

**Japón: un estudio empresarial
desde un punto de vista sociológico**

David Elías Arévalo García

Director: Juan Carlos Cuartas Marín

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
2021**

Japón: Un estudio empresarial desde un punto de vista sociológico.

Tabla de Contenido

Formalidades	4
<i>Resumen</i>	4
<i>Abstract</i>	5
<i>Agradecimientos</i>	6
Introducción	7
Japón, la Isla del Sol Naciente	9
<i>La evolución de las estructuras sociales japonesas</i>	35
<i>La cultura japonesa</i>	45
Arte	45
Idioma	48
Religión	50
Análisis Organizacional de las Empresas Japonesas	59
Estructura	59
Cultura Organizacional	69
Clima Organizacional	73
Análisis de las organizaciones colombianas	79
<i>Breve Historia</i>	79
<i>Estructuras Organizacionales</i>	88
<i>Cultura Organizacional</i>	92
<i>Clima Organizacional</i>	95
Análisis Comparativo	101
Lecciones para las empresas colombianas	106
Conclusiones	108
Limitaciones y Posibilidades	109
Aportes de esta Investigación	110
Bibliografía	111

Tabla de Figuras

Figura 1. Mapa de las cuatro principales islas de Japón.	P. 9
Figura 2. “La procesión de un Daimyo en Hakone” Sadahide	P. 21
Figura 3. Descripción gráfica del sistema <i>Ringi</i> .	P. 66

Formalidades

Resumen

Basado en la premisa de que la historia y la cultura se reflejan y afectan la forma en que las organizaciones de un país se organizan, específicamente en las estructuras, la cultura y el clima organizacional, este estudio realiza un recorrido por la historia de Japón, analizando sus efectos en las estructuras sociales y en la cultura, especialmente en el idioma, la religión y el arte.

Posteriormente se analizan las organizaciones colombianas partiendo desde su historia como nación y, específicamente, de las empresas, para poder establecer un punto de comparación con sus contrapartes japonesas. Es en este punto donde se identifican las posibles similitudes y diferencias en términos de las estructuras, cultura y clima organizacional.

A partir de este análisis comparativo se pueden obtener recomendaciones aplicables a las organizaciones colombianas, recomendaciones que se enfocan principalmente en la adopción de estructuras organizacionales más orgánicas y un cambio en el estilo de liderazgo, tradicionalmente autocrático y paternalista, por uno más democrático y participativo.

Este es el punto que la investigación desarrolla. Se sugiere que, para poder profundizar en este tema, se logre recolectar una mayor cantidad de fuentes primarias e investigar las implicaciones de estos factores en las posibles estrategias que una organización pueda adoptar.

Palabras clave

Japón, Colombia, Estructuras Organizacionales, Cultura, Clima Organizacional, Colectivismo e Individualismo.

Abstract

Based on the premise that history and culture reflect and, in some ways, controls the way in which a country's organizations form and array, specifically in its structure, culture and climate. This study takes a journey through the history of Japan, analyzing its effects on its social structures and culture, especially in its language, religion and art, in order to understand the organizations of this nation.

Subsequently, Colombian organizations are analyzed, starting from its history as a nation and how its organizations formed, specifically its companies. From this, it will be possible to establish a point of comparison with their Japanese counterparts. It is at this point on the investigation where possible similarities and differences in regard its organizational structures, culture and climate, are identified. From this comparative analysis, two main applicable recommendations for Colombian organizations are be obtained, which are mainly focused on the adoption of a more organic organizational structure and a change in the leadership style, traditionally autocratic and paternalistic, for a more democratic one.

It is until these recommendations that the research is developed, and it is suggested that, to delve deeper into this topic, a greater number of primary sources should be collected. Also, the possible implications of these factors in the strategies that an organization could adopt, should be further investigated.

Key Words

Japan, Colombia, Organizational Structures, Culture, Organizational Climate, Collectivism and Individualism.

Agradecimientos

Primeramente, le doy gracias a Dios por todo, por la vida y por todas sus bendiciones. A él sea toda la gloria.

Si existiera una sola palabra que haya marcado mi vida, es la palabra alemana *Bildung*. Es el hecho de que uno nunca termina de aprender y de formarse, en todo y en todos hay algo de lo que uno puede aprender. Deseo dedicar este trabajo a todas estas personas de las cuales he aprendido a través de mi vida y a las cuales les quiero agradecer por ello.

Mi familia es parte fundamental de mi vida y cada uno de ellos ocupa un espacio especial en mi corazón. Mi mamá es mi guía y mi más fiel consejera, mi papá es el que despertó mi pensamiento crítico y mi pasión por la historia, mi hermanito el que me enseña cada día a ser feliz y paciente, mi Abuela la que me ha enseñado a ser resiliente y fuerte ante la adversidad. La Maye con su cariño y bondad, a ser respetuoso y empático. La tía Sofía con su visión, a establecer metas y las formas para poder obtenerlas. Y a todos mis familiares les agradezco por todo su cariño y apoyo.

A través de mi vida he podido también crear amistades las cuales valoro y guardo. Desde el colegio (Vásquez, Esteban, Carreño, Lucas, Felipe), hasta la universidad (Daniela, Samuel, Andrés, Johar, JP) todos ellos me han aconsejado, acompañado y apoyado cuando más lo he necesitado. ¡Muchas Gracias!

El profesor Juan Carlos Cuartas Marín ha sido mi guía en este largo, pero gratificante proceso. Su conocimiento y sobretodo, su apoyo, me ha permitido concluir esta investigación. Él es para mí, un ejemplo de un gran ser humano y un gran profesional y es algo a lo que aspiro ser algún día.

Quiero agradecer también a la universidad Jorge Tadeo Lozano, a sus directivas y profesores por todo el conocimiento, el apoyo, la comprensión y el acompañamiento que me han brindado. Es ciertamente en esta institución donde he podido realizar mi *Bildung* en estos últimos años.

Finalmente agradezco a la Embajada del Japón en Colombia por el apoyo que me brindó en esta investigación.

Introducción

Un vistazo en la actualidad a Japón nos revela una sociedad moderna. Sus enormes ciudades, colmadas de grandes rascacielos sirven como testimonio del éxito de la economía y de la nación japonesa. Renacida de las cenizas tras la derrota en la Segunda Guerra Mundial a manos de los estadounidenses, esta nación es un ejemplo de lo que la disciplina, la cohesión y la perpetua búsqueda por la armonía pueden lograr.

Estos valores, al igual que todos los valores sociales, no surgen espontáneamente; son, por el contrario, producto de siglos de interacciones humanas decantadas por eventos históricos, por la cultura, la religión y el mismo lenguaje. Dichos valores a su vez se perciben en la cotidianidad de los japoneses, y sus organizaciones, al ser organismos vivos influenciados por sus miembros, no son la excepción. Las organizaciones reflejan los valores de los individuos que la integran.

Es a partir de esta premisa que surge esta investigación de carácter exploratoria, descriptiva y comparativa.

Con el fin de entender el éxito de las compañías japonesas y aprender de éstas, se debe entender primero a su sociedad. Tal es el objetivo de esta investigación: poder aprender de Japón, de su historia, su cultura y sus organizaciones, para a partir de ello extraer lecciones y recomendaciones que puedan adaptarse a las organizaciones colombianas, que sean aplicables a nuestro contexto para mejorar su desempeño y, sobre todo, incrementar su generación de conocimiento.

