

## **LA CULTURA ORGANIZACIONAL, JAPÓN, ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO, UNA HIPÓTESIS**

Alejandro Sosa Fuentes  
Universidad Nacional Autónoma de México.  
Facultad de Ingeniería.  
División de Ingeniería Eléctrica.  
Cd. Universitaria cp. 04510  
México, D.F.  
Fax: 56 16 18 55 Tel: 56 22 31 12  
Mail: [asffiu@fi-b.unam.mx](mailto:asffiu@fi-b.unam.mx)

### **RESUMEN.**

Una cultura organizacional a nivel de una nación, se integra con diversos valores y actitudes de sus integrantes hacia la fuerza de trabajo, la educación, la lealtad, las relaciones interpersonales, el nacionalismo y las profesiones, entre mucho otros.

La presente aplicación, identifica cada uno de estos valores y actitudes para cada una de las naciones de referencia.

Este conjunto de valores y actitudes particulares de cada nación, se comparan entre si y se genera una hipótesis de cómo la cultura organizacional influye sobre la ingeniería y el desarrollo de la tecnología de una nación.

Así mismo, este comparativo induce a reflexionar sobre la problemática a tratar para nuestro país, es decir, que aspectos debemos mejorar individualmente y como nación para alcanzar el desarrollo cultural, de valores y tecnológico que nos sean propios, ya que un error común que se ha cometido es tratar de adoptar modelos de otras naciones producto de su propia, y en ocasiones, legendaria cultura organizacional, a nuestro modus operandi, producto también de nuestra legendaria historia, cultura, idiosincrasia, costumbres, folclor, etc.

Se desarrolla lo anterior en un patrón tabular que nos indica puntualmente las diferencias que tienen las naciones de referencia en cuanto a valores y actitudes, en relación a trabajo, comportamiento, profesión, educación, gobierno, empresa, etc.

De dicho patrón expuesto, podemos extraer conclusiones y/o propuestas para generar una cultura organizacional que nos sea propia y que a su vez, nos permita avanzar hacia un desarrollo educativo, cultural y tecnológico de primer mundo.

## INTRODUCCIÓN

El por que naciones como Japón y Alemania, después de quedar prácticamente destruidas al término de la segunda guerra mundial, actualmente son potencias económicas, culturales, educativas y tecnológicas de primer nivel, y naciones como México, con más recursos naturales, más territorio, muy buena ubicación geopolítica y sin haber sufrido una guerra mundial, actualmente no han alcanzado el desarrollo esperado en función de dichas condiciones, es lo que se pretende analizar en esta reflexión y generar una hipótesis.

Naciones como Estados Unidos, a las cuales se les pueden criticar muchas cosas, pero también aprender e imitar muchas otras, no lo hacemos en general como individuos o nación en su parte positiva, es también objeto de este análisis.

El marco de referencia se construye a partir de características universales que nos definan ciertos comportamientos y cosmovisiones típicas en las sociedades de las diferentes naciones, para así, poder hacer un análisis comparativo y generar una hipótesis.

## VALORES Y ACTITUDES CONSIDERADOS

La cosmovisión de una sociedad genera sus propias características, esta se integra por factores tales como su sistema educativo, la fuerza de trabajo, la actitud hacia el trabajo, la actitud hacia la empresa, la lealtad, las relaciones interpersonales, el nacionalismo y la preferencia hacia las profesiones, entre otros.

Estas características se comparan entre las naciones de referencia para generar un juicio de valor y elaborar una cultura organizacional que nos sea propia y nos permita crear nuestros propios modelos.

## COMPARACIÓN ENTRE LAS NACIONES

<b>JAPÓN</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>MÉXICO</b>
En raza, cultura y lengua, la fuerza de trabajo es homogénea	La fuerza de trabajo es heterogénea	Las clase sociales y las regiones marcan las homogeneidades
Alto nivel educativo	Promedio general de los trabajadores: 2/3 de secundaria	Promedio general: 5/6 de primaria
Hay lealtad a la institución	La lealtad es relativa	Lealtad al jefe inmediato o persona, no a la institución
Se tiene en alto valor la sensibilidad interpersonal	Esta no tiene valor	Lo tiene el sector público, no el privado

<b>JAPÓN</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>MÉXICO</b>
Las relaciones con subordinados son como en la familia	Las relaciones con subordinados son de nosotros - ellos	Relaciones horizontales de compadrazgo, verticales de autoritarismo
Reciben entrenamiento para la cooperación desde niños	Reciben entrenamiento para la competencia desde niños	Reciben entrenamiento para la dependencia desde niños
Existe un compromiso a largo plazo con la empresa	Compromiso a corto plazo con la empresa	Compromiso con el jefe y amigos
Empleo garantizado de por vida por las corporaciones	No hay garantía de permanencia	La Ley Federal del Trabajo "dificulta los despidos"

