

CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS JAPONESAS

Silvia Seligson

Ponencia presentada en el IX Congreso Nacional de ALADAA-México
Colegio de San Luis Potosí. 23 al 25 de junio de 2005

Las grandes empresas japonesas se caracterizan por el alto nivel de enseñanza y aprendizaje que lleva a cabo su Personal; la capacitación es en parte preprogramada para los períodos iniciales de entrenamiento y, en parte, resultante de la introducción de nuevos productos y procesos. Además, es parcialmente autodirigida a través de una floreciente “industria” de cursos por correspondencia y depende en gran medida de la actitud de los empleados, es decir, de la modesta aceptación de que todos tienen mucho que aprender y de que enseñar es una de las funciones de sus superiores, de que todos los discípulos serán con el tiempo maestros. Esta actitud está determinada por las características sociales de la empresa, la cual se asemeja más a una comunidad familiar que a un mercado en donde uno aporta el mínimo esfuerzo para lograr la ganancia máxima.

Estas políticas no se pueden entender sin tomar en consideración el empleo permanente, debido a que éste proporciona una justificación a las empresas para invertir en el entrenamiento de sus empleados. La perspectiva a largo plazo inducida por la estabilidad en el empleo tiene varias consecuencias:

[a] El reclutamiento de los empleados es para una carrera, no para un trabajo, Por lo tanto, los criterios de selección se basan principalmente en habilidades personales tales como la capacidad que tengan de aprender y congeniar con otros, los antecedentes familiares y la estabilidad emocional. Los conocimientos adquiridos en un área específica son relativamente menos importantes, es suficiente que éstos sirvan como una base sólida para la capacitación que recibirán en la empresa.

[b] En general las empresas prefieren contratar a individuos recién egresados de de las Universidades y, de preferencia sólo con grado de Licenciatura, por la ventaja que representa el poder entrenarlos *in situ* para sus tareas específicas. Sin embargo, en ocasiones también reclutan a Personal especializado de mayor edad, que cuenta con el conocimiento y la experiencia en la tecnología requerida por determinadas empresas.

[c] El entrenamiento frecuente o continuo es considerado como una parte necesaria de la carrera de los empleados.. Además, en la mayoría de las empresas, las funciones del Personal administrativo y técnico están estructuradas en una serie de rangos y las promociones involucran un cambio de Departamento y de funciones, y por ende, un nuevo proceso de aprendizaje.

Otros aspectos relacionados con los programas de entrenamiento son la participación y la motivación de los empleados, quienes se identifican con la empresa y se esfuerzan no sólo para mejorar su propia habilidad y adquirir una nueva, sino también con el propósito de contribuir al éxito de la empresa. De ahí que una persona sea contratada más por el deseo que tenga de aprender que por

su destreza para realizar una tarea en particular. Esta motivación es más importante a medida que la responsabilidad y el salario del individuo se van incrementando, o sea, que son los empleados de alto rango los que tienen que aprender más. Debido a que el nivel de educación general en Japón es elevado, los individuos son capaces de seguir cuidadosamente instrucciones complejas y detalladas; esto significa que gran parte del aprendizaje se basa en la producción informal de especificaciones y manuales meticulosamente escritos por los supervisores y ejecutivos para usarlos como material de enseñanza de los trabajadores principiantes.

En Japón, las personas recién contratadas ingresan a la empresa cada año en el mes de abril, pero la socialización y los conocimientos generales sobre la empresa se inician con seis meses de anticipación, que es cuando se toman las decisiones, a partir de las visitas de los candidatos y las entrevistas informales con sus directivos. El día de su ingreso se realiza una ceremonia de "iniciación" que incluye discursos por parte de los ejecutivos de más alto nivel, la presentación de los programas de capacitación y de las actividades sociales de la empresa.

Un aspecto importante durante las primeras sesiones es el llamado Sistema de Mentores, es decir, de ejecutivos de nivel medio que actúan como maestros, guías, avales y consejeros; son los encargados de dar la bienvenida –y el apoyo moral- a los jóvenes a un nuevo mundo laboral y social, proporcionándoles la información sobre sus valores, costumbres y recursos. El entrenamiento que van a recibir durante la realización de sus tareas representa para la empresa una inversión continua en el desarrollo de su carrera, y en vista

de que está orientado a aprender habilidades generales y no a una en especial, se enfoca al desempeño y los objetivos empresariales más que a la promoción de sus empleados.

