



## MUNDO EMPRESARIAL

## Entre Japón y Chile, Perogrullo

La Teoría Z, exitoso modelo participativo, aún no cruza la cordillera

**Q**ué tienen los japoneses que no tengan los norteamericanos? se preguntó un día William Ouchi, un japonés nacido en EE.UU. Se refería al enorme desarrollo alcanzado por la industria de su país en la post-guerra, la cual incrementó su productividad en un 400 por ciento en relación con la tasa lograda por los estadounidenses.

Picado por esa curiosidad, junto con Richard Pascalo se dedicó a investigar dónde estaba el secreto, para poder aplicarlo a las empresas occidentales. El resultado fue la Teoría Z, un libro que recoge una experiencia que se basa en una premisa casi de Perogrullo: "La eficiencia organizacional de una empresa está en valorar al ser humano como lo más importante".

Este modelo, por cierto, tiene algunas claves fundamentales. Por ejemplo: compartir objetivos y tener confianza unos en otros; informar, para que todos sepan qué es lo que se está haciendo y para qué; trabajar en un ambiente agradable y familiar, donde exista aprecio entre los individuos. Además, debe existir lealtad recíproca entre la empresa y sus trabajadores y tener claro que el hombre es importante, pero que sus esfuerzos lo es más aún pues cuando los hombres se juntan se produce un efecto multiplicador más que una suma.

Otro estudio similar se realizó en EE.UU. en empresas con excepcionales rendimientos y se constató lo mismo: "El ser humano cuenta en estas empre-

sas". La investigación terminó con la publicación del texto *El ser humano en el mundo de las empresas y organizaciones*, una memoria para optar al título de orientadora familiar y juvenil que realizaron Rebecca Cohen, Susana Eskuche, Lilian Haase, Renée Scharfstein y Diana Seldes, alumnas del Instituto Carlos Casanueva. Entre sus objetivos estaba el comprobar cómo se aplican estos modelos en las empresas

## Experiencia en Chile

Justamente de eso trata *El ser humano en el mundo de las empresas y organizaciones*, una memoria para optar al título de orientadora familiar y juvenil que realizaron Rebecca Cohen, Susana Eskuche, Lilian Haase, Renée Scharfstein y Diana Seldes, alumnas del Instituto Carlos Casanueva. Entre sus objetivos estaba el comprobar cómo se aplican estos modelos en las empresas

## Comunicación y buenas relaciones humanas: factor clave para trabajar con la camiseta puesta



## "Jefes no informan"

No está malo el ambiente al interior de las empresas. Por lo menos más del 50 por ciento de los trabajadores entrevistados asegura que trabaja con agrado.

"Somos una gran familia", es lo

que más valoran. Además, "siempre hay de qué reírse".

Al contrario, la comunicación en la gestión empresarial es lo que más deja que desear. Eso queda explícitamente expresado en las respuestas a todos los puntos relacionados con el tema.

• Sé por lo que uno escucha en los comedores y pasillos.

nacionales y detectar los efectos que tienen sobre el trabajador la comunicación y las relaciones humanas.

Conversaron largamente con 103 trabajadores de ambos sexos y varios ejecutivos. Las preguntas se basan sobre la comunicación entre jefes y trabajadores y la participación de éstos en la gestión de la empresa.

Las respuestas no fueron a la japonesa. Un 80 por ciento reconoce tener información indirecta sobre la marcha de la empresa ("me entero por las copias", "se ve, es palpable, pero la empresa no informa"), y otro 20 por ciento asegura no tener información.

En cuanto a los ejecutivos y expertos, José Álvarez, especialista en Desarrollo Organizacional, considera que en Chile "nuestra clase gerencial sigue los cauces tradicionales y el gerente es el que manda y controla; el que no lo hace, se siente poco gerente".

Para Eugenio Arredondo, gerente de Recursos Humanos de IBM, el problema de la participación reside en que los trabajadores siempre se consideran ejecutores solamente. Aunque tengan incentivos y hagan felices su trabajo. Según él, no es fácil la dirección participativa. Por un lado, porque "si les digo a mis trabajadores que me van a empujar a mandar soluciones y no problemas, me dirán: 'No pues jefe, no me meta más problemas, para eso están los jefes, yo hago mi pega y listo'. Eso lo vemos en el medio, es increíble como la gente se va convenciendo inconscientemente de que su función es esa".

En cuanto a la Dirección, ante este aporte de ideas, un gerente diría —según Arredondo— que "esta gente no tiene idea de estas cosas, es incapaz". Pero en el fondo, dice, "hay un miedo del gerente a ser desplazado".

Esta situación preocupa a Arredondo, ya que "en esa dirección, las organizaciones van a seguir con muchos riesgos encima, muy vulnerables al quiebre".

Y lanza una perogrullada:

—Es obvio que si tengo un trabajador que tiene "camiseta" y la "moja", esa persona aumenta la productividad de todas maneras.

Es lo que pensaron los japoneses.

• No sé mucho, porque estoy arrinconada; me entero cuando está todo cocinado.

• La comunicación no es estúpida, me entero de cosas importantes muy tarde.

• No está claro cómo se asciende en esta empresa.

• Los jefes no informan, eso es entre ellos.

• Nosotros hacemos cosas que no conocemos.

## Entre Japón y Chile, perogrullo. [artículo]

Libros y documentos

**FECHA DE PUBLICACIÓN**

1989

**FORMATO**

Artículo

**DATOS DE PUBLICACIÓN**

Entre Japón y Chile, perogrullo. [artículo]

**FUENTE DE INFORMACIÓN**

[Biblioteca Nacional Digital](#)

**INSTITUCIÓN**

[Biblioteca Nacional](#)

**UBICACIÓN**

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 651, Santiago, Región Metropolitana, Chile