<b>JAPÓN</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>MÉXICO</b>
Ambiente laboral paternalista, se asigna un tutor	Ambiente no paternalista, cada quien lucha por sí	Ambiente materna lista, el símbolo del IMSS, una madre protectora
Las decisiones involucran a todos los niveles	Las decisiones se hacen en el primer y segundo nivel	El presidente o Director General toman las decisiones
La necesidad primordial es de avanzar en la estructura organizacional	Gran necesidad de logro	Gran necesidad de poder y reconocimiento
Se piensa en el salario como una forma de participación de utilidades	Se piensa en el salario como un derecho que está orientado a incrementar comodidades consumismo	El salario se percibe en una parte como consecuencia de la antigüedad, no como resultante de una eficiencia

<b>JAPÓN</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>MÉXICO</b>
Hay tres contadores por cada 10,000 personas	Hay 40 contadores por cada 10,000 personas	Hay más contadores que administradores
Hay un abogado por cada 10,000 personas	Hay 20 abogados por cada 10,000 personas	Hay más abogados que ningún otro tipo de profesionista, particularmente en el Sector Público

La Administración está orientada a los Recursos Humanos	La Administración está orientada al capital	La Administración está orientada a su poder
Se pone un énfasis alto en la selección del personal	El énfasis es bajo ya que “siempre se puede prescindir de las personas”	Selección por amistad previa

<b>JAPÓN</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>MÉXICO</b>
Se tienen juntas matutinas para hablar acerca de la problemática de la empresa	Se tienen reuniones para discutir los problemas del área donde se trabaja	Se tienen reuniones para oír lo que decidió el jefe o el gerente
La identificación del empleado es con su empresa, por ejemplo “SONY”	La identificación mayor es con la profesión	La identificación es con el grupo social, de trabajo, regional o profesional
Las carreras de avance son lentas	Las carreras pueden ser rápidas, sobrevive el mejor dotado	Las carreras dependen de las conexiones
Sistemas complejos de evaluación del personal en todos los niveles	Sistemas de evaluación por alcance de objetivos	Evaluación sofisticada en puestos ejecutivos; mecánica en niveles operativos

<b>JAPÓN</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>MÉXICO</b>
Existen oficinas abiertas de los directivos	Oficinas privadas de los directivos	Gran contraste en las oficinas de diversas jerarquías
Los supervisores no tienen oficinas porque trabajan con sus colaboradores	Algunos supervisores tienen oficinas para planear	Oficinas para vigilar directamente, no para planear
La comunicación sobre conductas no adecuadas es privada	Poca comunicación de aspectos deficientes, cada quien lo suyo	El jefe se entera de conductas no adecuadas, falsas o ciertas, por la “grilla”
El reparto de utilidades se paga dos veces al año por resultados	La participación de utilidades casi no existe	Existe, pero el trabajador no la correlaciona con su esfuerzo vs. resultados

## **PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES**

Se han generado seis tablas comparativas en donde se manifiestan las diferentes cosmovisiones de cada sociedad respecto a tópicos específicos, para México, las razones para su propia cosmovisión son diversas, evolutivas y parten de la formación en las primeras etapas de la educación, con responsabilidad tanto del sistema educativo como de los padres o tutores.

La formación en las primeras etapas de la educación es responsabilidad de los padres, depende de aspectos culturales, económicos y de valores sobre todo, es individual para cada familia y con libertad de ejercicio.

Por lo tanto, la plataforma de partida es el sistema educativo en la educación primaria, el cual esta colapsado y prostituido, conjuntamente con la actitud de los padres de familia ante ese hecho y como educadores de sus propios hijos.

## **ANÁLISIS**

En la educación primaria tenemos institucionalizada a la “madre protectora”, aquella que no admite que su hijo tuvo la culpa aunque se tengan las evidencias, la que se pone del lado del niño en forma automática sin haber analizado y escuchado cabalmente al maestro en lo que respecta a disciplina, tareas, trabajos, puntualidad, etc., culpando siempre a las circunstancias, pero nunca aceptando la responsabilidad, es decir, se educa al niño desde el principio hacia la dependencia y el maternal ismo.

Con esta “carga formativa” pasa a la secundaria en donde cuando le conviene, se comporta y considera a sí mismo como niño ante situaciones de comportamiento y responsabilidad como las descritas anteriormente, al fin que el sistema no lo puede reprobar y sus padres lo protegen.