Es siguiendo esta línea de pensamiento que esta investigación toma forma. Iniciará con un estudio histórico, cultural del Japón (Cp. 3), seguido de un análisis de las organizaciones japonesas (Cp. 4). Finalizado este análisis, en el Cp. 5 se estudia a las organizaciones colombianas utilizando la misma metodología de los capítulos

anteriores. Teniendo un entendimiento de las organizaciones de ambos países, en el capítulo 7 se realizará un análisis comparativo. Es a partir del capítulo 7 que se obtienen las lecciones para las empresas colombianas, presentadas en el capítulo 8.

Las lecciones obtenidas, en resumen, llaman a una adopción de un estilo de liderazgo transformacional y

una transición a una estructura matricial y de esta manera empoderar y promover la participación de todos los colaboradores dentro de la organización.

Los siguientes capítulos son dedicados a concluir y exponer las limitaciones y posibilidades de la investigación. Es de esta manera como la investigación se desarrollará.

Japón, la Isla del Sol Naciente

En este capítulo se explora la evolución de la nación japonesa, desde su fundación por el mitológico emperador Jinmu hasta la sociedad actual.

Esta nación ha transcurrido por procesos de apertura y de hermetismo que han influido de manera decisiva en su proceso de formación y consolidación como sociedad.

Para entender este proceso de consolidación se debe estudiar, así sea someramente, tanto la historia del país como la incidencia de estos sucesos históricos en la formación de aspectos culturales como el idioma, la religión y las diferentes estructuras y relaciones sociales existentes. Con estos se pretende que el lector pueda abordar y analizar de manera más clara el proceso de formación de empresa en Japón, el tipo de estructuras que se adoptan al interior y la cultura y el clima organizacional de éstas.

Primeros Colonizadores (13,500 a.C.)

El moderno Estado de Japón se ubica en el extremo oriental del continente asiático, conformado por cerca de 6800 islas, que se extienden por más de 3,000 km., y de las cuales solo unas 400 están habitadas. Esta cadena de islas al sur de Rusia y del mar de Ojotsk y al este de la península coreana, es el hogar a más de 120 millones de habitantes, de los cuales el 98,2% habitan las cuatro principales islas: Hokkaido, Honshu, Shikoku y Kyushu.



Figura 1: Mapa de las cuatro principales islas de Japón.

Fue en estas últimas tres islas donde las primeras olas de inmigrantes se establecieron. Hasta hace unas décadas la principal teoría acerca del origen de estos primeros colonos, a los cuales se les conoce como la cultura Jomon (縄文), los relacionaba con culturas similares en la región nororiental asiática, en lo que en la actualidad es Corea, Manchuria y el norte de China.

Con la llegada de nuevas tecnologías y técnicas arqueológicas, finalmente se ha podido establecer que la cultura Jomon es, cultural y físicamente (comparación craneal, dental y de ADN. Schmidt & Seguchi, 2014), más cercana a las culturas asentadas en la ribera del río Yangtsé, la Indochina y las islas del sur asiático (Lapteff, 2006).

Las primeras olas de colonos datan del año 13,500 a.C. Estos inmigrantes al inicio formaron comunidades de cazadores-recolectores que se caracterizaban por su bajo, por no decir inexistente, nivel de jerarquía. Tal como lo explica Pearson (2007), estas comunidades

se dividían en dos: los que podían participar en las grandes cacerías y los que no. A partir de este bajo nivel de jerarquización, se evidencia que las comunidades tendían a ser pequeñas y unidas por lazos familiares.

Con el transcurrir del tiempo, las nuevas olas de migrantes provenientes de las mismas zonas geográficas traerían nuevos conocimientos. Hacia mediados del período Jomon (3360 – 2510 a.C.) se encuentran las primeras evidencias de cultivos a gran escala, especialmente el de arroz, utilizando la técnica de inundación. También aparecen rastros de las primeras artesanías, tales como jarrones de barro, reliquias y ornamentos.

Para este período también se inicia la formación de estructuras sociales más complejas, con la introducción de las élites, las cuales Watanabe (1990), afirma que son las encargadas de officiar los rituales religiosos y que cuentan con los recursos necesarios para adquirir productos exóticos de consumo y de tecnología de la época.

Hacia finales del periodo Jomon (1260 – 410 / 300 a.C.) esta cultura alcanzó su mayor nivel de desarrollo, realizando la transición definitiva de cazadores-recolectores a sociedades agrícolas. La población de las comunidades comienza a crecer gracias a la mayor oferta y seguridad de alimento que ofrece la agricultura. En este periodo, la cultura Jomon ya está esparcida por todo Japón, desde Hokkaido hasta Okinawa (Pearson, 2007).

Es de suma importancia para nuestra investigación resaltar que en este periodo ya se han formado alianzas entre diferentes clanes Jomon, lo cual da paso a continuas guerras en las que se lucha con armas de piedra.

Periodos Yayoi y Kofun (300 a.C. – 552 d.C.)

El predominio de la cultura Jomon se vio en grave riesgo con la llegada de una nueva ola de inmigrantes provenientes de la península coreana pero genéticamente relacionados con los

habitantes de la ribera del río Yangtsé, la cultura Yayoi traía consigo herramientas y armas de hierro. Del inevitable conflicto que surgió entre ambas culturas, y tal como lo señala Hudson (1992), se evidenció una desaparición abrupta de artefactos ceremoniales Jomon hacia los inicios del periodo Yayoi.

Descubrimientos arqueológicos sugieren que los Jomon migraron hacia el norte de Honshu y hasta Hokkaido. La cultura Yayoi, por el contrario, se establecería en las islas de Kyushu, Shikoku y en el área de Kansai (actual Osaka, Kioto y Nara). Sería en estas regiones donde los inicios de la civilización japonesa tomarían lugar.

Una característica importante de la cultura Yayoi es su alto nivel de jerarquización, al estar fuertemente influenciados por las dinastías Han y Qin de China, quienes iniciaron la formación de lo que los historiadores *Wei* y *Han* reportaron como 100 “países”, lo que en términos actuales equivaldría a clanes.

Cada clan proclamaba su independencia y tanto las guerras como las alianzas eran constantes entre ellos.

Estos clanes primitivos serían los primeros en implementar sistemas rudimentarios de castigo y de recolección de impuestos. Empiezan a aparecer los símbolos de riqueza y poder con los productos de seda, vidrio y, aún de mayor importancia, los de hierro y aunque esta cultura era especialista en la fabricación de armas de este metal, el suministro del mineral era muy escaso.

Las familias eran polígamas y el número de esposas se constituía en otro símbolo de estatus. En este sistema jerárquico una influyente clase política reinaba sobre líderes religiosos, mercaderes, guerreros y agricultores.

Hacia finales del periodo Yayoi se da inicio a una serie de mega-construcciones, principalmente las denominadas *Kofun* 古墳. Estas tumbas en forma de ranura de llave refuerzan el concepto de

estratificación social que ya existía en Japón, como lo expresa Barnes (2014), pues demuestran la distancia ya existente entre las élites y el habitante del común, ya que aquellas contaban con la capacidad económica para contratar grandes cantidades de obreros y artesanos para la construcción, y decorarlas en su interior con los bienes más exóticos disponibles.

