

Revisitando el modelo de la cultura corporativa japonesa y la importancia de su comprensión en América Latina

Yunuen Ysela Mandujano-Salazar yunuen.mandujano@uacj.mx

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. México

novaRUA Revista Universitaria de Administración

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

**1ª. PARTE**

**Resumen:** A partir de una revisión documental y desde un enfoque cultural, este artículo resucita, 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.

**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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref52)), 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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref54)), 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 client**e 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. 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**](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref53); Yoshimatsu, [**1998**](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref73)).

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.

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 ([**2018**](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref65)). 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; Miroshnik y Basu,  Pearson, Okachi, y Petrescu, [**2014**](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref57)).

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 revisitar 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.

**2ª. PARTE**

**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. 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.

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**](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref59)).

**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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref40)). 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.

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 tatemae.

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.

*(****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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref11)). 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

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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref6)). 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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref21); Oh, [1976](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref51)). 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.

**3ª. PARTE – ORIENTACIÓN AL CLIENTE.**

**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**.

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).

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

***(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

La vida de un salaryman arquetípico comienza desde infante, cuando sus padres lo preparar 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.

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

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 informales. 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, 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.

***(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).

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 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.

**4ª. PARTE -**

**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. 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.

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

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

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.

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.

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 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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref48); Tuman , [2001](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref67)). 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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref14)). 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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref3); Myers y Kuwayama, [2016](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref48)).

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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref3)). 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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref48), 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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref14); Myers y Kuwayama, [2016](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref48)).

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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref48)). 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.

![ Bases del sistema nenkō
joretsu y factibilidad  

de sostenerlas entre personal no japonés de subsidiarias
en América Latina]()  
Tabla 2.  
Bases del sistema nenkō joretsu y factibilidad de sostenerlas entre personal no japonés de subsidiarias en América Latina  
Fuente: Elaboración propia con base en Abdala ([2002](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref1)), Araujo y Martuccelli ([2020](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref5)), Maurizio ([2017](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref41)) y Nakasone ([2015](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref50)).

**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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref35); Tabuchi, [2013](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref64)).

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](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref2); Funakoshi, [2017](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref26); Ministry of Health Labour and Welfare, [2017](http://portal.amelica.org/ameli/journal/378/3781783005/html/#redalyc_3781783005_ref43)).

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.

**PARA AMPLIAR EL PRESENTE ARTÍCULO INGRESAR A LA PÁGINA WEB**

**“Revisitando el modelo de la cultura corporativa japonesa y la importancia de su comprensión en América Latina”**

**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/jicaprofile\_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.