Por lo tanto, el programa de orientación para los nuevos empleados incluye el conocimiento de todas las actividades y tareas básicas de la empresa con el propósito de que los empleados desarrollen un sentimiento de lealtad e integración a la empresa. Este conocimiento teórico y práctico está a cargo de los directores de diversos Departamentos, durante un período de tiempo que fluctúa entre dos semanas y seis meses acorde con los temas especificados en el Cuadro adjunto.

Enseguida, el programa de capacitación inicial es el más importante y puede ser un curso intensivo de algunos meses o de dos años, durante los cuales los empleados son transferidos semanalmente de una tarea a otra en los diferentes Departamentos, primero es la enseñanza teórica y luego la práctica en el trabajo que van a llevar a cabo. De hecho, el carácter de la educación japonesa no especializada se ve como algo positivo porque la flexibilidad es más importante que las habilidades mecánicas que se puedan ejecutar inmediatamente, ya que una premisa básica es que los conocimientos útiles son aquellos que se adquieren en el contexto en el que se usan y aplican.

Esta rotación de tareas al interior de la empresa es una parte intrínseca del proceso de aprendizaje para los profesionistas, técnicos y supervisores potenciales; además de realizarse en este nivel de inducción para los de reciente ingreso, se continúa posteriormente asignando a todos los empleados a

diferentes puestos por períodos de 18 a 24 meses, y los cargos son seleccionados o elegidos de tal manera que permitan acumular una experiencia útil para los futuros directivos. En el caso de los operarios, la rotación se hace primero dentro de un solo Departamento en dos o tres tareas distintas, con el objeto de que puedan suplir a compañeros ausentes; después van cambiando hasta tener experiencia en todas las tareas y en las diferentes etapas del proceso productivo en su totalidad. De esta manera, se fomenta la cooperación, la motivación, el sentimiento de autosuperación y desempeño cuando se dominan dichas tareas.

Los programas de capacitación de los ingenieros incluyen temas tan diversificados como el diseño de Plantas, la organización empresarial, la programación de la producción, el análisis de inventarios y el mantenimiento del equipo. Además, durante su primer año de empleo, visitan agencias o comercios donde se enteran de las quejas de los clientes, y fábricas, donde se familiarizan con sus productos. Es decir, están completamente integrados en las áreas de Administración, Producción y Comercialización y cuando se manufactura un nuevo producto o se reestructura un sistema de producción, los ingenieros y técnicos llevan a cabo reuniones formales para explicar los cambios e instruir cuanto sea necesario a todos aquellos que están involucrados, dentro o fuera de la Planta, incluyendo a subcontratistas y proveedores. Por su parte, los Jefes de Departamento deben indagar qué requieren sus empleados para conocer o entender mejor el trabajo de otros, con la finalidad de ser más eficientes en el desempeño del propio.

Todos estos procesos reflejan valores sociales que son continuamente recreados en las políticas empresariales, que conducen a la búsqueda compartida de una información más amplia y de las soluciones óptimas relacionadas con las labores cotidianas. Un ejemplo de esta estrategia se ha institucionalizado en los llamados Círculos de Control de Calidad que surgieron en Japón hacia 1958 con el deseo de mejorar las técnicas de producción y la productividad integrando los valores del trabajador en el seno de la empresa.

Cada uno de los Círculos está constituido por un reducido número de personas que se reúnen para analizar problemas relacionados con la calidad de su trabajo. Estos grupos no se limitan a analizar el control de calidad o los defectos de producción, sino que abarcan temas como la reducción de costos, la seguridad laboral, el control de la contaminación, el ahorro de energía y la educación del Personal. Otra actividad importante de estos Círculos es estimular las sugerencias por parte de los empleados, siendo gratificadas aquéllas que se puedan utilizar. Existen asimismo programas de entrenamiento para mejorar la forma de hacer estas sugerencias, los cuales son dirigidos por la Asociación Japonesa de Sistemas de Sugerencias (JAAS) y la Asociación de Relaciones Humanas de Japón; ambas realizan conferencias, visitas a empresas y diversas prácticas de campo.