Registros arqueológicos señalan una gran cantidad de bienes que se comercializaban entre clanes, al igual que un complejo sistema de vías interconectándolos.

Los historiadores *Han* y *Wei* llamaron a los habitantes de estas islas: 和人. El primer carácter: 和 pronunciado como Wa, significa “paz” y “armonía”. El segundo: 人, pronunciado como Ren se utiliza para denotar una nacionalidad y significa “persona”.

Es en los periodos Yayoi y Kofun donde el concepto de Japón como nación empieza a consolidarse. Tras muchos años de constantes

conflictos entre clanes, los más fuertes absorben a los más débiles y el mapa político japonés comienza a tomar forma.

El Japón del período tardío Yayoi sería unificado por el clan Yamatai, liderados por una figura rodeada de misticismo. La reina Himiko no es solo la primera mujer gobernante del Japón unificado, es también la primera figura registrada como mandataria de la nación, convirtiéndola en la primera emperatriz de Japón. El ascenso de Himiko, según Barnes (2014), se debió a un consenso entre los líderes de los diferentes clanes, quienes la eligieron como reina. El motivo para esta elección radica en el hecho de que Himiko era una chamán y existía la creencia de que era capaz de comunicarse con la “Reina Madre”, lo cual era una creencia proveniente de China que, para muchos historiadores, evolucionaría en Japón hasta convertirse en la diosa Amaterasu 天照, la diosa del sol, y según la tradición, antepasada de la dinastía real.

La ubicación exacta de Yamatai es todavía motivo de debate, sin embargo, para expertos como Barnes (2014) & Edwards (1999), basados en las evidencias actuales, este gobierno se ubicó en la lo que hoy es la provincia de Nara, al noreste de la actual ciudad de Osaka, reforzando la teoría que posiciona a la planicie de Nara como el origen de la unificación japonesa.

La era clásica japonesa (552 – 1185 d.C.)

Con el tiempo Yamatai pasaría a llamarse Yamato, por el clan que controlaba ese territorio y, por ende, todo el Japón clásico. En la actualidad, la línea de sucesión del clan Yamato es la misma para el emperador, lo cual convierte a la casa imperial japonesa en la casa más longeva en detentar el poder. Y aunque no se ha podido verificar la autenticidad histórica de los primeros emperadores, se sabe que esta dinastía ha continuado por más de 1500 años.

La denominada “era clásica” de Japón se divide en tres periodos, el

periodo Asuka (552 – 710 d.C.), el periodo Nara (710 – 794 d.C.) y finalmente el periodo Heian (794 – 1185 d.C.). Los eventos de esta Era repercutirán de manera decisiva en la sociedad japonesa y sus efectos se sienten aún en la actualidad.

El periodo Asuka se conoce por ser aquel en que el budismo llega a Japón. Tal como lo explican Zenryū & Umeyo (1974), es traído por inmigrantes coreanos y chinos los cuales no expresaban de manera pública sus creencias, sino que, por el contrario, practicaban ceremonias y rituales de manera privada.

Una vez la corte de Yamato había consolidado su poder en el territorio japonés, cambió su atención hacia el exterior, especialmente hacia el imperio chino, que para la época era considerado la mayor potencia militar y cultural de la región. Con la intención de mejorar los estándares de vida de la población, la corte Yamato procede a enviar con mayor frecuencia delegaciones, una las cuales sería la del legendario príncipe Shōtoku. Hijo del emperador Yōmei y nacido en el

año 574 d.C., sería el primer miembro de la casa real en adoptar el budismo y promover la expansión de esta religión por todo el territorio.

Es hacia el año 593 cuando el príncipe Shōtoku, actuando como gobernante en nombre de su tía, la emperatriz Suiko, conoce y hospeda al monje Bodhidharma (Daruma en japonés). Este monje pasaría a la historia como el patriarca del budismo en Japón y el fundador de la corriente *zen*.

La llegada del budismo a tierras niponas no fue bien recibida por algunos de los clanes más influyentes, sobretudo por el clan Mononobe (物部). Este clan, al igual que su rival, el clan Soga (蘇我), descendían de la casa imperial y aunque no podían heredar el trono, buscaban ganar supremacía sobre el otro, para poder influir en la línea de sucesión. El clan Mononobe era firmemente sintoísta y veía la llegada del budismo como una amenaza a sus creencias, tradiciones y de igual manera, a su influencia en

la casa real. Por estos motivos, el clan entraría en guerra con el clan Soga.

El clan Soga, liderado por el príncipe Shōtoku y Soga no Umako, derrotó al clan Mononobe en una serie de choques que culminaron con la batalla de Shigisan. Es a partir de este momento que el budismo puede esparcirse con libertad por todo el territorio.

El príncipe Shōtoku también pasaría a la historia por sus múltiples reformas gubernamentales incluyendo una constitución y el establecimiento de rangos dentro de la corte real. Este príncipe también realizaría comentarios a los sutras budistas, que son, hasta la fecha, los textos más antiguos que se han encontrado escritos en japonés.

Pero habría un evento especial que haría que este príncipe fuera recordado y venerado por la posteridad. En una de las misiones a China, el príncipe y gobernante *de facto*, Shōtoku, envió un mensaje al emperador Yang en el cual decía: “*El hijo del cielo de la tierra donde nace el*

sol le envía un mensaje al hijo del cielo de la tierra donde el sol se pone.” (Tsukamoto & Hirano, 1974). Es a través de este mensaje que el gobernante de Yamato deja de reconocer al emperador chino como su superior; por el contrario, el príncipe Shōtoku se está elevando al mismo nivel del emperador chino, lo cual era algo impensable para la época.

Con este mensaje Yamato también establece lo que de ahora será su identidad nacional: la tierra del sol naciente.

Previamente, Yamato o Japón era conocido como 和国 (*Wagou* en mandarín) o el país de los Wa. A partir de este mensaje Japón pasaría a conocerse con el nombre de 日本 (*Nihon* en Japonés y *Riben* en mandarín). El primer carácter 日 (Ni) significa “sol”, el segundo 本 (Hon) tiene en este contexto el significado “origen”. De esta manera, Japón pasa a ser conocida como la tierra del sol naciente o donde el sol se origina.

Aunque Japón a través de este mensaje mostraba cierta rebeldía hacia China, durante los siguientes siglos seguirían importando conocimientos y tecnologías chinas. Una de estas, su sistema de escritura. Es a partir de esta época que se empieza a registrar la historia japonesa de manera escrita y para el año 720 se publica uno de los libros más importantes de la historia y cultura japonesa, el 日本書紀 (Nihon Shoki) o *Las crónicas de Japón*. En una combinación de mitología y hechos factuales, se narra la historia de Japón desde su creación por los dioses *Izanami* e *Izanagi* hasta la fecha de su publicación. Este libro junto con el 古事記 (Kojiki) o *Registro de las cosas antiguas*, tendrán un impacto significativo en los siglos futuros, pero este tema será discutido en próximos capítulos.

El último periodo de la era clásica japonesa sería conocido como el periodo Heian 平安, o el periodo de la paz.

Dependiendo desde qué ángulo se interprete, esta época puede ser vista como de gran prosperidad, desarrollo artístico y un estilo de vida hedonístico, o por el contrario puede como una época de conflictos incesantes y el nacimiento de una nueva clase social guerrera. Pero independientemente de la perspectiva, se puede llegar al consenso de que esta época es de grandes cambios para la sociedad japonesa.

