

REVISITANDO EL MODELO DE LA CULTURA CORPORATIVA JAPONESA Y LA IMPORTANCIA DE SU COMPRENSIÓN EN AMÉRICA LATINA¹

Revisiting the model of the Japanese
corporate culture and the importance
of its comprehension in Latin America

Fecha de envío: 6 de junio de 2020

Fecha de aceptación: 2 de septiembre de 2020

1- Yunuen Ysela Mandujano-Salazar. Grado académico: Doctorado en Ciencias Sociales. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: yunuen.mandujano@uacj.mx. ORCID ID: 0000-0003-4794-6584



RESUMEN

A partir de una revisión documental y desde un enfoque cultural, este artículo revisita, luego de cuatro décadas de su popularización, los elementos principales del modelo de cultura corporativa japonesa, analizando la relación entre las prácticas organizacionales y la cultura laboral con elementos específicos de la cultura de aquella sociedad. Asimismo, desde una perspectiva cualitativa y partiendo del análisis de la política exterior, se revisarán las características de la inversión japonesa en América Latina a fin de destacar la importancia de una mutua comprensión cultural entre Japón y América Latina.

Palabras clave: *Cultura corporativa; Japón; Japan Inc.; América Latina; Inversión extranjera directa.*

ABSTRACT

From a documental analysis and with a cultural approach, this article revisits, after four decades since its popularization, the main elements of the Japanese corporate culture model, analyzing the relation of organizational practices and labor culture with specific elements of the national culture of that society. Also, from a qualitative perspective and the analysis of the foreign policy, the characteristics of the Japanese investment in Latin America will be reviewed to emphasize the importance of a mutual cultural understanding with Japan.

Keywords: *Corporate culture; Japan; Japan Inc.; Latin America; Foreign direct investment.*

Clasificación JEL: Z-10

Introducción

Entre los siglos XIX y XX, Japón pasó de ser un país mayormente aislado con una economía y sociedad de estilo feudal a ser una de las mayores potencias económicas e industriales del mundo. En este proceso dos factores fueron claves y relativamente constantes a lo largo del periodo. Por un lado, la implementación por parte del gobierno de unas políticas económicas e industriales que promovieron la inversión en sectores clave para los objetivos nacionales. Por otro, la consolidación de conglomerados de compañías que, además de aprovechar las ventajas presentadas por el gobierno, generaron relaciones en donde el capital, la tecnología, el *know-how* y las estrategias comunes, les permitieron crecer y diversificarse, minimizando riesgos y competencia interna.

Para la década de 1980, el indudable éxito que la estructura corporativa e industrial japonesa y su cultura laboral estaban teniendo despertó en el mundo el interés por identificar y reproducir las claves detrás del mismo. Así, por ejemplo, se popularizó el texto *The Mind of the Strategist* de Ohmae (1982), que explicaba cómo pensaba la gente de negocios en Japón, y la Teoría Z de dirección de recursos humanos y comportamiento organizacional propuesta por Ouchi (1981), un norteamericano de origen nipón, quien se basó en las características de la cultura observada en la mayoría de las grandes corporaciones japonesas para proponer los beneficios de un estilo de dirección participativo y en donde se asume que los empleados buscan alimentar su necesidad de pertenencia a un grupo.

Avanzada la década de 1980 y en la de 1990, conforme Japón intensificó su política de deslocalización, se multiplicaron los estudios realizados por investigadores no nipones que seguían tratando de dilucidar las características que se distinguían al interior de las corporaciones japonesas, intentando ligarlas con el éxito que mostraban en su productividad. Una conclusión común entre ellos fue que la cultura de innovación y orientación al cliente que existía en ellas, su cultura organizacional y sus prácticas de negociación no se podían entender sin poseer un conocimiento mínimo de aspectos esenciales de la cultura nacional de aquél país, como lo son el lenguaje, el tipo de educación, la organización social, las leyes, la cosmovisión dominante, los valores, incluso las formas de esparcimiento (Callister y Wall, 1997; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Ford y Honeycutt, 1992; Keys y Miller, 1984; Micklethwait y Wooldridge, 1997). Mientras tanto, los investigadores japoneses se enfocaron en analizar el impacto de las políticas industriales japonesas en el desempeño de sus empresas dentro y fuera del país (Okuno-Fujiwara, 1991; Yoshimatsu, 1998).

Ya en el siglo XXI, con una economía mundial mucho más integrada, la presencia de las corporaciones de origen japonés era obvia alrededor del mundo, pero también lo era la de corporaciones de muchos otros países asiáticos, por lo que abundaron los estudios comparativos. Estos desmitificaron la relevancia de los valores y prácticas esencialmente japoneses como claves del éxito de sus corporaciones, pues encontraron que, comparando el desempeño de corporaciones japonesas con otras chinas, rusas, árabes o estadounidenses, no había mayores diferencias (Dedoussis, 2004; Deshpandé y Farley, 2004; Ralston, Holt, Terpstra y Kai-Cheng, 2008).

Por otro lado, han surgido estudios que cuestionan la vigencia del modelo organizacional japonés, luego de dos décadas de estancamiento de la economía de aquel país, de su crisis demográfica y de la fuerte competencia que ha estado enfrentando a nivel global y que parece exigir adecuaciones en las prácticas dentro y entre corporaciones (Blomström y La Croix, 2006; Kato, 2001; Kurihara, 2009; Taka-

hashi, 2018). En este contexto, otros analistas se han centrado en examinar el papel de los gerentes y administradores japoneses en la promoción y perpetuación de los valores que se habían distinguido por décadas como base de la cultura organizacional japonesa, incluso en las subsidiarias fuera de su país, encontrando que, a pesar de los cambios y retos que enfrentan las empresas japonesas, los valores subyacentes que determinan la práctica del día a día dentro y fuera de la organización, siguen siendo fuertes y resistiéndose al cambio (Higuchi, 2017; Miroshnik, 2013; Miroshnik y Basu, 2014; Pearson, Catterjee y Okachi, 2003; Petrescu, 2014).

Es por ello, que, en el presente artículo, ante la presencia cada vez mayor de subsidiarias de corporaciones japonesas en América Latina y dada la escasez de literatura de este tema en español, se ha considerado importante revisar los principales elementos del modelo de cultura corporativa japonesa, analizando la relación que existe entre esas prácticas organizacionales y de negocios y la cultura laboral con elementos específicos de la cultura de aquella sociedad. Por lo anterior, a partir de una revisión documental, desde un enfoque cultural con una perspectiva cualitativa, y partiendo del análisis del contexto socioeconómico y de política exterior japonés, se revisan la lógica y características de la inversión nipona en América Latina, a fin de destacar la importancia de una mutua comprensión cultural entre Japón y América Latina.

1. Los conglomerados corporativos: de *zaibatsu* a *keiretsu*

Entre las décadas de 1870 y 1920, luego de que Japón estuviera relativamente aislado por dos siglos y medio, el gobierno japonés implementó múltiples políticas para convertirlo rápidamente en un Estado-nación moderno que pudiera resistir las campañas imperialistas de las potencias occidentales. Para ello, los líderes japoneses eligieron promover la economía de mercado, pero con visión neo-confuciana: apreciaban las bondades del liberalismo para promover el crecimiento económico, pero persistía la idea de que se debía proteger a la nación, por lo que consideraron que el gobierno no podía dejar completamente la economía a la “mano invisible”, sino que debía involucrarse activamente en la promoción de los sectores económicos de interés nacional.

Así, el gobierno otorgó préstamos, licencias de exclusividad, estímulos fiscales y vendió o rentó equipo adquirido en el extranjero para que los emprendedores pudieran iniciar operaciones. Además, apoyó el desarrollo de especialistas japoneses creando universidades con programas de ingeniería, contratando a especialistas extranjeros como profesores, y enviando a japoneses prometedores a estudiar al extranjero. El resultado fue que unas cuantas familias consiguieron desarrollar conglomerados financieros e industriales a los que se les llamó *zaibatsu*, los cuales tenían papeles claves en diversos sectores económicos. Los cuatro grandes grupos fueron Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi y Yasuda; otros que fueron surgiendo fueron Okura, Furukawa, Asano, Nakajima, Nomura y Nissan.