A través de estas actividades se desarrolla la confianza y la comunicación entre sus miembros y entre los trabajadores de diferentes Secciones o Departamentos de las empresas, y de éstas con las agencias gubernamentales. Las implicaciones inmediatas son la retroalimentación, la discusión y la activa

participación de todos. Además, por ser parte de la política empresarial encauzada al Control de la Calidad, promueve el desarrollo del individuo, de sus habilidades, su capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, las relaciones humanas, la satisfacción y la responsabilidad. Los mismos trabajadores ejercen presión para desempeñarse y colaborar, desarrollan de manera espontánea la autodisciplina con la conciencia de que son ellos los que resultan beneficiados. Los ejecutivos apoyan a estos grupos ofreciendo capacitación a sus líderes y supervisores en actividades relacionadas con el manejo de las discusiones, la asignación de tareas y la elaboración de los reportes, así como en la participación colectiva en la toma de decisiones.

En vista de que estos Círculos no sólo se refieren al logro de la calidad del producto sino a cómo la eficiencia del trabajo de grupo o equipo puede mejorarse en múltiples sentidos o aspectos, sus miembros llevan a cabo una variedad de útiles estudios concretos. Cabe destacar, entre otros, los de las diversas técnicas analíticas y de las posibles soluciones a un determinado problema, que realizan con la ayuda de los ingenieros y de libros especializados. Resulta interesante mencionar que en Japón el mercado y la literatura sobre estos temas es considerable y se tiene acceso a una amplia gama de obras de consulta, desde directorios y enciclopedias generales hasta textos específicos. Así, por ejemplo, se pueden conseguir más de cien libros con diferentes enfoques sobre Control de Calidad Total, no son caros ni voluminosos y están dirigidos al supervisor de Planta o al líder de grupo ansioso de realizar adecuadamente su trabajo. Un tiraje de 600,000 ejemplares de un libro sobre este tema no es nada sorprendente,

como tampoco lo es que cualquier tipo de revista o texto no especializado rebase siempre los 100,000 ejemplares para la primera edición.

Además de la lectura, otra manera de estudiar por su cuenta es a través de Cursos por Correspondencia que también son numerosos y variados. A partir de la revisión del Decreto de Capacitación Vocacional que hizo el gobierno japonés en 1984, los patronos pueden solicitar al Ministerio del Trabajo subsidios de una cuarta o una tercera parte de la contribución que hacen al costo de los cursos que toman sus empleados, ya sea por Correspondencia o en instituciones fuera de la empresa. Este Ministerio ha publicado recientemente una guía que incluye los 1,200 cursos que puede financiar, la mayor parte son en las áreas de Administración y Contaduría, secretariales y técnicos, los cuales dan los conocimientos teóricos necesarios para el aprendizaje práctico en el trabajo. Abarcan desde los básicos hasta los más especializados en computación y procesos de producción, control y mantenimiento. La duración de estos cursos debe ser de tres a doce meses y dicho Decreto recomienda que todas las empresas asignen un Asesor de Capacitación para evaluar tanto los programas de estos cursos cortos como a las instituciones que los ofrecen. Es notorio que la mayoría sean instituciones no lucrativas del sector público y privado; mientras que la participación de Universidades y Colegios sea muy reducida.

Un aspecto relevante es que estos cursos preparan a los estudiantes para que puedan presentar un examen de Calificación Nacional, y que éstos lo presenten por sugerencia o insistencia de sus patronos, quienes requieren un cierto número de personas calificadas en determinadas categorías, ya sea por

razones legales, comerciales o para promover la competencia entre sus empleados. Muchas empresas elaboran sus propios cursos y exámenes de habilidades que son reconocidos por el Ministerio del Trabajo (el cual también los incorpora a su sistema nacional), e incluso los ofrecen a sus subcontratistas y proveedores.

En raras ocasiones las empresas dan incentivos económicos a su Personal para que tome los cursos, por lo general no hay un sistema de gratificación por habilidades o calificaciones obtenidas ya sea dentro o fuera de la empresa. Al adquirir una nueva habilidad, un empleado puede ser asignado a una tarea diferente, pero ello no significa necesariamente un mayor salario o una promoción más rápida, y este hecho se aplica a los empleados permanentes aun de los niveles jerárquicos o educativos más altos. En consecuencia, por ejemplo, los profesionales enviados por la empresa a hacer un doctorado a una Universidad extranjera, pueden encontrar a su regreso una discrepancia entre sus expectativas y esta frustrante realidad. Al no haber estos incentivos económicos, resulta evidente el peso específico o la función que desempeñan los valores tales como la lealtad y el compromiso, las presiones sociales para mantener el nivel requerido de capacitación o aprendizaje y el entusiasmo o la ambición por aprender que caracterizan a los japoneses.