El estilo de vida de la capital, para ese entonces Heian-Kyo (Actual Kioto), era antagónico al de las zonas rurales. Kioto era el centro cultural de Japón, la nobleza dedicaba sus días a participar en ceremonias, cultos religiosos y eventos artísticos. Clements (2010) cita a *La Novela de Genji* (源氏物語) para ilustrar el estilo de vida de la capital entre los siglos IX y XI. En esta novela se describe a la capital como “*Un mundo de poesía, banquetes y romances ‘predatorios’.*” (p. 30).

La forma en que la nobleza había logrado crear esta sensación de paz y seguridad fue mediante la

descentralización de las fuerzas armadas.

La responsabilidad de mantener la paz se les había cedido a los diferentes clanes esparcidos por todo el territorio. Los clanes que habitaban las zonas más septentrionales de Honshu se encontraban en constante conflicto con los pueblos *Emishi*, pueblos descendientes de los primeros habitantes de las islas, los Jomon. Estos clanes a los ojos de la nobleza de Kioto eran incultos y sin modales, unos cuantos escalones por encima de los “bárbaros” Emishi.

En la capital también se estaban llevando a cabo ciertas transformaciones sociales. Aunque para la época, ser un guerrero no era bien visto, los guardianes que habitaban en la capital eran considerados de una manera distinta. La nobleza los veía como personas que habían adquirido cierto grado de “cultura” gracias a su estadía en la capital. Por tal motivo no se les llamaba *musha* 武者 “guerreros”, sino

Samurai 侍 o “servidores”, en un sentido o forma de elogio.

Pero esto estaba a punto de cambiar. El estilo de vida hedonístico de la realeza y la nobleza en Kioto llevó a que la familia imperial se incrementara en exceso, lo cual generaba una carga bastante fuerte para las finanzas de la casa imperial. La solución, como lo explica Clements (2010), a la que recurrió el emperador Saga (809 – 823 d.C.), padre de 50 hijos, fue informarle a 32 de ellos que ya no harían parte de la familia imperial, y que serían los fundadores de nuevos clanes. Unos serían fundadores del clan *Minamoto* 源 (Fuente / Source en Inglés) y otros, los fundadores del clan *Taira* 平 (Paz). En el corto plazo, esta estrategia por parte del emperador fue benéfica, ya que al crear estos nuevos clanes obligó a más de la mitad de sus hijos a dejar la capital y habitar las tierras que les había asignado. El efecto “adverso” se vería reflejado en los siglos por venir.

Al obligar a miembros de la familia imperial a salir de la capital y a habitar en las provincias, el argumento

de que los clanes periféricos eran “incultos” y “sin modales” resultaba ahora inválido. Muchos de estos clanes ahora tomaban la oportunidad de casar a sus hijos con miembros de las familias *Minamoto* y *Taira*, con el fin de adoptar ese nombre familiar y así elevar su estatus social. Es en este periodo donde cientos de clanes se comienzan a fusionar entorno a dos apellidos. El resultado, Japón dividido en tres grandes clanes, los *Minamoto*, los *Taira* y los *Fujiwara*, estos últimos siendo los más poderosos gracias a su cercanía con el emperador y a su músculo financiero.

Hacia mediados del periodo Heian, se comienza a evidenciar un cambio radical en la forma en que se luchan las batallas. Fue durante la insurrección de *Taira no Masakado* (940 d.C.) que los *Samurai*, antes de iniciar la batalla, comenzaron a anunciar su apellido y su linaje. Clements (2010) explica que esta acción va más del orgullo marcial, pues es un símbolo de que la persona al tener un apellido “*hace parte del registro de impuestos y que proviene de una familia terrateniente, por lo*

tanto, tenía una patria a la cual defender”. (Pg. 40) A través de este anuncio los *Samurai* intentan mostrarse como una clase diferente y superior al guerrero común. Es en este periodo en el que nace la clase social guerrera.

El periodo Heian finalizaría con un conflicto que era inevitable. Los clanes *Taira* y *Minamoto* entrarían en guerra por la influencia sobre la familia imperial. Esta guerra denominada como la guerra *Genpei* 源平合戦 duraría cinco años durante los cuales ambos clanes lucharían batallas tanto en mar como en tierra y tras las decisivas batallas de *Kurikara*, *Fukuryuji*, *Hojujidono* y *Dan-no-ura*, el clan *Minamoto* venció al *Taira* y tomó el poder en la corte imperial.

Es tras esta guerra que el periodo clásico japonés llega a su fin, dando paso a la era feudal japonesa.

La era feudal japonesa (1185 – 1603 d.C.)

Esta nueva era estaría marcada por el ascenso del clan *Minamoto* al

poder. Su líder, *Minamoto no Yoritomo* se autoproclamaría como *Shogun* 将軍, el cual significa “comandante del ejército”. Este no era un título nuevo, solo que previamente éste era otorgado por el mismo Emperador en casos de crisis nacional.

El portador del cargo tenía los mismos poderes del emperador ya que el *shogun* gobernaba en nombre del emperador. En su concepción, este título era temporal ya que el hecho de que alguna persona reemplazara al emperador era y sigue siendo impensable en la sociedad japonesa.

Yoritomo al proclamarse victorioso tras la guerra Genpei, rompería esta tradición y se declararía Shogun a término indefinido. Es de esta manera en la que nace el primer shogunato: el Kamakura. Los Minamoto durarían solo tres generaciones en el poder. Las muertes tempranas y la juventud de los herederos, le brindaría la oportunidad al clan Hōjō de usurpar el poder y controlar el shogunato.

Para el año 1268, tras los éxitos en las campañas china y coreana, Kublai Kan tornaría su vista hacia Japón, el último territorio por conquistar en el extremo Este. Iniciaría las preparaciones para la invasión y finalmente zarparía desde la península coreana en el año 1274. Tras un inicio exitoso, con la conquista de Tsushima, fueron el clima y la mala logística los que obligarían a la flota invasora a retirarse. Sería siete años después cuando los mongoles volverían a intentar invadir las islas japonesas, esta vez con un ejército mucho mayor. Se libraron batallas intensas en las costas de Kyushu, cerca a la ciudad de Hakata en donde las defensas japonesas probarían ser decisivas, pero fue un gran tifón el que vino en auxilio de los japoneses, destruyendo o encallando a gran parte de la flota mongola.

La celebración fue a escala nacional y se dirigieron plegarias hacia los dioses, ya que habían sido ellos a través de los tifones los que habían protegido a la nación. Este viento adquiriría el nombre de 神風 *Kamikaze* o “Viento divino” y ayudaría, tal como lo

menciona Clements (2010) a reforzar el mito de que las islas japonesas eran protegidas por los dioses y estos acudirían en los momentos de crisis externa.

La amenaza mongola tendría un efecto unificador a través de toda la nación, pero este sería efímero pues Japón se encontraba dividida políticamente. Aunque el Shogun gobernaba desde Kioto, su autoridad no alcanzaba todos los rincones del país. Por el contrario, eran los señores feudales, los *Daimyo* 大名 los que gobernaban cada uno sobre sus territorios.