Los *zaibatsu* se caracterizaban por tener en el centro de su estructura a una compañía *holding* (*hons-ha*), la cual era completamente controlada por una familia y cuyo capital pertenecía a esa familia como grupo, no a individuos en particular. A través de esa *holding*, la familia manejaba subsidiarias estratégicas (*chokkei kaisha* o *bunkei kaisha*). Éstas servían, a su vez, como matrices de otras subsidiarias de segundo

grado que tenían la función de completar cadenas productivas en los diferentes sectores en los que el *zaibatsu* participaba. La relación entre corporaciones del *zaibatsu* se daba por medio de capital cruzado y del establecimiento de cuerpos directivos que se encargaban de tomar decisiones coordinadas. Los *zaibatsu* formaban oligopolios cordiales en los sectores claves de la economía. Ninguno era indiscutible líder, ni dirigía estrategias de competencia directa con otro, lo cual les permitió crecer simultáneamente (Yasuoka, 1977).

Al final de la Guerra del Pacífico, las Fuerzas Aliadas de Ocupación tenían como misión eliminar toda traza de militarismo y democratizar Japón, por lo que una de las primeras medidas que tomaron fue la desintegración de los *zaibatsu*. Para ello, se estableció una comisión a través de la cual se requirió a las compañías *holding* de los mayores *zaibatsu* que entregaran sus acciones para ser puestas a la venta al público en general (Gordon, 2003).

En el periodo inmediato de la Posguerra (1945-1960), los esfuerzos gubernamentales japoneses estaban destinados a la reconstrucción y a aprovechar el contexto de la Guerra Fría para aumentar las exportaciones, por lo cual la política industrial implementó medidas duras para impulsar los sectores claves del carbón, el acero, la electricidad y la transportación marina (Rosen, 1953). El Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI, por sus siglas en inglés), a través de un Consejo de Racionalización Industrial, diseñó planes para que las corporaciones concentraran sus esfuerzos en sectores prioritarios. El Banco de Japón y el Ministerio de Finanzas, por su parte, comenzaron la práctica del *window guidance*, destinada a implementar cuotas de crédito por sector que se tradujeran en inversión guiada de los bancos privados hacia las compañías, dependiendo de su giro (Grabowiecki, 2006). El gobierno también implementó medidas proteccionistas, restringiendo la importación de bienes terminados producidos por empresas nacionales y la inversión de capitales japoneses en el extranjero, a menos que fueran destinados a la obtención de materias primas escasas en el país.

En este contexto, las corporaciones se reorganizaron en redes horizontales y verticales llamadas *keiretsu*, las cuales tienen cierta similitud con los *zaibatsu* en cuanto a la definición de estrategias de producción coordinadas. Sin embargo, a diferencia de los antiguos conglomerados, el capital que se mueve a lo largo y ancho de la red no pertenece a una sola familia. En el caso de los *keiretsu*, las corporaciones más grandes del grupo son sociedades anónimas que, además, reciben gran parte de sus recursos a través de instituciones financieras privadas; mientras que algunas pequeñas compañías se relacionan con otras como proveedoras, compradoras o distribuidoras, pero no tienen relaciones de capital entre ellas (Aoki y Lennerfors, 2013). Los *keiretsu* se distinguen porque alrededor de un banco privado, una compañía comercializadora global (*sōgō shōsha*) y, en ocasiones, una aseguradora (*kanjigaisha*) se alinean otras corporaciones que pertenecen a los sectores estratégicos promovidos por el gobierno. Cada una de estas grandes corporaciones tiene a su vez compañías afiliadas o subsidiarias que forman parte de una cadena productiva. Otra característica es la existencia de juntas de presidentes que permiten la consolidación de la identidad y estrategias del grupo (Grabowiecki, 2006; Sambharya y Banerji, 2006).

Tabla 1. Momentos históricos claves en la evolución de la economía y el empresariado en Japón

Año o periodo	Evento
	Era Tokugawa. Japón está mayormente aislado.
1603-1867	Surgimiento de familias de mercaderes adinerados que aprovecharon la estratificación social de base confuciana, la base productiva en arroz y la monetización, para lucrar a partir del cambio entre especie y moneda y la oferta de créditos a otros estratos sociales.
	La restauración Meiji marca el fin de la estratificación social y el inicio de la modernización de Japón.
1868-1920s	El gobierno dirige la industrialización a partir de políticas para el desarrollo de un empresariado fuerte y que invirtiera en sectores claves para la economía nacional.
	Surgen los zaibatsu, conglomerados financieros e industriales con injerencia en los principales sectores económicos.
	Los principales zaibatsu son Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi, Yasuda, Okura, Furukawa, Asano, Nakajima, Nomura y Nissan.
1925	Creación del Ministerio de Comercio e Industria.
	Ocupación Aliada en Japón.
	El antiguo Ministerio de Comercio e Industria se transforma en Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI).
1945-1952	Disolución de zaibatsu.
	Venta de acciones de antiguos conglomerados al público.
	Prohibición de monopolios.

Continúa...

Año o periodo	Evento
1952-1960s	<p style="text-align: center;">Relajación de medidas antimonopolio.</p> <p style="text-align: center;">Implementación de política industrial dirigida a la reindustrialización y reconstrucción del país.</p> <p style="text-align: center;">Surgen los keiretsu, redes de empresas que tienen relaciones formales e informales y forman cadenas de financiamiento, productivas, de distribución y comercialización.</p> <p style="text-align: center;">Inicia un periodo de auge económico conocido como milagro japonés.</p> <p style="text-align: center;">Se desarrolla la clase media como base de la sociedad de consumo.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Aoki y Lennerfors (2013), Gordon (2003), Grabowiecki (2006), Rosen (1953) y Sambharya y Banerji (2006).

2. La cultura corporativa japonesa y su reflejo de la cultura nacional

A partir de la posguerra, la identidad nacional japonesa se ha conformado alrededor de un discurso hegemónico que exalta la idea de que el individuo japonés se define a partir de los grupos sociales de pertenencia -familia, escuela, empresa, nación- y que pone por encima de sí y de sus objetivos personales aquellos del grupo (Mandujano-Salazar, 2014). Este discurso impulsado por las instituciones japonesas ha apoyado la reproducción de ciertas prácticas en todas las estructuras de aquel país, incluyendo en las corporaciones (Ford y Honeycutt, 1992).

Uno de los elementos esenciales de la cultura corporativa en Japón es que la formación de redes entre empresas -*keiretsu*- y la estructura dentro de ellas son análogas a las estructuras de familia (*ie*) y clan (*dōzoku*) que se fueron desarrollando en aquel país desde el siglo VIII, a partir de la moral confuciana. Según esta visión tradicional, la *ie* se basa en relaciones jerárquicas en donde la sumisión y el respeto de los de menor rango se compensan con la protección y guía recibidas por parte de los de mayor jerarquía. Estas relaciones son nutridas por el *kō* (piedad filial), el *on* (reciprocidad), el *giri* (obligación) y el *amae* (dependencia y mutua asistencia entre personas de distintas jerarquías). El lugar de un individuo dentro de la jerarquía de la *ie* se establece de acuerdo con diversos criterios, en donde la edad y antigüedad dentro de la estructura son primordiales. Es decir, aquellos miembros de la *ie* de mayor edad y que tienen mayor tiempo de pertenencia deben ser respetados por todos los de menor edad y antigüedad. Por su parte, el *dōzoku* se refiere a un conjunto de *ie* relacionadas de acuerdo con una jerarquía en donde una de ellas es la principal -*honke*- y las otras son ramas de ella -*bunke*. Las relaciones de los miembros del *dōzoku* también se nutren de los valores del *kō*, *giri*, *on* y *amae*, generando un sentido de lealtad de largo plazo (Doi, 1981, 1988; Nakane, 1973).

Hay otros elementos de la identidad nacional japonesa que se han promovido como esenciales para el mantenimiento de las relaciones en los distintos grupos sociales y que se pueden encontrar también en la lógica organizacional de las corporaciones (Deshpandé y Farley, 2004; Ford y Honeycutt, 1992). A fin de no perder capital social -probablemente el más valorado en la sociedad nipona- un individuo debe ajustar sus actitudes y prácticas públicas y oficiales a lo esperado por las convenciones sociales, aun si no está de acuerdo con ellas; esto se conoce como *tatemaie*. Sus verdaderos sentimientos y pensamientos -*honme*- deben ser reservados para contextos privados o informales. Esto tiene el doble propósito de evitar el conflicto y la vergüenza propia y ajena (Mandujano-Salazar, 2014).

El *dōzoku* fue el modelo de estructura que siguieron los conglomerados de empresas familiares *zaibatsu*. Esto no se debió a políticas gubernamentales, sino que las familias directivas de los *zaibatsu* fueron siguiendo un modelo que les era “natural”, pues había sido un tipo de organización seguido por generaciones (Bhappu, 2000). Es decir, se trató de una evolución a partir de características socioculturales desarrolladas desde épocas atrás.