Posiblemente una de las más significativas innovaciones de posguerra en las grandes empresas japonesas haya sido el enorme interés en los programas de educación formal para el desarrollo de directivos. El ímpetu inicial se dio a raíz de la Ocupación Norteamericana al introducirse, a partir de 1947, una serie de

programas de capacitación para supervisores, algunos de los cuales se crearon en los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial¹ y otros específicamente en Japón para ejecutivos de alto nivel, primero en la industria de la comunicación y luego en otras industrias.

Uno de los factores que han determinado el interés creciente y sin precedentes por estos programas es que los empresarios japoneses están conscientes de que el rápido crecimiento experimentado por la mayoría de las empresas ha vuelto muy complejo el papel de los directivos al requerir nuevas habilidades y un nivel más competitivo. En vista de que una empresa no puede atraer fácilmente a personas con experiencia de otras empresas, los puestos requeridos deben ser ocupados por su propio Personal que, por consiguiente, debe estar capacitado para ello.

Otro factor es la consideración de que la educación universitaria japonesa en el área de Administración ha sido muy general, sin orientarse a las necesidades de las empresas, y no se cuenta con un programa equivalente a la Maestría en Administración de Empresas de algunas universidades estadounidenses. Por lo tanto, son las propias empresas las que deben entrenar a sus nuevos empleados en las tareas específicas relacionadas con los diversos aspectos de la gestión administrativa.

Desde fines de la década de los 50's, algunas empresas progresistas empezaron a crear sus propios programas de capacitación para satisfacer sus

¹ Entre ellos Training Within Industry (Capacitación en el seno de la Industria) y Middle Management Training Program (Capacitación para directivos de nivel medio), para 1996 más de 600,000 empleados japoneses habían participado en dichos programas (Yoshino).

necesidades internas. Un ejemplo sobresaliente es el Curso Avanzado en Administración de la renombrada compañía Hitachi, por representar el primer intento de una empresa japonesa de establecer, en 1961, un programa educativo para ejecutivos residentes. La iniciativa fue de uno de sus directivos como resultado de su visita al Instituto de la General Electric Company en Nueva York. La finalidad del programa es que los participantes estudien a la empresa, entiendan sus objetivos y filosofía, comprendan los acelerados cambios que se esperan y descubran cómo mejorar las políticas empresariales. Hoy en día, podemos observar que prácticamente en de todas las empresas se han ido incorporando los aspectos mencionados como indispensables en sus programas de capacitación.

Por otra parte, también se crearon en Japón numerosas instituciones privadas que daban una variedad de cursos para ejecutivos de todos los niveles, entre ellos Japan Productivity Center, establecido en 1955 conjuntamente por el gobierno y empresas privadas, Japan Management Association y The Japan Industrial Training Association. Además de los cursos regulares, ofrecían otros por correspondencia, así como viajes de estudio a renombradas universidades y compañías estadounidenses y europeas en los que han estado participando grupos de ejecutivos que pertenecen a diferentes empresas .

A pesar de la emergencia de gran número de estos institutos independientes, la participación de las universidades japonesas continúa siendo muy limitada, hecho que algunos estudiosos del tema atribuyen tanto al estricto control que el Ministerio de Educación tiene sobre la educación superior, como a la orientación conservadora de las Escuelas y Facultades. Una notable excepción es

la Universidad de Keio que ahora ofrece cada verano un programa para ejecutivos de alto nivel en cooperación con la renombrada Harvard Graduate School of Business Administration.

Casi todos los cursos que imparte la propia empresa son similares a los de otras instituciones y están dirigidos a todos los niveles del Personal; como por ejemplo: Estrategia Corporativa para altos ejecutivos, Seminarios de Mercadotecnia, Cursos para directivos recién promovidos. Cursos de Orientación para ejecutivos de nivel medio y otros para supervisores, Contaduría básica y Desarrollo de Personal. Sin duda uno de los cursos más peculiares es *Creative my Life* (así, en inglés) que está dirigido a ejecutivos que muestran signos de, o padecen, la “Crisis de la Mitad de la Vida”. El anuncio de promoción explica que “El Seminario es para personas de 40 años de edad que quieran seguir adelante, que quieran llevar una vida laboral creativa, activa y vigorosa. Para aquellos de nosotros que hemos optado por ser hombres de empresa, vivir una vida plena es vivir una vida empresarial igualmente plena. Lo que necesitamos hacer es capitalizar al máximo nuestra experiencia acumulada y mirar hacia el futuro con ferviente entusiasmo”².