Es en esta época en que Japón enfrenta su etapa más turbulenta, el denominado *Periodo de los Estados en Guerra*. Con el colapso del shogunato Ashikaga hacia finales del siglo XV, sucesor del shogunato Kamakura, se crea un vacío de poder el cual es aprovechado por los diferentes *Daimyo* para resolver viejas disputas territoriales, adquirir nuevos territorios y aumentar su influencia.

Se desata una guerra generalizada que en sus inicios se luchó de la manera tradicional, con espadas curvas, *naginata*s (asta larga con una hoja curva al final) y arcos asimétricos *yumi*. Con la llegada de los portugueses seguidos por los españoles e italianos se introducirían nuevas armas, los arcabuces, y un nuevo punto de tensión entre los *Daimyo*, la religión.

En el año 1543 los portugueses arriban a Tanegashima, al sur de Japón, traen consigo armas de fuego las cuales son rápidamente adquiridas e implementadas en el campo de batalla y resultan decisivas para que el *Daimyo* del clan Oda, Oda Nobunaga, unifique Japón. En una serie de batallas decisivas Nobunaga y posteriormente sus generales, Toyotomi Hideyoshi y Tokugawa Iyeyasu lograrían unificar a Japón bajo un nuevo Shogunato, el Shogunato Tokugawa. De esta manera en el año 1603 se pone fin a un período de más de cien años de guerra y también al sistema feudal japonés.

Periodo Edo y la

pre-industrialización (1603 – 1868)

El ascenso de Tokugawa Ieyasu al poder no significó el fin de los *Daimyo*, pero el poder e influencia de estos fue reducido grandemente. Los clanes que habían luchado en contra de los Tokugawa fueron en su mayoría, desbandados, desprovistos de sus tierras. Los pocos que sobrevivieron fueron relegados y obligados a pagar indemnizaciones que ascendían a más de 1200 toneladas en productos agrícolas. (Broadbridge, 1974)

Tokugawa Ieyasu y los posteriores shogunes Tokugawa sabían también que no podía confiar plenamente en sus clanes aliados ya que muchos de estos habían traicionado a su enemigo (el clan Toyotomi) durante la decisiva batalla de Sekigahara. Por tal motivo implementaron la política *Sankin Kotai* 参勤交代. Bajo esta nueva política se requería que todos los *Daimyo* debían de tener dos residencias, la primera sería en Edo (actual Tokio) en la cual debían dejar a sus familias en calidad de “rehenes”. Cada año los *Daimyo*

rotaban entre su residencia en su provincia con su residencia en Edo.

El objetivo del *Sankin Kotai* era mantener a las provincias bajo estricta supervisión del Shogun, además, al obligar a los *Daimyo* a cambiar de residencia anualmente, se aseguraba de que estos no pudiesen acumular los recursos necesarios para poder organizar una nueva revuelta ya que el costo de la mudanza era exorbitante. Tal como se puede apreciar en la imagen a continuación, un cambio de residencia de un *Daimyo* era una procesión que podría involucrar no cientos, sino miles de sirvientes y guardas.

Al largo plazo esta política tuvo un efecto positivo en la economía. Tal como lo explica Broadbridge (1974), el tráfico de estas grandes procesiones a través del camino Kioto – Tokio por el



Figura 2. “La procesión de un Daimyo en Hakone” Sadahide (1863)

lado oriental de Honshu, generó la demanda por servicios que requeriría cualquier *Daimyo*. Hoteles, restaurantes y sitios de entretenimiento florecerían a través de este camino, incentivando aún más la migración desde el campo y aumentando el tamaño de los centros urbanos ya existentes. Estos centros, tales como Kawasaki, Nagoya y Fujisawa, son en la actualidad grandes centros industriales.

El clan Tokugawa se mantendría en el poder por más de doscientos años, en los cuales la nación se mantuvo en relativa paz. Este periodo se le conoce como el periodo Edo, ya que desde el siglo XVII la capital pasó a ser esa ciudad. La paz que se vivió en este periodo se le puede atribuir en parte al *Sankin Kotai*, y también a la política *Sakoku* 鎖国 la cual traduce a “País en cadenas”. Implementada en 1639 por Tokugawa Iemitsu, nieto de Ieyasu, se cerraron por completo las fronteras y los mercados para los barcos con banderas europeas. Cualquiera que intentase violar esta ley, era ejecutado al instante.

El motivo, la creciente preocupación por parte del Shogun y los Daimyo acerca del cristianismo, y sobretodo del catolicismo, por su influencia sobre la población. Los primeros misioneros católicos arribaron junto con los comerciantes portugueses y españoles a mediados del siglo XVI, teniendo éxito convirtiendo a grandes porcentajes de la población, incluyendo a muchos Daimyo. Clements (2011) narra que es durante esta época que se registran varias generaciones de Daimyo que adoptan nombres bautismales tales como Darío Sō, Daimyo de Tsushima o Iñores André de Arima o Bartolomé de Omura.

Clements (2011) continúa explicando que, para el shogunato, el catolicismo era preocupante por dos motivos. El primero, el concepto del paraíso. Se temía que las personas pudiesen llevar a cabo actos suicidas con motivos religiosos. La segunda y más preocupante era el concepto del Papa. La traducción al japonés retrataba al Papa como un *dios-rey* similar a los poderes que podía tener

el emperador, superior en rango a cualquier rey y con la influencia suficiente para levantar ejércitos. Tras la rebelión cristiana de Shimabara en 1637 se decidió finalmente prohibir totalmente al cristianismo y se inició un proceso de persecución, que se caracterizó por su crueldad hacia estos creyentes.

Durante los más de 200 años que duró el *Sakoku*, Japón entró a un periodo caracterizado por su crecimiento demográfico y territorial, al finalmente anexar la isla de Hokkaido al norte. En el campo tecnológico se vivió un periodo de estancamiento causado por la prohibición del comercio con los países europeos, a excepción de los holandeses.

Sería un factor externo el que desencadenaría una serie de eventos, los cuales llevarían al declive y posterior abolición del Shogunato Tokugawa. El año 1858 estuvo marcado por la llegada de los “Barcos Negros” a la bahía de Edo. Se trataba del comodoro Perry y su flota, la que incluía dos barcos a vapor. Venían con la intención de negociar la apertura de

los puertos a navíos y bienes estadounidenses. Fue tal la impresión y el temor que generaron estos navíos en el shogun y en sus allegados que se vieron forzados a firmar el “Tratado de paz y amistad”, dando de esta manera fin al aislamiento japonés. Con la llegada de Perry, la sociedad japonesa en general reconoció el grado de atraso en el que se encontraban y las voces críticas del shogunato se volvieron cada vez más públicas.

Surgiría un nuevo movimiento político, radical y xenófobo por naturaleza. Llamado *Sonno Joi* 尊王攘夷 “Reverenciar al emperador, expulsar a los bárbaros (occidentales)”. El emperador rompería los siglos previos de aislamiento político para apoyar públicamente este movimiento, dando la orden explícita de “expulsar a los bárbaros”. Se dio entonces un choque entre la orden del emperador y los intereses del Shogunato, pues este último deseaba mantener los tratados con los países europeos con el fin de poder modernizar militarmente al país.