Luego de la eliminación de los *zaibatsu*, los lazos sociales existentes entre los miembros de las diversas corporaciones se mantuvieron y facilitaron la reorganización de los *keiretsu*. Mientras la estructura del *dōzoku* es seguida por los *keiretsu*, la lógica de las relaciones de la *ie* es seguida dentro de cada empresa, transformándose en lo que es identificado como el modelo de cultura corporativa japonesa o el Japan Inc.

2.1 Prácticas gerenciales y el sistema *nenkō joretsu*

Las principales corporaciones japonesas tienen una estructura y unas relaciones dentro de ellas que emulan a las de la *ie*. En los años inmediatos de la posguerra, esta característica fue duramente criticada por una parte de la sociedad y del gobierno que buscaba liberar al país de toda traza de feudalismo y paternalismo, argumentando que esos patrones eran un obstáculo para la racionalización industrial y el crecimiento económico, pues supuestamente debían resultar en poca eficiencia y en costos de oportunidad elevados para las empresas (Brown, 1966). No obstante, para la década de 1980, esas corporaciones eran líderes mundiales en sus respectivos giros, lo cual fue asumido y promovido por muchos como muestra de la eficiencia de sus sistemas organizacionales y prácticas gerenciales (Ohmae, 1982; Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1986).

La mayoría de las grandes corporaciones pertenecientes a los *keiretsu* presentan una estructura organizacional que sigue un sistema de empleo “de por vida” y de promociones y salarios escalonados, conocido como *nenkō joretsu*. Por medio de éste, un individuo ingresa a una determinada compañía al graduarse de secundaria, preparatoria o universidad -dependiendo de los requerimientos- y permanece en ella hasta el retiro. Existen múltiples tipos de contratos laborales—regulares, de tiempo parcial, temporales, por contrato, etc. De estos, el empleo como *seishain*, o empleado regular, es el que caracteriza al sistema *nenkō joretsu*.

Un empleado regular es aquel que ingresa a una compañía con un contrato sin plazo determinado, para trabajar tiempo completo para esa misma corporación, sin especificar un puesto o función, y que recibe

prestaciones de sistema de salud, compensaciones salariales y sistema de retiro (Asao, 2011).² Los ascensos en la jerarquía interna y en sueldo ocurren a intervalos regulares y se basan, en primer lugar, en la antigüedad dentro de la compañía (Drucker, 1971; Oh, 1976). Es decir, una persona recién contratada pertenece, forzosamente, al escalafón más bajo y recibe el sueldo base. Es el tiempo -no la habilidad, los títulos poseídos ni la función realizada- el elemento *sine qua non* para ascender y obtener más remuneración. Otra característica del sistema es que el empleado no es contratado para una posición específica. Por el contrario, rotaciones de personal entre las diferentes secciones de la empresa son comunes. Esto tiene por objetivo preparar empleados que conozcan a fondo todos los procesos de la compañía y que se especialicen en ésta, no en una función. Por ello, se prefiere reclutar a los nuevos empleados de entre los recién graduados para que no tengan un *bias* resultado de haber sido capacitados en procesos de otras compañías.

El sistema *nenkō joretsu* podría suponerse que causa inconformidades entre los empleados jóvenes o los más capaces. Sin embargo, la jerarquización por antigüedad dentro de los grupos ha sido mayormente internalizada por los japoneses al ser parte de su cultura nacional; por lo cual, al menos en el *tatema*, es generalmente aceptada, incluso cuando en el *honno* el individuo pueda sentirse merecedor de mayor rango o salario.

Por otra parte, el empleo asegurado hasta el retiro se volvió normativo entre las grandes compañías japonesas debido a los sindicatos que se conformaron después de la Segunda Guerra Mundial. En este punto, cabe destacar el papel de los sindicatos en Japón. En los años inmediatos de la posguerra, proliferaron demandando seguridad para los empleados de las corporaciones que habían pertenecido a los *zaibatsu* y que, de pronto, estaban siendo objeto de las medidas antimonopolio. Los sindicatos se formaron por cada antiguo *zaibatsu* e incluyeron a todos los empleados de las diferentes ramas de este, pero no a aquellos de las pequeñas subsidiarias que no mantenían relaciones de capital importantes, sino sólo de transacciones. Los sindicatos se movilizaron para proteger el empleo, salarios y beneficios de sus miembros; por ello, han estado constantemente resistiendo cambios en el sistema *nenkō joretsu* que pudieran afectar a los empleados de media edad y mayores (Oh, 1976).

Aunque el empleo “de por vida” no es normativo en las pequeñas empresas en donde no existen sindicatos, incluso ahí la rotación de personal ha sido muy baja entre empleados de tiempo completo (Kato, 2001). Esto puede deberse a la fuerza que tienen las expectativas sociales, mismas que llevan a los individuos a tratar de mantener la relación laboral lo más posible, así como a las condiciones que se generan en el mercado laboral que no van dejando tantos lugares disponibles para la relocalización.

Esta práctica podría verse como una medida poco redituable para la empresa, pues le impide deshacerse de trabajadores innecesarios; sin embargo, tiene varias ventajas. Según algunos estudios, la opinión mayoritaria entre los empleados es que les genera un sentido de seguridad y pertenencia que los motiva a participar activamente para el bienestar de la corporación, pues se percibe que éste les beneficiará a ellos también (Brown, 1966; Kato, 2001; Pearson *et al.*, 2003).

Por otra parte, este sistema desmotiva la movilidad de trabajadores entre compañías (Brown, 1966; Kato, 2001; Oh, 1976; Petrescu, 2014; Takahashi, 2018). En una sociedad en donde se promueve la lealtad derivada del *kō* y el *on* como un valor esencial, existe un estigma hacia aquellos que abandonan la empre-

2- La mayor proporción de empleados con un contrato “no regular” suelen encontrarse en las industrias de servicios y en categorías de trabajadores técnicos especializados. Además, son predominantemente mujeres, varones menores de 30 años o personas mayores de 60 años (Asao, 2011; Takahashi, 2018).

sa que los ha “criado”. Por ello, pocos están dispuestos a sufrir el estigma y a tener que empezar desde el escalafón más bajo en otra empresa. Estas circunstancias, permiten a las corporaciones japonesas invertir en la capacitación de sus empleados y minimizar el riesgo de ser víctimas de espionaje corporativo.

2.2 El *salaryman* como símbolo de la cultura corporativa japonesa

Los varones dominan dentro de la industria y el gobierno en Japón. Las mujeres han sido, hasta la fecha, consideradas empleadas temporales debido a que prevalece la expectativa social de que se casen, tengan hijos y se retiren del trabajo o lo limiten a tiempos parciales para dedicarse al hogar (Kato, 2001; Mandujano-Salazar, 2017). Por esto, se les asignan actividades mayormente de apoyo dentro de las corporaciones. Algunas empresas han ido abriendo puestos de empleo regular *-seishain-* para ellas, pero, a diferencia de los hombres que pueden ser contratados sobre la base de permanencia desde un inicio, las mujeres deben cumplir un determinado número de años en la empresa, hacer una solicitud explícita y pasar un examen (Asao, 2011; Moriguchi y Ono, 2004; Takahashi, 2018). Aunque el gobierno ha estado tratando de motivar a que las corporaciones incorporen a más mujeres en puestos directivos, la respuesta ha sido prácticamente nula (Song, 2015; The Government of Japan, 2018). La cultura corporativa y laboral en Japón sigue centrada en el hombre.

En este contexto, el *salaryman* es el arquetipo del Japan Inc. El término *salaryman* incluye a todos los empleados varones de cuello blanco de las corporaciones y el gobierno -con excepción de ejecutivos y directivos- y son ellos y sus familias quienes han constituido una gran parte de la clase media de Japón desde la posguerra (Takahashi, 2018; Vogel, 1971). En esta sociedad, un *salaryman* es valorado por su empleo; su estatus social está fuertemente ligado a su lugar en la compañía y al lugar de su compañía en la industria. Es por tal razón que el intercambio de tarjetas de presentación se vuelve clave para que los interlocutores se den cuenta de la jerarquía de la persona con la que interactúan y puedan asumir la posición correcta. Asimismo, el estatus que adquiere a través de su empleo determina en gran medida también su futuro personal, sus perspectivas de matrimonio, de vivienda y de escuela para sus hijos.