Con esta “carga formativa reforzada” pasa al bachillerato, en donde se encuentra con libertad para decidir por “sí mismo”, que hábitos adquirir, que costumbres adoptar, que ejemplos seguir, etc.

En general, ¿cual creen ustedes que sea el resultado del manejo de esa libertad con esa “carga formativa reforzada”?

Evidentemente, mientras se tengan esos orígenes y raíces, difícilmente un sistema educativo por muy bueno que sea, tendrá éxito por sí mismo, se requiere un nuevo paradigma, en donde desde el principio, no se den más los viejos vicios de nuestro sistema educativo y modifiquemos nuestra actitud como padres.

El mantener los anteriores valores, actitudes y comportamientos a lo largo del tiempo es lo que finalmente genera una cultura organizacional, en donde se considera “normal” lo que en otras sociedades no lo es y en donde la culpa de no haber alcanzado el desarrollo esperado “no es de nosotros”.

## Situación en el nivel superior

El problema es difícil y de amplio espectro, la Universidad, por un lado, debe mantener la excelencia académica como su razón de ser y no caer en simulaciones, debe realmente ser la máxima casa de estudios del país; los profesores debemos mantenernos actualizados en nuestros conocimientos, comprender a los alumnos como jóvenes, con empatía y afecto, pero tratarlos como adultos, sin maternalismos; como padres debemos encauzar a nuestros hijos hacia un nuevo paradigma, indicándoles que van hacia un mundo de competitividad, sin maternalismos y globalizado, en donde la cultura de la dependencia quedo atrás.

En donde lo importante es la perseverancia en el esfuerzo, la responsabilidad, honradez, calidad profesional, moral y ética, entre otros, pero a la vez con valores universales, no con valores folclóricos mal entendidos.

Entorno social.

El mexicano promedio, independientemente de su poder adquisitivo, no tiene memoria histórica, es decir, tiende a repetir los errores del pasado; no le interesa el presente, vive del fútbol, las telenovelas y de programas como “bailando por un sueño”, la “academia”, “ventaneando”, “cosas de la vida” y tantos otros que enajenan a la gente, la hacen que forme estereotipos y adopte valores falsos.

Por último, el futuro lo deja en manos de las cábalas, los santos, los milagros, los amuletos, la suerte, etc.

Lo difícil no es la carrera profesional, sino estar inmerso y adoptar los modos y costumbres de un entorno social no adecuado.

En general, lo más difícil de las carreras que se imparten a nivel superior y, particularmente en la Facultad de Ingeniería, no son tanto las asignaturas, sino principalmente, el cambio de actitud que el estudiante de preparatoria o bachillerato debe tener al entrar a una carrera profesional, aún con la “carga formativa reforzada” de la secundaria y los hábitos adquiridos en el bachillerato.

## **CONCLUSIONES**

Se requiere un nuevo paradigma, una cosmovisión que nos sea propia y genere una cultura organizacional que nos permita avanzar hacia el desarrollo educativo, cultural y tecnológico de primer mundo.

Es necesario que nos sea propia, ya que tenemos antecedentes históricos, culturales, de idiosincrasia, costumbres y folclor, diferentes a los de las naciones de referencia, las cuales tienen los mismos conceptos pero con diferentes parámetros.

Por ejemplo, un error común es tratar de adoptar el modelo de calidad "Six Sigma" japonés, tal cual, en la idiosincrasia, costumbres, y folclor de la sociedad mexicana, son diferentes culturas, el reto es adaptar el modelo, no adoptarlo, pero obteniendo los mismos resultados que con el original.

Luego entonces, la clave para un venturoso y feliz encuentro con el futuro, es el cambio de actitud que debemos tener como sociedad, ser diferentes, juntarnos con "ganadores" no con "perdedores", ya que un perdedor se junta con otros perdedores para creer que no es un perdedor, ayudar al amigo a que sea ganador y formar grupos responsables.

La gran ventaja es que el dicho cambio de actitud depende de nosotros mismos, no se requieren ecuaciones complicadas ni cálculos difíciles, todo depende de si realmente queremos un cambio, es decir, si realmente tenemos la vocación de cambiar, y el esfuerzo necesario para lograrlo, no rebasa nuestras propias expectativas, y aún rebasadas, perseveremos en el esfuerzo hasta lograrlo.

Más vale un grito a tiempo que una desilusión tardía.

## **REFERENCIAS**

Sistema de Transporte Colectivo Metro:

"Asesoría en la planeación de un Sistema de Calidad conforme a ISO 9000"

1997 y 1998, Alejandro Sosa Fuentes

Experiencia propia en el ejercicio de la profesión al haber trabajado con pares de las naciones de referencia y otras durante varios periodos.