La guerra era inevitable y estallaría en el año 1868 con el ataque de las fuerzas del shogunato en contra de los clanes Choshu y Satsuma que apoyaban el movimiento de restauración imperial. Las fuerzas imperiales que contaban con mayor entrenamiento y estaban mejor equipadas derrotarían en esta batalla a las fuerzas del shogunato y avanzarían para capturar Edo y terminar con el Shogunato Tokugawa.

La guerra continuaría hasta el siguiente año, cuando los últimos aliados al shogunato serían derrotados, pero el periodo Edo ya había terminado tras la toma de la capital. La caída de los Tokugawa daría paso a la era Meiji, la cual en los siguientes casi cien años revolucionó a Japón social, política, económica y militarmente, convirtiéndola en una potencia mundial y dando paso a uno de los capítulos más controversiales de la historia japonesa.

La restauración Meiji y la Segunda Guerra Mundial (1868 – 1945)

El shock de la sociedad japonesa por el nivel de atraso en el que se encontraban frente a las potencias europeas fue enorme. Se temía que Japón sufriese el mismo destino que el imperio chino. Humillada por los ingleses, rusos y franceses tras las guerras del opio (1839 – 1869), China fue obligada a firmar tratos comerciales poco favorables y a ceder parte de sus territorios a potencias europeas.

Japón por su parte también fue obligado a terminar su política de *Sakoku* y abrir sus puertos al comercio internacional. Se temía que los europeos y norteamericanos aumentarían sus demandas y estas comprometiesen la integridad del territorio. Bajo este contexto nace la necesidad de modernizar al país y reestructurar la sociedad.

El periodo de reformas inicia con el traslado de la capital de Kioto a Edo. Esta última pasa a llamarse Tokio o “Capital del Este”, el emperador se muda al que solía ser el castillo del Shogun, y en la actualidad, esta sigue siendo la residencia oficial de la familia

imperial. Los líderes detrás de las reformas eran *Samurai* jóvenes, miembros de los clanes victoriosos *Mori* de Choshu y *Shimazu* de Satsuma, los cuales eran conscientes de que el actual sistema feudal no solo era anticuado sino también el responsable del atraso, ya que se encargaba de mantener en el poder a las corrientes conservadoras.

Inspirados en los ideales europeos, en el año 1871 concluye la reorganización administrativa. Bajo esta reorganización se eliminan los feudos conocidos como *Han* y tanto los *Daimyo* como los *Samurai* pierden cualquier tipo de privilegios. Los *Han* pasan a ser prefecturas y los antes *Daimyo* pasaron a ser gobernadores de estas, con la diferencia de que este cargo no podía ser heredado. Solo un número selecto de clanes se les fue permitido mantener su estatus como miembros de la nobleza, pero bajo un nuevo sistema. Bajo el sistema 華族 *Kazoku* estas familias fueron clasificadas en cinco nuevos rangos, siendo estos: Duque (公爵 *Koshaku*), Marqués (侯爵 *Koshaku*), Conde (伯爵

Hakushaku), Vizconde (子爵 *Shishaku*) y Barón (男爵 *Danshaku*). Solo los clanes *Mori* y *Shimazu* obtendrían el título de Duque.

Una vez reorganizada la nobleza y la sociedad en general, las siguientes reformas se enfocaron en la modernización de la infraestructura, las comunicaciones, la economía y la educación. En el mismo año se unificaría el sistema de impuestos y se formaría el ejército nacional, junto con una ley que obligaba a todos los jóvenes a prestar servicio militar obligatorio. El año siguiente se introduciría la ley de la educación universal, inicialmente con un enfoque occidental orientado hacia las ciencias y las matemáticas. Más adelante y bajo la presión de la población, se reintroduciría un enfoque más “tradicional” a la educación, recalcando los valores *Samurai* de la lealtad y la armonía (Britannica, 2020).

Como fue mencionado previamente, la infraestructura de transporte y comunicación era un aspecto crucial que debía ser modernizado. En 1872 se construye la

primera línea de tren, conectando a las ciudades de Tokio y Yokohama. Para 1890 ya existían en el país más de 2,250 km de vías férreas. Para 1880 todas las grandes ciudades estaban conectadas por líneas de telégrafo. El nacimiento del sistema bancario y la fuerte intervención del Estado en la economía permitiría el nacimiento de la industria japonesa y de los grandes conglomerados, muchos de los cuales siguen en el mercado. Estos, denominados *Zaibatsu* son conglomerados familiares que han crecido a tal punto de tener una posición dominante en los mercados, casi al punto de ser monopolios, donde realizan sus actividades económicas. Sumitomo Corporation (1919), Mitsubishi Group (1870) y el Mitsui Group (1876) son ejemplos de las *Zaibatsu* que nacieron durante la reforma Meiji y que en la actualidad siguen en operación.

Para inicios del siglo XX gran parte de los objetivos de modernización propuestos habían sido alcanzados, y como lo probarían las guerras contra China (1894 – 1895) y el imperio ruso (1904 – 1905), el

ejército japonés estaba a la par de cualquier ejército de la época y su economía estaba a la par de las grandes potencias. En resumen, Japón para el año de la muerte del emperador Meiji (1912) estaba a la par de las potencias europeas y ya era una potencia geopolítica.

Con las victorias frente a los rusos y chinos, Japón adquiere una posición hegemónica en el extremo oriental asiático. El país aprovecharía esta posición para expandir sus fronteras, anexando en 1910 a la península coreana y, tras la victoria de los aliados en la primera guerra mundial, tomaría posesión de los territorios alemanes de ultramar. Con estas nuevas colonias, Japón ahora contaba con territorios en China y su influencia en el pacífico había crecido significativamente gracias a la toma de Papúa Nueva Guinea, las islas Marshall, las Marianas, Polinesia, entre otras colonias previamente alemanas.

La expansión japonesa no se detendría en ese punto. En las décadas previas a la Segunda Guerra Mundial, Japón ocuparía la región de

Manchuria y casi la totalidad de la costa china del pacífico.

El teatro del pacífico durante la Segunda Guerra Mundial iniciaría el 7 de diciembre de 1941 con el ataque japonés a Pearl Harbour. Sería seguido por una serie de invasiones a las diferentes colonias europeas y estadounidenses las cuales incluyeron a las Filipinas, la Indochina francesa (actual Vietnam, Laos y Camboya), Birmania e Indonesia.

Serían las batallas de Midway (junio, 1942) y de Guadalcanal (agosto, 1942) las que cambiarían el balance de la guerra en favor de las fuerzas aliadas. Tras el lanzamiento de las bombas atómicas en Hiroshima y Nagasaki, la Segunda Guerra Mundial llegaría a su final, y también el periodo Meiji.

El nacimiento del Japón moderno (1945 – Actualidad)

Al aceptar los términos de rendición especificados por los aliados en la conferencia de Potsdam, Japón se rindió incondicionalmente. Fue

ocupada por las fuerzas estadounidenses al mando del general Douglas MacArthur, el cual gozaría de poderes sin precedentes en la historia japonesa.

MacArthur era consciente de que la situación de la población japonesa era precaria, el 30% de habitantes de las áreas urbanas había perdido sus hogares y con el sistema de distribución alimenticia prácticamente destruido, la hambruna era generalizada. (Dobbins, et al., 2003)

Inicialmente la intervención aliada en Japón se centraba en desmilitarizar a la industria y a la sociedad japonesa en general. El segundo objetivo buscaba convertir a Japón en una sociedad totalmente democrática. Se creó entonces el Comando Supremo de las Potencias Aliadas (SCAP en inglés) el cual se encargó de guiar la reconstrucción de Japón.