La vida de un *salaryman* arquetípico comienza desde infante, cuando sus padres lo preparan para ingresar a un determinado jardín de niños que le de las mejores posibilidades para hacer una carrera educativa exitosa y conseguir entrar en una de las universidades reconocidas del país, sin importar demasiado la carrera a la que ingrese. Las entrevistas de trabajo suelen enfocarse en identificar los valores de la persona y sus objetivos al querer ingresar a esa empresa, y no en determinar sus habilidades técnicas o conocimientos específicos. Para las empresas japonesas es importante encontrar gente que pueda encajar con su cultura y propósito. Reclutar recién graduados de licenciatura es parte de establecer y mantener su cultura e identidad. Luego de algunos años de conocimiento general de la compañía y de la construcción de redes dentro de la misma, el *salaryman* va recibiendo oportunidades de ascenso. Dependiendo de su desempeño en cada oportunidad, su carrera puede despegar rápidamente o estancarse en puestos de nivel intermedio. La gran mayoría de los gerentes generales y directivos de las grandes corporaciones japonesas, empezaron su carrera como típicos *salaryman* y fueron ascendiendo poco a poco (Bhappu, 2000; Brown, 1966; Oh, 1976; Vogel, 1971, 1979).

2.3 Las relaciones y los procesos de decisión dentro de la corporación

El sistema de jerarquización basado en la antigüedad y la prevalencia del empleo de largo plazo dentro de las compañías japonesas generan una alta cohesión y confianza entre los grupos de trabajo, así como entre superiores y subordinados, que se traduce en la búsqueda de mejoras constantes. En las relaciones dentro de la corporación se distinguen las jerarquías por la posición de un individuo con respecto a otro. Las personas en puestos de autoridad -jefes de sección, de departamento, divisionales, presidentes, etc.- tienen una función análoga a la de padres (*oyabun*) para sus subordinados, quienes son considerados como hijos (*kobun*), en el sentido de que reciben la protección y guía por parte de los de mayor rango. Ahora bien, un individuo determinado se dirige a aquellos que no son sus jefes de acuerdo con el parámetro de antigüedad. Todos aquellos que ingresaron a la empresa antes que él serán sus *senpai* y serán vistos como hermanos mayores en los que podrá buscar apoyo. Aquellos que ingresaron con él son *dōryō*, la categoría de par. Los que se incorporen después de él serán sus *kōhai*, una especie de hermanos menores a quienes deberá guiar. Todas estas relaciones de tipo familiar están nutridas por el *kō*, el *on* y el *amae*, e influyen en el proceso compartido de toma de decisiones favorecido por las corporaciones japonesas -*ringi*- y nutrido por un sentido de comunidad -*kyōdōtai*- y por la consolidación del consenso -*nemawashi*- (Brown, 1966; Drucker, 1971; Keys y Miller, 1984; Ohmae, 1982; Petrescu, 2014).

Primeramente, cuando surge un plan o proyecto (*ringisho*), se presenta entre miembros de distintas secciones del mismo nivel jerárquico. Generalmente, los proyectos nacen de las jerarquías de media autoridad. Después de la revisión horizontal en los niveles medios, se somete a una revisión vertical en donde cada persona va añadiendo su sello de aprobación. Esto genera un sentido de compromiso en el proyecto y, cuando llega al presidente de la compañía -quien define lo que efectivamente se llevará a cabo- todas las personas involucradas en su ejecución están al tanto de la cuestión y se ha generado un consenso al respecto (Brown, 1966; Callister y Wall, 1997; Petrescu, 2014).

Este proceso tiene sus puntos débiles desde el punto de vista de las prácticas administrativas occidentales. Por un lado, hay una falta de claridad sobre quién es el responsable del proyecto. Por otro, el tiempo en el que se obtiene una aprobación o rechazo definitivo es considerablemente más largo que en procesos en donde hay una instancia determinada que recibe, revisa y autoriza los planes. Sin embargo, estos puntos no son vistos como desventajas por parte de la mayoría de las corporaciones japonesas. En aquel país, uno de los valores nacionales constantemente reforzados tiene que ver con el cumplimiento correcto de la función asignada para la obtención de resultados esperados por el grupo de pertenencia. Es decir, la responsabilidad colectiva está basada en la individual. La expectativa es que el individuo inmerso en un objetivo grupal lo interiorice como prioridad y realice los sacrificios necesarios en el presente con vistas de beneficios grupales en el futuro. En este mismo sentido, debido al enfoque en el largo plazo, las corporaciones japonesas consideran el tiempo dedicado a tomar una decisión como una inversión, pues, una vez tomada, la participación efectiva de las personas involucradas está asegurada.

Ahora bien, la cohesión grupal y el consenso en las decisiones dentro de las corporaciones niponas no se desarrolla solamente a partir de las actividades y procesos durante la jornada laboral. Algunas de las prácticas más importantes para estos fines se dan fuera de la compañía, en contextos informa-

les. Varias investigaciones han argumentado que el contexto informal y el alcohol ayudan a los japoneses a expresar sus ideas de forma más sincera y proactiva (*honne*), por lo que ir a beber en grupos de jefes y subordinados, así como las reuniones de golf entre directivos, son parte de la cultura laboral japonesa (Bhappu, 2000; Brown, 1966; Nakane, 1973; Petrescu, 2014). Estas reuniones fuera del horario y lugar de trabajo son tan importantes como el trabajo mismo al momento de elaborar planes y negociarlos. Pero, también, lo son para nutrir las relaciones entre colegas y el sentido de familia que buscan mantener las empresas.

2.4 El cliente en el corazón de las estrategias y procesos de producción

En Japón, la cultura de negocios con orientación al cliente se desarrolló desde el siglo XVI. Esta orientación implica que existe un énfasis dentro de las empresas por conocer y prever los intereses, deseos y necesidades de aquellos a quienes se provee un bien o servicio y, al mismo tiempo, que los clientes tienen la expectativa de recibir productos o servicios de alta calidad. Las prácticas y características arquetípicas de las corporaciones japonesas que se han presentado hasta ahora tienen como objetivo principal construir un ambiente laboral en el que se eficiente la producción y el servicio al cliente, a fin de mantener relaciones fructíferas a largo plazo.

Los clientes para la mayoría de las corporaciones de los *keiretsu* son otras corporaciones a la cuales les proveen de un bien o servicio que forma parte de un proceso de producción más amplio. Es de esta circunstancia y de la importancia del cliente en la cultura corporativa japonesa que se desarrolló un modelo de producción que buscaba optimizar el proceso dentro de cada corporación. Éste, atribuido a Toyota -principalmente a Toyoda Kiichiro y Ohno Taiichi, uno de sus empleados- es conocido como Toyota Production System (TPS) o *lean production* (producción delgada) (Pascale y Athos, 1986; Womack, Jones y Ross, 1990).

En la posguerra, Toyota diseñó e implementó por primera vez un proceso en el que se buscaba minimizar los desperdicios de esfuerzo, material y tiempo -*muda*- para poder minimizar costos y maximizar la calidad de sus productos. *Kaizen* (mejora continua), es la noción que rigió este nuevo modelo de producción. Para ello, se convirtió a cada empleado en un gestor de calidad, responsable de detectar y corregir errores al instante. Se introdujo el concepto de *just in time* (justo a tiempo), que implica que los componentes para la producción lleguen cuando se requieren; y, el sistema de *kanban* (tarjetas) para que los suministros se resurtan sólo cuando se terminan, no antes. Con esto, se minimizan inventarios que significan costos y se flexibiliza la producción, al permitir a la empresa responder a cambios en la demanda de forma más rápida y a menor costo.

Este modelo de gestión de producción se expandió entre la mayoría de las corporaciones japonesas y se volvió característico del modelo industrial que se admiraba por el mundo en la década de 1980. Sin duda, las características de la estructura industrial japonesa con sus redes de compañías acostumbradas a coordinarse, así como la cultura corporativa dentro de ellas, facilitaron su adopción y reproducción.

3. La expansión de la inversión japonesa en América Latina

Las relaciones comerciales entre Japón y América Latina datan del siglo XVI, cuando el país asiático y México—en ese tiempo la Nueva España—comerciaban plata. Sin embargo, cesaron por más de dos siglos, luego de que Japón aplicara políticas de relativo aislamiento. En 1888, cuando el gobierno volvió a implementar medidas para formar parte del sistema mundo, fue de nuevo México el primer país con el que firmó un tratado comercial en términos de igualdad. A partir de entonces, las relaciones entre Japón y América Latina han continuado.

En la Posguerra, el gobierno japonés adoptó políticas proteccionistas para favorecer la reindustrialización del país, misma que se buscaba tomara un nuevo rumbo hacia industrias de mayor valor agregado y alta tecnología. Entre las medidas impuestas por el gobierno se encontraba una restricción a los capitales para que sólo realizaran inversiones en el extranjero en industrias que no compitieran con las nacionales y que, por el contrario, consiguieran los materiales escasos en Japón y necesarios para las industrias que se buscaba impulsar. Por tanto, "...hasta principios de la década de 1970, la inversión extranjera directa (IED) japonesa en el extranjero tuvo un papel poco significativo para su economía, representando menos del 1 por ciento de su producto interno bruto (PIB)" (Yoon, 1990, p. 5).