Por último, cabe mencionar la existencia de un programa formal para evaluar periódicamente el desempeño, habilidad y competencia de cada uno de los empleados por debajo del nivel de los directores y, a su vez, éstos son evaluados

² Citado por Dore y Sako,(p.83) quienes realizaron en 1985 una encuesta en 325 empresas japonesas y encontraron que los cursos ahí impartidos estaban dirigidos principalmente a ejecutivos (37%), Personal administrativo y de ventas (31%), Personal de Investigación y Desarrollo (23%) y únicamente el 9% restante a técnicos y operarios.

por su empeño y capacidad para estimular a sus propios subordinados, en vista de que son los responsables de su progreso y bienestar.

En todos los programas mencionados destaca el deseo de la empresa de impulsar el desarrollo de las habilidades de todo el Personal mediante su capacitación integral y orientación al grupo, proporcionándoles la información y experiencia requeridas para fomentar su sentido de pertenencia al asignarlos a una variedad de tareas en el transcurso de su carrera laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Befu, Harumi

Japan. An Anthropological Introduction

Tokyo. Charles E. Tuttle Co. 1982.

Dore, Roland y Mari Sako

How the Japanese Learn to Work London & New York. Routledge. 1985.

Hasewaga, Keitaro

Japanese Management: An Insider's Analysis

Tokyo & New York. Kodansha International Ltd. 1986

Kusaka, Kimindo

El nacimiento de una nueva era de empleo

Tokyo. Cuadernos de Japón. 1989:I:2:38-41

Levine, Salomon & Kawada Hisashi

Human Resources in Japanese Industrial Development

Princeton, New Jersey. Princeton University Press. 1980

McMillan, J. Charles

The Japanese Industrial System Berlin & New York. De Gruyter. 1985

Morita, Akio

¿Un Momento crítico para las empresas japonesas?

Tokyo. Cuadernos de Japón 1992:V:1:38-43.

Ozaki, Robert

Human Capitalism: The Japanese Enterprise System as World Model

New York. Kodansha. 1991.

Seligson, Silvia

Normas y valores sociales en las relaciones laborales de la empresa

Nissan Mexicana México. UNAM. Tesis de Maestría. 1995

Shirai, Taishiro

Contemporary Industrial Relations in Japan

USA. University of Wisconsin Press. 1983

Yoshino, Y.M.

Japan's Managerial System: Tradition and Innovation

Cambridge, Mass. The MIT Press. 1968

TEMAS DE ORIENTACIÓN PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS

Tema	Contenido
Antecedentes De la empresa	<ul style="list-style-type: none">-Información.-Estructura Organizacional, jerarquía ocupacional-Planes a largo plazo.-Presupuesto de operación y situación financiera.-Condiciones de trabajo y reglamento.-Estructura del salario.-Beneficios en general y prestaciones.
Productos	<ul style="list-style-type: none">-Introducción a la gama de productos empresa.-Estructura física, principios laborales, precio y usuarios de los productos y de su valor como mercancía en relación a la competencia.
Producción	<ul style="list-style-type: none">-Variación, flujo, preparación de directivos.-Interpretación de las tablas y gráficas.-Principios de los procesos productivos.-Administración de los productos y costos.
Ventas	<ul style="list-style-type: none">-Participación en el mercado.-Perspectivas y tendencias de los compradores.-Relaciones de distribuidores y agentes.-Técnicas de ventas.
Habilidades Básicas	<ul style="list-style-type: none">-Ejercicios para incrementar las habilidades con: ábaco, regla slide, máquinas y computadoras.-Etiqueta de Negocios: cómo hablar por teléfono, dar tarjeta personal, usar postura y lenguaje deferencial; el orden para sentarse en reuniones.-Instrucciones para escribir cartas, formatos y expresiones de negocios.-Estadísticas para investigación de mercados y estados financieros.

Fuente; McMillan, p. 118.