Para que este proceso tuviese éxito, era primordial asegurar la alimentación de los ciudadanos y

también de los japoneses que regresaban de los diferentes territorios conquistados, los cuales sumaban más de 3 millones entre soldados y civiles. Fue necesario destinar gran parte de las raciones del ejército estadounidense a ello, pero a pesar de estos esfuerzos, las muertes por desnutrición seguían siendo comunes.

Simultáneamente, el SCAP trabajaba en la restructuración del Estado japonés. Resultaba esencial modificar la Constitución lo más pronto posible, debido a que bajo las normas de la que se encontraba vigente resultaba imposible formar un estado verdaderamente democrático. En un tiempo récord de 6 días, los estadounidenses presentaron una nueva Constitución. Esta nueva versión dejaría estupefacto al Gabinete japonés por tres importantes capítulos (Berkofsky, 2010).

En los primeros ocho artículos se definieron las funciones del Emperador, empezando por su nueva categorización como un símbolo, tal como se expresa en el Art. 1: *“El emperador es el símbolo del Estado y de la unidad del pueblo.”*

En el siguiente capítulo, con el artículo 9, Japón renuncia a la guerra como *“derecho soberano de la nación y a la amenaza o al uso de la fuerza como medio de solución en disputas internacionales.”* Es de esta manera como la nación japonesa pasa de tener un enfoque militarista, que primó en su política desde el inicio de la restauración Meiji, a ser una nación pacífica y democrática.

En el siguiente capítulo se especifican los derechos y los deberes del pueblo. En este capítulo, que abarca desde el décimo artículo hasta el cuadragésimo, se eliminan definitivamente los rastros del sistema feudal. Todos los ciudadanos pasan a ser iguales ante la ley, se garantiza el sufragio universal, la libertad religiosa, de expresión, de conciencia y la académica. Se separó el Estado de la religión y se prohibió cualquier tipo de educación religiosa auspiciada por este mismo.

Es evidente que esta constitución no sería popular dentro del parlamento y sería un rescripto

imperial el que forzaría a este órgano a aprobar la constitución redactada por el SCAP. El 3 de mayo de 1947 entraría en vigor y hasta la actualidad, no se le ha efectuado ninguna enmienda.

El período postguerra sería conocido como el periodo del milagro económico japonés. Citando a Okuno-Fujiwara y D'Andrea Tyson, Gerstel y Goodman (2020) este periodo se dividió en 3 partes caracterizadas por el papel que jugó el Estado en cada una de éstas. La primera abarca desde 1945 hasta 1960, en el cual la intervención estatal en la economía era directa y evidente. Desde 1960 hasta 1973 la influencia del Estado pasó a limitarse en ofrecer a las empresas exenciones tributarias y otros beneficios. Finalmente, entre 1973 hasta 1990 el papel del Estado pasaría a ser secundario. Es durante este período de 45 años en que Japón, de ser un país devastado por la guerra, se convierte en una de las mayores economías del planeta en la actualidad.

Este *milagro* económico es el resultado de las múltiples reformas que el Estado y la nación adoptaron. Una de las más importantes y de mayor repercusión es la reforma agraria de octubre 1946 (Dore, 1956). Japón durante casi toda su historia fue un país agrario. Aunque con el proceso de industrialización de la primera mitad del siglo, gran parte de la población (el 47,2%) había migrado hacia las ciudades, para abril de 1946 el 67,1% no era propietaria. La calidad de vida de esta parte de la población era precaria, tal como lo señala Grad (1948), el nivel de endeudamiento de la familia agraria promedio era muy alto y al ser considerados deudores de alto riesgo, el interés pagado por cada crédito solicitado se encontraba entre el 10 y el 15%; una tasa de interés del 25% era también frecuente.

Era necesaria la reforma agraria, y tras octubre 1946 la figura de *arrendador ausente* desapareció. Estos arrendadores ausentes debían vender casi la totalidad de sus tierras a precios muy bajos, casi confiscados (Grad, 1948). Solo se les permitiría conservar un *cho* de tierra, lo cual

equivale a un 0,99 de hectárea. Las tierras adquiridas eran luego revendidas a las mismas familias que la estaban trabajando, al mismo precio de compra. Dependiendo de la prefectura, se establecieron límites a la cantidad de terreno que podía ser adquirido y también al porcentaje que los arrendadores *presenciales* podían alquilar.

La reforma agraria de 1947 beneficiaría en gran manera a la población rural. La posesión de la tierra les permitió pagar los créditos ya adquiridos y acceder a nuevos con mejores tasas de interés. El acceso al crédito con tasas más favorables redundó en el incremento de la productividad agraria, ya que este tipo de crédito promovió la mecanización de este sector. Con la introducción de nuevas tecnologías la actividad agrícola requiere menos esfuerzo, lo cual a su vez promueve la migración hacia las áreas urbanas.

El gobierno japonés a través del Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI por sus siglas en inglés) intervino de manera notoria en la

economía. Con la política 傾斜生産方式 (Keishaseisan Hoshiki) o *Método de producción inclinada*, se priorizó la producción de *commodities*, especialmente el acero, la extracción de carbón y el procesamiento del algodón. Con la nueva Constitución, el gobierno promovió la incursión de las mujeres a la fuerza laboral, lo cual disparó la productividad de estas industrias (Misra, 2020). Estas industrias se vieron enormemente beneficiadas por la guerra de Corea (1950 – 53), ya que, por motivos económicos y logísticos, el gobierno estadounidense prefirió realizar sus pedidos de equipamientos y suministros a empresas japonesas antes que importarlos directamente desde Norteamérica.

El gobierno japonés implementó la política de *Guía Administrativa*, por la cual el mismo gobierno a través del MITI aconsejaba a las empresas, frecuentemente de manera oral, acerca de sus prácticas y procesos. Estos consejos no eran de cumplimiento obligatorio, pero eran por lo general adoptados y aplicados por las empresas (Negishi, 1985). Una

vez las industrias dedicadas a la producción de *commodities* se habían consolidado, el MITI se encargó de seleccionar ciertas industrias claves a las cuales apoyar.

Una de las principales fue la industria automotriz. El motivo por el cual ésta fue seleccionada fue primordialmente por el efecto positivo que tendría en otras industrias. Hadley (1983) explica que un incremento en la demanda automovilística significaría también un aumento en la demanda de las materias primas utilizadas, tales como el acero, el vidrio y el caucho. El MITI, junto con el Ministerio de Finanzas, apoyaría estas industrias mediante la facilitación de créditos a tasas de interés bajas y también, a través de la imposición de altas tarifas a las importaciones, acompañado de una alta tasa de tributación para estos mismos. En el caso de los vehículos se impuso para 1968 una tasa del 36% para los automóviles pequeños, y del 28% para las camionetas y demás automóviles largos. El IVA para estos mismos productos era del 30 y 40% respectivamente. A este ambiente altamente proteccionista se le

adiciona la relajación en la regulación antimonopolio, principalmente con la intención por parte de E.E. U.U. de crear un Japón económicamente fuerte que sirviese de barrera contra la expansión comunista, logrando que se generen las condiciones perfectas para que los grandes conglomerados de la era Meiji reaparezcan.