La IED destinada a obtener materias primas y energía se dirigió a países en vías de desarrollo. A finales de la década de 1950, la inversión japonesa llegó a Brasil para crear un complejo de acero (Usiminas) y un astillero (Ishibras), que se establecían en su momento como los más importantes de América Latina (Horisaka, 1990). En los siguientes años, México, Panamá, Perú, El Salvador y Venezuela se unieron a la lista de países que recibieron inversión japonesa -ya fuera de forma directa o a través de préstamos por parte de bancos privados japoneses- dirigida al desarrollo y a la obtención de recursos naturales (Evans, Gereffi y Brambila, 1980; Horisaka, 1990). Las empresas japonesas también invirtieron en industrias de poca tecnología e intensivas en mano de obra como la metalúrgica, química, de maquinaria eléctrica y los textiles; es decir, aquellas que estaban en decadencia dentro de Japón. Una característica para destacar es que alrededor de la mitad de esta inversión fue realizada por pequeñas y medianas empresas que formaban parte de la lógica de producción de las grandes corporaciones en el país asiático; en otras palabras, eran proveedores de los *keiretsu* (Delios y Henisz, 2000; Farrell y Pangestu, 2007; Yoon, 1990).

Si bien la IED japonesa fue reducida hasta mediados de los setentas, desde 1954, el gobierno japonés implementó una política de cooperación internacional a través de la cual la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) -en la forma de donaciones y préstamos- que se convirtió en su principal instrumento de diplomacia. "La AOD japonesa aumentó consistentemente hasta convertirse en el máximo donante en el mundo en 1989" (Ross, 2008, p. 115). Esta inversión gubernamental tenía por objetivo establecer y fortalecer las relaciones con otros países, posicionarse en el centro de la comunidad internacional y crear condiciones favorables para los capitales privados japoneses. Sin embargo, para 1975, la AOD japonesa en Latinoamérica no alcanzaba ni el 6 por ciento del total, siendo la región en vías de desarrollo que menos apoyo recibió de parte del país asiático (Horisaka, 1990).

En 1985, Japón firmó el Acuerdo Plaza, por medio del cual aceptó que su moneda se apreciara frente al dólar, perdiendo la ventaja comparativa por el tipo de cambio. Ante estas circunstancias y en medio de un proceso acelerado de globalización, el gobierno japonés reaccionó estableciendo un programa de préstamos e incentivos fiscales para los capitales japoneses que invirtieran en el extranjero. Su nuevo

objetivo era convertir a Japón en una economía orientada a la inversión. “En 1988, la IED japonesa se había incrementado significativamente para alcanzar el 4 por ciento del PIB, teniendo a Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina como principales receptores” (Yoon, 1990, p. 5).

La deslocalización de los procesos industriales buscaba aprovechar las condiciones estratégicas ventajosas de otras regiones, tales como el menor costo de uso de suelo, mano de obra, así como menores cuotas arancelarias al momento de la importación de materiales y exportación de productos. Aunque ésta se estaba presentando en todos los países desarrollados, las corporaciones japonesas siguieron un modelo de *stakeholder*, a diferencia del modelo *shareholder* característico de Estados Unidos o Gran Bretaña. En el caso de las empresas japonesas, no sólo se presentó la inversión para establecer partes de sus procesos en el extranjero, sino que mantuvieron el control desde las matrices, además de que se coordinaron todas las relaciones con la red de compañías e instituciones financieras establecidas en Japón (Luo, Chung y Sobczak, 2009).

En esta etapa, los *keiretsu* fueron pivotes. Si bien, el traslado de procesos a nuevos ambientes típicamente implica sortear barreras de entrada, la estructura de los *keiretsu* y el Sistema de Producción Toyota, les proveyó a las firmas niponas un *know-how* que les permitió reducir riesgos y costos (Belderbos y Heijltjes, 2005; Belderbos y Sleuwaegen, 1996). Las comercializadoras globales (*sōgō shōsha*) de los *keiretsu* invirtieron fuertemente en proveer de capital a las nuevas empresas que se instalaban fuera de Japón, pero también en proporcionarles un conocimiento general y una logística que les permitiera adaptarse rápidamente (Hundley y Jacobson, 1998).

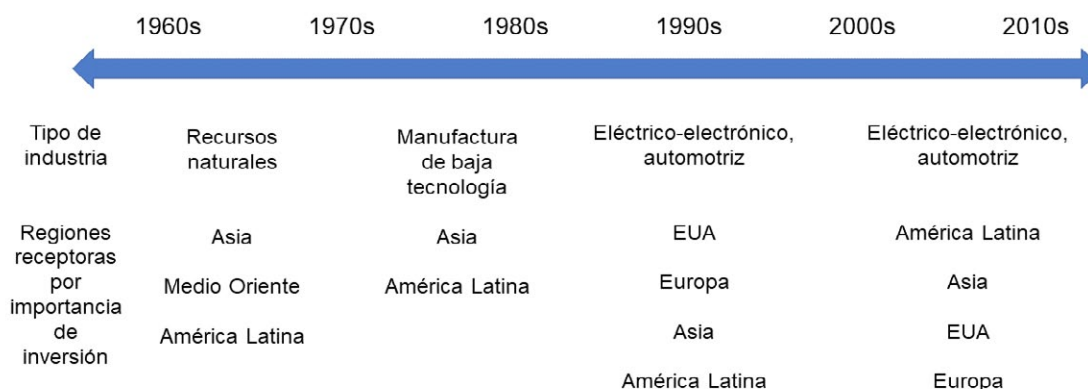
En la década de 1980, América Latina se vio sacudida por crisis económicas. En el marco del Plan Brady, Japón tuvo un papel clave. A través del Banco de Exportación Importación y del Programa de Reciclaje de Fondos, otorgó financiamiento a México, Brasil, Venezuela, Argentina y Costa Rica para la reestructuración de su deuda externa, siendo de los pocos países que ofrecieron créditos a las naciones en crisis de la región (Ross, 2008).

En los noventa, con las crisis económicas en Asia y Rusia, América Latina se volvió particularmente atractiva para Japón; de 1990 a 1999, el monto de IED en la región casi se duplicó (Evans *et al.*, 1980; Fritsch, Franco y Wolfson, 1991; Kiyoshi, 2000). En un primer momento, las inversiones se dedicaron a establecer bases de exportación hacia Estados Unidos y Canadá que evitaran las barreras de comercio y aprovecharan las posiciones estratégicas de los países; después, se realizaron inversiones de mantenimiento que buscaban, además, abrir los mercados locales. En Panamá hubo una importante inversión en la industria de transportación marítima. En México, Brasil, Perú, Argentina, Chile y Venezuela, las empresas japonesas invirtieron principalmente en la industria automotriz, el campo, la pesca y los sectores mineros (Delios y Henisz, 2000; Horisaka, 1990).

Desde 1994, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), México adquirió un papel particularmente importante para Japón. En este sentido, la frontera norte del país y sus parques industriales albergando empresas maquiladoras de capitales norteamericanos y europeos se volvieron un punto estratégico también para las corporaciones japonesas que buscaban producir bienes intermedios y exportarlos a menores costos hacia los países del norte. Siguiendo la lógica de los *keiretsu*, las transnacionales asiáticas desarrollaron complejos manufactureros en donde pudieran implementar una estrecha colaboración entre las plantas que llevan a cabo distintas partes de un proceso. Así, cuando corporaciones como Nissan, Honda, Sony, Panasonic, entre otras, entraron a México, pudieron incorporar procesos de

manufactura y de gestión de tipo japonés (Carrillo y Hualde, 2002; Kiyoshi, 2000).

Figura 1. Inversión japonesa en América Latina



Fuente: Elaboración propia con base en Belderbos y Heijltjes (2005), Belderbos y Sleuwaegen (1996), Carrillo y Hualde (2002), Delios y Henisz (200), Evans *et al.* (1980), Farrell y Pangestu (2007), Fritsch, Franco y Wolfson (1991), Horisaka (1990), Hundley y Jacobson (1998), Kiyoshi (2000), Luo, Chung y Sobczak (2009), Ross (2008) y Yoon (1990).

