potencias mundiales de esos años.

Mientras esto ocurría, el militarismo y la guerra se veían venir en el contexto internacional.

Los *zaibatsu* de alguna manera contribuyeron al desarrollo de la carrera militar y armamentista durante la Primera y Segunda Guerra Mundial.

Al finalizar esta última, surgieron varias polémicas frente a los *zaibatsu* y las repercusiones que tuvieron en estos conflictos.

Sin embargo, pese a este aspecto negativo, fueron estas empresas las que levantaron Japón tras las bombas nucleares de Hiroshima y Nagasaki.



Bombardeo de Hiroshima y Nagasaki

El milagro asiático

Es un hecho que Japón quedó devastado luego de la Segunda Guerra Mundial, no obstante, en un período de tres décadas el país se levanta como una potencia mundial que supera inclusive a los Estados Unidos, ¿cómo es esto posible? – Con el trabajo colectivo de toda la población. Nuevamente el gobierno, la industria y los ciudadanos ponen todo de su parte con la meta de restaurar la infraestructura, economía y, además, seguir fomentando el crecimiento industrial.

En esta ocasión, los *zaibatsu* dejaron de ser empresas familiares con un monopolio centralizado y se convirtieron en *keiretsu*, es decir, empresas relacionadas unas con otras por medio de redes comerciales que no admiten la participación de empresas externas.

Estas empresas, ya sean vistas como *zaibatsu* o *keiretsu*, fueron parte fundamental para la recuperación de Japón.

Los *zaibatsu* más importantes de Japón

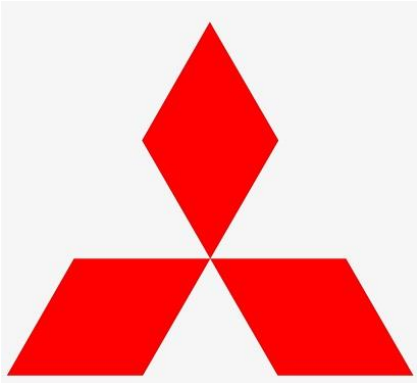
Se ha establecido la relevancia histórica de estas empresas, así es que ahora te mencionaremos tres de ellas.

Mitsui, uno de los *zaibatsu* más grandes de Japón

Mitsui tiene su origen en el siglo XVII, periodo en el cual su actividad se basaba en el comercio de la seda. Luego, en 1673, comenzó a vender kimonos de alta calidad y fundó una tienda de crédito local y una de arroz. Tras el cambio de era, cuando el shogunato Tokugawa termina, Mitsui es seleccionada por el gobierno Meiji para proporcionar servicios financieros y para realizar los preparativos que permitirían la fundación del Banco Central de Japón.

Mitsubishi, el *zaibatsu* más famoso fuera de Japón

Así es, Mitsubishi partió como un gremio familiar en 1870. En sus inicios era una empresa enfocada en el transporte marítimo que luego se expandió hacia la minería y la reparación de barcos. En 1917 produjo su primer modelo de autos y luego de la Segunda Guerra Mundial, su organización se divide en compañías independientes, convirtiéndose en lo que es hoy.



Suzuki, el *zaibatsu* con el origen más dulce de Japón

Aunque sea difícil de creer, los inicios de esta empresa estuvieron alejados de la industria automotriz. Sus inicios se remontan a 1874, año en el que su labor principal era la importación de azúcar.

Fue, con el paso de los años y la llegada de nuevas tecnologías, que logró crear la identidad empresarial que conocemos en la actualidad.



Zaibatsu, mucho más que una empresa

Luego de esta pequeña revisión histórica podemos ver que los *zaibatsu* son mucho más que empresas pues, durante el shogunato Tokugawa, fueron el núcleo de la principal actividad económica de Japón. En la Restauración Meiji, su rol es fundamental para la industrialización del país y, para el Japón de la postguerra, son estas mismas empresas las que ayudan a levantar la sociedad nipona. Su implicancia va mucho más allá de su actividad industrial y económica. Podemos decir con toda propiedad que los *zaibatsu* son “el motor de Japón”.



Muestra de colectivismo y trabajo colaborativo japonés

Solo queda añadir que el trabajo colaborativo es, por lejos, el factor que ha llevado al éxito tanto de las industrias como de Japón en sí.

Es, gracias a este aspecto colectivo, que Japón ha logrado superar las crisis y desafíos que han aparecido a lo largo de su historia.

Si bien los *zaibatsu* nunca han podido erradicarse en su totalidad de la estructura económica de Japón, la occidentalización del mercado hizo que este país tuviera que “modernizar” sus mecanismos y reformar sus organizaciones hacia un corte más horizontal. Imagina tener siglos de verticalidad en tu pasado; no es algo fácil de olvidar. Japón, sin embargo, ha podido lidiar con estos procesos de cambio y seguir siendo una potencia económica y financiera de admirable estabilidad.