En el contexto de lo que se conoce como las décadas perdidas de la economía japonesa (1990-2010), Japón buscó reactivar su posición de potencia en el mundo a través de la ampliación de su programa de cooperación internacional como una forma de legitimidad internacional y de incremento de *soft power* (Ross, 2012; Tuman, Emmert y Sterken, 2001). En ese contexto, el gobierno japonés comenzó a reconocer los beneficios estratégicos de la región de América Latina para sus corporaciones. Siguiendo una larga tradición de colaboración con el sector privado, el gobierno reforzó esfuerzos para que la AOD en América Latina les facilitara la inversión, reduciendo el riesgo de las operaciones comerciales en esos países y potenciando su competitividad (Myers y Kuwayama, 2016; Tuman *et al.*, 2001). Hacia ese objetivo, Japón convirtió la AOD en América Latina y El Caribe en uno de sus pilares de política económica y exterior en la región.

En la primera década del siglo XXI, Japón fue el principal donante para 27 de los 33 países de la región, siendo el sector agropecuario y la construcción de infraestructura sus principales objetivos (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2009). A través de organismos gubernamentales como la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA) y el Banco Japonés de Cooperación Internacional (JBIC), Japón ha otorgado créditos y subsidios a países latinoamericanos para incentivar el desarrollo científico e industrial sustentable por medio de la transferencia y actualización tecnológica, la capacitación y gestión de recursos humanos y la mejora de sistemas de producción (Agencia de Cooperación Internacional del Japón, 2018; Myers y Kuwayama, 2016).

En 2016, la JICA despachó a más de mil personas, entre empleados y voluntarios, hacia la región y apoyó con préstamos y donaciones a proyectos para la construcción de caminos, puentes y sistemas de transporte que apoyaran a la integración de Centroamérica; así como a proyectos para la promoción de

pequeñas y medianas empresas (Agencia de Cooperación Internacional del Japón, 2018). Asimismo, otras entidades de cooperación japonesas han estado colaborando en iniciativas orientadas a la erradicación de la pobreza extrema en Centroamérica. “El JBIC ha aportado fondos de apoyo al comercio para México, Brasil, Colombia, Perú y Chile; y, a través del programa de la OMC Ayuda para el Comercio, que busca facilitar la inversión y el comercio mejorando la infraestructura exportadora, ha apoyado de forma significativa a Centroamérica” (Myers y Kuwayama, 2016, p. 10). Si bien, América Latina no es la primera prioridad para Japón -pues su AOD sigue siendo dirigido predominantemente a Asia- Japón sí lo es para la región; es, junto con Estados Unidos, el mayor donante para los países latinoamericanos (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2009; Myers y Kuwayama, 2016).

Asimismo, conforme la situación política y económica ha ido estabilizándose en América Latina, Japón ha buscado mayor cercanía económica. Así, ha estado firmando tratados bilaterales que contribuyen a incentivar la IED japonesa y los negocios con la región. En 2005, entró en vigor el Acuerdo de Asociación Económica que firmó con México; en 2007, se promulgó uno firmado con Chile y, en 2012, entró en vigor el firmado con Perú; en 2011, con miras a un acuerdo del mismo tipo, Japón firmó con Colombia un Acuerdo para la Liberalización, Promoción y Protección de Inversión (Ministry of Foreign Affairs of Japan, 2018). Cabe destacar que los acuerdos bilaterales firmados por Japón con países latinoamericanos tienen un fuerte énfasis en la facilitación de inversiones y aprovechamiento de factores de producción para estimular la cooperación económica (Myers y Kuwayama, 2016). A diferencia de los tratados de libre comercio, estos acuerdos no necesariamente implican la eliminación de aranceles, aunque sí puede haber disminuciones de estos.

Así, la relación económica entre Japón y Latinoamérica en el siglo XXI se ha mostrado crecientemente importante para ambas partes. Japón sigue teniendo como principales motivaciones en la región sus recursos naturales, las facilidades que presenta como puente de exportación a otros países y el potencial de sus mercados. América Latina, por su parte, se beneficia de la transferencia y actualización tecnológica, la capacitación a sus recursos humanos, el ingreso de divisas y el empleo que genera la inversión japonesa en la región. En este contexto, hay que destacar que el aumento de la IED y la AOD de Japón a América Latina tiene un importante aspecto humano y, por tanto, un impacto cultural en la región.

El aumento de la presencia corporativa japonesa en América Latina ha significado un incremento de la presencia de personas provenientes del país asiático quienes, a diferencia de los *nikkei*, se establecen como residentes temporales y suelen llegar para ejercer puestos directivos o de capacitación en su corporación. Asimismo, el despacho de voluntarios y asesores especializados a través de los programas de AOD, implican la inserción transitoria de japoneses en países latinoamericanos. Sin embargo, dentro de las empresas y organismos de origen japonés instalados en países latinoamericanos, su presencia con frecuencia ha ocasionado fricciones en su interacción con empleados locales. En la mayoría de los casos, esto se debe a que, mientras las corporaciones se preocupan por la capacitación técnica de los empleados expatriados y locales, no priorizan la capacitación y sensibilización intercultural (Kubo y Braga, 2013; Nakasone, 2015). Este choque cultural dentro de las corporaciones tiene necesariamente un efecto negativo en la eficiencia y desempeño potenciales de las mismas, además de que contribuye a la rotación de personal en ella.

Las culturas latinoamericanas difieren considerablemente de la japonesa. La cultura laboral latina, en general, suele poner menos énfasis en la puntualidad, la responsabilidad, la precisión y la disciplina, cuestiones que para el modelo industrial y de calidad japonés son esenciales. Por otro lado, la independencia, extroversión y tolerancia al riesgo que suelen presentarse en mayor medida entre los latinoamericanos se

encuentran con una barrera en ambientes laborales dirigidos por japoneses. Estas brechas crean tensión dentro de las organizaciones, pero tanto los japoneses como los latinoamericanos tienen dificultades para ubicar el origen y encontrarles solución. No se trata sólo de una dificultad debida al idioma, sino a las diferencias culturales; cada grupo -el japonés y el latinoamericano- tiene naturalizados valores que suelen ser contrapuestos y los vuelve renuentes a considerar otra forma de hacer las cosas.

Tabla 2. Bases del sistema *nenkō joretsu* y factibilidad de sostenerlas entre personal no japonés de subsidiarias en América Latina

Atributo dentro de Japón	Factibilidad de sostenerse en América Latina
Vinculación efectiva con sistema educativo para la selección de personas con valores deseables	Baja. Debido a que los valores que se inculcan en las universidades de América Latina son desconocidos para las corporaciones japonesas, sería difícil establecer esta conexión.
Posibilidad de contratar a empleados jóvenes altamente educados sin experiencia previa en otras corporaciones	Baja. Debido a la condición económica de América Latina, un porcentaje elevado de jóvenes comienzan a trabajar desde que están en la escuela.
Posibilidad de contratar a empleados "de por vida"	Baja. Debido a que las corporaciones deslocalizadas buscan las mejores condiciones para la producción, no existe garantía de que una subsidiaria permanezca por la vida laboral de los empleados.
Baja movilidad laboral que permita promover los valores propios de la empresa y la lealtad hacia ella.	Baja. De acuerdo con diversas encuestas de países latinoamericanos, la rotación laboral es alta en la región.
Disponibilidad de los empleados de dedicar más horas de trabajo que el oficialmente reportado y remunerado.	Media. En América Latina, el empleado suele aceptar las condiciones laborales que se le impongan con tal de no perder el empleo, aunque esté en desacuerdo. Sin embargo, si pertenece a algún sindicato, esto puede cambiar.
Disponibilidad de los empleados para trabajar en equipo y asumir responsabilidades conjuntas.	Baja. En América Latina suele dominar una cultura más individualista y de evasión de la responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia con base en Abdala (2002), Araujo y Martuccelli (2020), Maurizio (2017) y Nakasone (2015).

Conclusión

A cuatro décadas de que el mundo comenzara a obsesionarse con descifrar los secretos del éxito industrial y económico japonés, las circunstancias han cambiado en el contexto internacional. Japón ha dejado de ser la principal potencia asiática; y, si bien sus corporaciones siguen siendo importantes competidoras mundiales, las características que las hacían únicas y parecían darles una ventaja con respecto a sus rivales se han vuelto cuestionables.

A pesar de los beneficios que ha tenido el sistema *nenkō joretsu* para el desarrollo de las corporaciones japonesas, también les ha significado un obstáculo para adecuarse a las necesidades de la industria en momentos de crisis. Esto ha sido evidente a partir de la década de 1990, cuando Japón sufrió una profunda crisis económica y se comenzó a invertir la pirámide demográfica. Las corporaciones han estado teniendo dificultades para mantener a todo su personal bajo el sistema tradicional, para incorporar a las nuevas generaciones y para responder a las necesidades de eficiencia en un mercado mundial cada vez más competitivo. Algunas han impulsado cambios en los sistemas organizacionales, promoviendo jubilaciones tempranas, dando importancia a la capacidad y a los méritos en el sistema de sueldos y jerarquías, y aceptando a empleados extranjeros en puestos administrativos y directivos. Sin embargo, en general, ha habido una resistencia por parte de la sociedad y los sindicatos.

En la sociedad japonesa se ha naturalizado el modelo corporativo basado en este sistema y se ha incorporado al modelo de cultura nacional. Por ello, las grandes corporaciones se ven presionadas a mantenerlo. Esto ha llevado a que, en algunas empresas, a los empleados que nos son requeridos se les retire de sus tareas, de sus títulos y se les envíe a secciones separadas en donde pasan el tiempo sin realizar ninguna actividad relacionada a la producción. Esta práctica, conocida como *madogiwazoku* (la tribu que observa por las ventanas) u *oidashibeya* (el cuarto del destierro), tiene el objeto de presionar a que esos empleados renuncien y evitar las obligaciones legales que le generaría a la compañía un despido (Kopp, 2014; Tabuchi, 2013).

Otro grave problema que se ha vuelto cada vez más notable es el *karōshi* o muerte por exceso de trabajo. Las características de la cultura laboral y de las prácticas gerenciales que se han revisado aquí implican una elevada y constante presión hacia el empleado. Éste debe convertir a su compañía y a su labor dentro de ella la máxima prioridad. Fallar en hacerlo y en entregar los resultados esperados produce la sanción social dentro y fuera de la empresa. Por ello, los empleados suelen demostrar su lealtad y dedicación trabajando múltiples horas extra. El estrés acumulado a largo plazo ha llegado a causar graves problemas de salud física y mental e, incluso, la muerte (Adelstein, 2017; Funakoshi, 2017; Ministry of Health Labour and Welfare, 2017).

Así, el Japan Inc. tiene un fuerte elemento discursivo que ha naturalizado entre sus miembros ciertas prácticas, normas y valores con el fin de legitimar las estructuras, políticas, procesos y objetivos de la corporación. Aunque se ha promovido sus sistemas y prácticas como ejemplos para el mundo -y ciertamente demostraron su efectividad durante unas décadas- tienen sus costos, tanto humanos como económicos. Debido a la fusión que existe entre el discurso de la cultura corporativa y la nacional, ha sido difícil para el gobierno y las corporaciones implementar ajustes que contradigan los valores que se han promovido alrededor del mundo como esencialmente japoneses, pero que pueden estar sustentando prácticas poco eficientes.

No obstante, tal como se ha visto, la base de la cultura corporativa japonesa se encuentra en estructuras, prácticas y valores tradicionales; por ello, las diferencias culturales pueden llegar a causar dificultades para su correcto desenvolvimiento. El aumento de la inversión japonesa -tanto IED como AOD- en América Latina ha sido palpable desde la segunda mitad del siglo XX. Esta mayor inversión ha ido acompañada de mayor presencia de personas japonesas en la región, quienes suelen tener buena reputación, sobre todo por la presencia histórica de diásporas que han representado adecuadamente los valores japoneses promovidos por los discursos hegemónicos desde la posguerra. La llegada de expatriados japoneses a puestos directivos

dentro de las corporaciones y organizaciones instaladas en América Latina han puesto de manifiesto una brecha cultural en el ámbito laboral. Por tanto, a fin de potenciar la eficiencia dentro de las organizaciones y evitar la rotación de personal ocasionada por inconformidades con las dinámicas dentro de ellas, se requiere priorizar una capacitación intercultural en ambos sentidos que permita una mejor comunicación. Es por esta razón que el conocimiento de las bases culturales del modelo corporativo japonés adquiere especial importancia al entablar relaciones laborales o de negocios con una empresa de capital nipón, aun si está localizada en América Latina u otra parte del mundo.

Referencias

- Abdala, E. (2002). Jóvenes, educación y empleo en América Latina. *Papeles de Población*, 8(33), 223-238.
- Adelstein, J. (2017). Japan Is Literally Working Itself To Death: How Can It Stop? *Forbes*, July, 1-7. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/adelsteinjake/2017/10/30/japan-is-literally-working-itself-to-death-how-can-it-stop/#4abab9ba2f14>.
- Agencia de Cooperación Internacional del Japón. (2018). *Perfil de la JICA*. Tokio. Recuperado de: https://www.jica.go.jp/english/publications/brochures/c8h0vm0000avs7w2-att/jicapofile_sp.pdf.
- Aoki, K. y Lennerfors, T. T. (2013). The New, Improved Keiretsu. *Harvard Business Review*, (Septiembre). Recuperado de: <https://hbr.org/2013/09/the-new-improved-keiretsu>.
- Araujo, K. y Martuccelli, D. (2020). Problematizaciones del individualismo en América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 28(55), 1-25. DOI: <https://doi.org/10.18504/pl2855-001-2020>.
- Asao, Y. (2011). Overview of non-regular employment in Japan. *Non-Regular Employment—Issues and Challenges Common to the Major Developed Countries*, 1-42. Recuperado de: <http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/Laws.htm>.
- Belderbos, R. A. y Heijltjes, M. G. (2005). The Determinants of Expatriate Staffing by Japanese Multinationals in Asia: Control, Learning and Vertical Business Groups. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 341-354. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jbs.8400135>.
- Belderbos, R. y Sleuwaegen, L. (1996). Japanese Firms and the Decision to Invest Abroad : Business Groups and Regional Core Networks. *The Review of Economics and Statistics*, 78(2), 214-220. DOI: <https://doi.org/10.2307/2109923>.
- Bhappu, A. D. (2000). The Japanese Family : An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management. *The Academy of Management Review*, 25(2), 409-415. DOI: <https://doi.org/10.2307/259021>.
- Blomström, M. y La Croix, S. (2006). Institutional change in Japan. In *Institutional Change in Japan*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203968819>.
- Brown, W. (1966). Japanese Management. The Cultural Background. *Monumenta Nipponica*, 21(1/2), 47-60. DOI: <https://doi.org/10.2307/2383405>.
- Callister, R. R. y Wall, J. A. (1997). Japanese community and organizational mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 41(2), 311-328. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022002797041002005>.
- Carrillo, J. y Hualde, A. (2002). La maquiladora electrónica en Tijuana: hacia un cluster fronterizo. *Revista Mexicana de Sociología*, 64, 125-171. DOI: <https://doi.org/10.2307/3541393>.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2009). *Cooperación y relaciones económicas entre Japón y América Latina y el Caribe*. Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/gi/files/hoja_japon_final.pdf.

Dedoussis, E. (2004). A cross-cultural comparison of organizational culture: evidence from universities in the Arab world and Japan. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(1), 15-34. DOI: <https://doi.org/10.1108/13527600410797729>.

Delios, A. y Henisz, W. J. (2000). Japanese Firms' Investment Strategies in Emerging Economies. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 305-323. DOI: <https://doi.org/10.2307/1556397>.

Deshpandé, R. y Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>.

Deshpandé, R., Farley, J. U. y Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>.

Doi, T. (1981). *The Anatomy of Dependence*. Tokio: Kodansha International.

Doi, T. (1988). *The Anatomy of Self. The Individual versus Society*. Tokio: Kodansha International.

Drucker, P. F. (1971). What We Can Learn from Japanese Management. *Harvard Business Review*, (Marzo), 1-37. Recuperado de: <http://www.technologyreview.com/featuredstory/403545/what-we-can-learn-from-robots/>.

Evans, P., Gereffi, G. y Brambila, B. (1980). Inversión extranjera y desarrollo dependiente: una comparación entre Brasil y México. *Revista Mexicana de Sociología*, 42(1), 9-70. DOI: <https://doi.org/10.2307/3540027>.

Farrell, R. y Pangestu, M. (2007). The dynamic in East Asian Investment. En *Japan's Future in East Asia and the Pacific* (pp. 195-213). ANU Press. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt24h334.15%0AJSTOR>.

Ford, J. B. y Honeycutt, E. D. (1992). Japanese national culture as a basis for understanding Japanese business practices. *Business Horizons*, 35(6), 27-34. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(92\)90097-S](https://doi.org/10.1016/0007-6813(92)90097-S).

Fritsch, W., Franco, G. H., y Wolfson, L. (1991). Inversión extranjera directa y pautas de la industrialización y el comercio exterior en los países de desarrollo: Notas con referencia a la experiencia brasileña. *Desarrollo Económico*, 30(120), 523-547. DOI: <https://doi.org/10.2307/3466892>.

Funakoshi, M. (2017). Japan government names and shames "black" companies violating labor laws. *Reuters*, 1-12. Recuperado de: <https://www.reuters.com/article/us-japan-companies-labourviolations/japan-government-names-and-shames-black-companies-violating-labor-laws-idUSKBN1880DP>.

Gordon, A. (2003). *A Modern History of Japan: From Tokugawa Times to the Present*. Oxford: Oxford University Press.

Grabowiecki, J. (2006). Keiretsu groups: Their role in the Japanese economy and a reference point (or a paradigm) for other countries. En *V.R.F. Series*. Chiba-shi. Recuperado de: <http://www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Vrf/pdf/413.pdf>.

Higuchi, K. (2017). Sogo Shosha (Empresas comerciales integradas) - Modelo Único de Negocios de Japón. *La Prensa Gráfica*, 1-6. Recuperado de: <https://www.laprensagrafica.com/opinion/Sogo-Shosha->

- Empresas-comerciales-integradas--Modelo-Unico-de-Negocios-de-Japon-20171223-0084.html.
- Horisaka, K. (1990). La nueva situación económica japonesa y América Latina y el Caribe. *Integración Latinoamericana*, enero-febr, 35-54.
- Hundley, G. y Jacobson, C. K. (1998). *The Effects of the Keiretsu on the Export Performance of Japanese Companies : Help or Hindrance?* 19(10), 927-937.
- Kato, T. (2001). The End of Lifetime Employment in Japan?: Evidence from National Surveys and Field Research. *Journal of the Japanese and International Economies*, 15, 489-514. DOI: <https://doi.org/10.1006/jjie.2001.0493>.
- Keys, J. B. y Miller, T. R. (1984). The Japanese Management Theory Jungle. *The Academy of Management Review*, 9(2), 342-353. DOI: <https://doi.org/10.2307/258447>.
- Kiyoshi, E. (2000). *Japanese Direct Investment in Latin America in the Nineties*. Discussion Paper presented at Research Institute of Economics and Business Administration (RIEB) of Kobe University, Japan. Recuperado de: https://fjisp.org.br/site/wp-content/uploads/2011/03/japanese_direct_Eduardo-Kiyoshi-Tonooka1.pdf.
- Kopp, R. (2014). Oidashibeya - Japanese Purgatory. Recuperado de: <https://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=299>.
- Kubo, E. K. y Braga, B. M. (2013). Ajustamiento Intercultural de Ejecutivos Japoneses Expatriados No Brasil: Um Estudo Empírico. *Artigos*, 53(3), 243-255.
- Kurihara, J. (2009). Revisiting the Vogelian Japan as Number One. *Cambridge Gazette: Politico-Economic Commentaries*, 2, 1-7.
- Luo, X., Chung, C. N. y Sobczak, M. (2009). How do corporate governance model differences affect foreign direct investment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 444-467. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.66>.
- Mandujano-Salazar, Y. Y. (2017). It is Not that I Can't, It is that I Won't: The Struggle of Japanese Women to Redefine Female Singlehood through Television Dramas. *Asian Studies Review*, 41(4), 526-543. DOI: <https://doi.org/10.1080/10357823.2017.1371113>.
- Mandujano-Salazar, Y. Y. (2014). *Media idols and national 'representation': Strengthening the national identity in contemporary Japan*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Maurizio, R. (2017). La rotación laboral en América Latina. *Alquimias Económicas*. Recuperado de: <https://alquimiaseconomicas.com/2017/04/18/la-rotacion-laboral-en-america-latina/>.
- Micklethwait, J. y Wooldridge, A. (1997). The Art and Practice of Japanese Management. *Strategy+business*, 6, 1-18.
- Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2018). *Free Trade Agreement (FTA) and Economic Partnership Agreement (EPA)*. Recuperado de: <https://www.mofa.go.jp/policy/economy/fta/index.html>.
- Ministry of Health Labour and Welfare. (2017). *White Paper on Measures to Prevent Karoshi, etc.* Recuperado de: <http://fpcj.jp/wp/wp-content/uploads/2017/11/8f513ff4e9662ac515de9e646f63d8b5.pdf>.
- Miroshnik, V. W. (2013). Organizational Culture and Organizational commitment in the Parent Unit in Japan. En V. W. Miroshnik (Ed.), *Organizational Culture and Commitment. Transmission in Multinationals* (pp. 104-139). Palgrave Macmillan.
- Miroshnik, V. W. y Basu, D. (2014). *Corporate Culture in Multinational Companies. A Japanese Perspective*. New York: Palgrave Macmillan.

- Moriguchi, C. y Ono, H. (2004). Japanese lifetime employment: A century's perspective. In *Institutional change in Japan*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203968819>.
- Myers, M. y Kuwayama, M. (2016). *Una nueva fase en las relaciones entre Japón y América Latina y El Caribe*. Recuperado de: https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/02/Japan-Report_Spanish.pdf.
- Nakane, C. (1973). *Japanese society*. Middlesex: Penguin Books.
- Nakasone, T. (2015). Imágenes sobre los japoneses: una visión de los empleados mexicanos en empresas japonesas. *México y La Cuenca Del Pacífico, Mayo-agosto*, 89-112. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0378-777X\(85\)80040-8](https://doi.org/10.1016/S0378-777X(85)80040-8).
- Oh, T. K. (1976). Japanese Management - A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 1(1), 14-25. DOI: <https://doi.org/10.2307/257355>.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. McGraw-Hill. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90018-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90018-6).
- Okuno-Fujiwara, M. (1991). Industrial Policy in Japan: A Political Economy View. In P. Krugman (Ed.), *Trade with Japan: has the door opened wider?* (pp. 271-304). Chicago: University of Chicago Press. Recuperado de: <http://www.nber.org/chapters/c8667.pdf>.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*. Nueva York: Avon Books.
- Pascale, R. T. y Athos, A. G. (1986). *The Art of Japanese Management*. Nueva York: The Penguin Business Library.
- Pearson, C. A., Catterjee, S. R. y Okachi, K. (2003). Managerial work role perceptions in Japanese organizations: An empirical study. *International Journal of Management*, 20(1), 101-108.
- Petrescu, I. (2014). Learning the Japanese management. *Review of General Management*, 19(1), 5-17.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., y Kai-Cheng, Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39, 8-26.
- Rosen, G. (1953). Japanese Industry since the War. *The Quarterly Journal of Economics*, 67(3), 445-463.
- Ross, C. (2012). La política exterior japonesa hacia América Latina y el Caribe: Entre la cooperación y los negocios 1 Japanese foreign policy towards Latin America and the Caribbean: Between cooperation and business. *Atenea*, 505, 185-217. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-04622012000100009>.
- Ross, C. (2008). La cooperación japonesa hacia América Latina, 1992-2003: Una aproximación cuantitativa. *Revista Política y Estrategia*, 110, 108-135.
- Sambharya, R. B. y Banerji, K. (2006). The effect of keiretsu affiliation and resource dependencies on supplier firm performance in the Japanese automobile industry. *Management International Review*, 46(1), 7-37. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0047-8>.
- Song, J. (2015). Economic Empowerment of Women as the Third Arrow of Abenomics. *Journal of International and Area Studies*, 22(1), 113-128.
- Tabuchi, H. (2013). Layoffs Taboo, Japan Workers Are Sent to the Boredom Room. *The New York Times*. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2013/08/17/business/global/layoffs-illegal-japan-workers->

are-sent-to-the-boredom-room.html.

Takahashi, K. (2018). The Future of the Japanese-style Employment System: Continued Long-term Employment and the Challenges It Faces. *Japan Labor Issues*, 2(6), 6-15.

The Government of Japan (2018). ABENOMICS. Recuperado de: <https://www.japan.go.jp/abenomics/index.html>.

Tuman, J. P., Emmert, C. F. y Sterken, R. E. (2001). Explaining Japanese Aid Policy in Latin America: A Test of Competing Theories. *Political Research Quarterly*, 54(1), 87-101. DOI: <https://doi.org/10.2307/449209>.

Vogel, E. (1971). *Japan's New Middle Class: The Salary Man and His Family in a Tokyo Suburb*. Berkeley: University of California Press.

Vogel, E. (1979). *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Womack, J. P., Jones, D. T. y Ross, D. (1990). *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production*. Nueva York: Rawson Associates.

Yasuoka, S. (1977). The Social Background of Zaibatsu in Japan. *Business and Economic History*, 6 (Papers presented at the Twenty-third Annual Meeting of the Business History Conference), 84-90. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/23702610>.

Yoon, Y. K. (1990). The Political Economy of Transition : Japanese Foreign Direct Investments in the 1980s. *World Politics*, 43(1), 1-27. DOI: <https://doi.org/10.2307/2010549>.

Yoshimatsu, H. (1998). Japan's Keidanren and Political Influence on Market Liberalization. *Asian Survey*, 38(3), 328-345.