Los *Keiretsu* (系列), aunque similares a los antiguos *Zaibatsu* en cuanto a su posición monopólica, se diferencian de estos últimos por ciertos aspectos clave. Los *Zaibatsu* de la era Meiji eran grupos empresariales de carácter familiar, controlados por los *Daimyo* y familias cercanas al emperador. Los *Keiretsu*, por su parte son grupos de empresas las cuales se organizan alrededor de un banco, el cual se encarga de otorgar créditos cuando cualquiera de las empresas miembros lo requieran. El banco es también el encargado de evaluar cualquier proyecto de inversión que se vaya a realizar. Para consolidar la unidad de estos grupos empresariales cada empresa miembro adquiere acciones del resto, además forman una empresa que hace las

veces de intermediario en las operaciones de exportación e importación. Este tipo de empresa se le conoce como *Sogo Shosha* (総合商社) y es tal la magnitud de sus operaciones que para la década de los 80s, Fujiwara (1985) afirma que estas empresas para el año 1981 realizaban transacciones por un valor superior a los USD \$360,000 millones, lo que equivalía al 31,5% del PNB japonés para ese mismo año.

Los *Keiretsu* también permiten transformar la economía, pasando de ser un país productor de *commodities* y de productos de baja complejidad a una altamente diversificada y reconocida mundialmente por sus altos estándares de calidad. Para la década de los 70s Japón ya era una sociedad plenamente urbana en donde una novena parte de la población vivía en la capital y un cuarto en las dos grandes áreas urbanas de Japón: Tokio y Osaka. (Britannica, 2020)

Las dos décadas de crecimiento económico llegarían a su fin en 1973 con la crisis del petróleo.

Las empresas japonesas altamente dependientes del petróleo importado para impulsar sus procesos productivos, se vieron enfrentadas a un incremento drástico en sus costos de producción. El IPC se disparó, llegando en el año 1974 al 23.22% y aunque la economía se recuperaría rápidamente, era claro que el ritmo de crecimiento en el PIB experimentado la década pasada (crecimiento promedio del 9% anual) no se repetiría.

La década de los 80s estaría marcada por la transición de la economía japonesa, que hasta la época se basaba en la producción de bienes primarios y secundarios, a una economía basada en el sector de los servicios. La demanda interna, impulsada por el incremento en los salarios, se consolida como fuente de ingresos para una economía que hasta la época dependía de las exportaciones. Japón en esta década se convierte en la segunda economía mundial y su relevancia a nivel global se hace notoria. Los productos de las empresas Sony, Panasonic y JVC inundan los mercados mundiales. La industria del entretenimiento gana

reconocimiento con los aportes del Studio Ghibli.

El final de esta década dorada estaría marcado por la burbuja financiera e inmobiliaria de 1989.

Por años el gobierno había incentivado el ahorro privado, esto a su vez permitió que los bancos acumularan más capital, el cual luego permitía a las compañías y a los individuos acceder con mayor facilidad a créditos. Este se convertiría en un campo fértil para la especulación, la valuación de las empresas del Nikkei habían llegado a máximos jamás vistos. El 29 de diciembre de ese año, el Nikkei cerró en 38,915.87. El sector inmobiliario también estaba envuelto en la especulación, y en el máximo de esta burbuja, se calculaba que los 1.15 km² que abarcan el castillo del Emperador en el centro de Tokio equivalían a todo el estado de California (Parkes, 2020).

La revaluación del yen frente al dólar cambiaría la inclinación de la balanza comercial que por décadas había favorecido a las empresas

japonesas, forzando a que estas fueran nuevamente valuadas. La burbuja japonesa a diferencia de otras no reventaría de manera dramática, por el contrario, lentamente se iría desinflando. A la década de los 90s y posteriores se les conocería como las décadas perdidas y estarían marcadas por un lento crecimiento del PIB (1-2% anual) y por el estancamiento en la inflación, en ocasiones entrando en deflación.

Se intentaron diversas políticas económicas con el fin de revitalizar la economía japonesa, siendo la más famosa de ellas la *Abenomics*, nombrada así por el primer ministro Shinzo Abe. Esta serie de políticas se basa en “tres flechas”, la primera busca la inyección de liquidez a la economía mediante la compra por parte del Banco Central de bonos gubernamentales. La segunda busca aumentar la demanda agregada mediante el aumento en el gasto del Estado. Finalmente, la tercera flecha busca una reforma estructural de la economía, la cual en la actualidad continúa siendo la más improductiva de todos los países del G7. Bajo esta

reforma se buscaba firmar nuevos tratados de comercio y, además, incorporar más mujeres a la fuerza laboral, con el fin de aumentar la productividad, tal como se evidenció en la década de los 50s.

La economía japonesa sigue en la actualidad en un estado de estancamiento, la meta de obtener un 2% de inflación no se ha logrado alcanzar y la tasa de interés que desde el 2016 se encuentra con índices negativos, no ha logrado incentivar la inversión ni el consumo privado.

Japón enfrenta serios problemas económicos, sin mencionar la caída en la tasa de natalidad y el envejecimiento de la población.

Es bajo este contexto en el que la innovación tecnológica y la generación de conocimiento, características de la sociedad japonesa, deberán entrar en funcionamiento para revitalizar y dinamizar la economía japonesa.

La evolución de las estructuras sociales japonesas

La llegada de nuevas tecnologías, las guerras, la economía, el tamaño de la población, etc., son unos de los muchos factores que influyen en el proceso de formación de una sociedad. La sociedad japonesa no es la excepción, por el contrario, sería un conjunto de eventos específicos los que moldearían a esta sociedad y la transformarían en lo que es en la actualidad.

Tal como lo declara el título, en esta sección se explora la evolución de la sociedad japonesa, basándose en los eventos históricos que han sido narrados previamente.

Por miles de años los primeros habitantes de las islas niponas subsistían de la caza, la pesca y la recolección de alimentos. La falta de una fuente de alimentación estable obligaba a que las comunidades se mantuviesen en constante movimiento, lo cual, a su vez, limitaba el crecimiento de la población. Tal como lo menciona Pearson (2007), estas

sociedades eran hasta cierto grado igualitarias. Hacia mediados y finales de la era Jomon (3300 – 300 A.C) se evidenció el inicio de una jerarquía vertical más marcada. Las comunidades Jomon tradicionalmente habían dividido a sus miembros en dos “clases”, estaban los miembros que podían asistir a las grandes cazas y los que eran excluidos de estos. Pero con el incremento en la interacción entre comunidades Jomon, surgiría una “élite” que controlaba los ritos religiosos, poseían nuevas tecnologías y artículos de lujo, tales como vasijas, jarrones y telas teñidas.

La diferencia clave entre las élites de finales del periodo Jomon y las futuras élites japonesas, residía en que esta clase social no contaba con el poder ni la influencia suficiente para ejercer castigos coercitivos como se evidenciaría en los siglos futuros.

La llegada de la agricultura y posteriormente la expulsión de los Jomon por parte de la cultura Yayoi,

transformaría las estructuras sociales existentes. Una sociedad agrícola es fundamentalmente diferente a una basada en la caza y la recolección, ya que este tipo de sociedades debido a su sedentarismo tienden a tener una jerarquía social más vertical y definida. La cultura Yayoi experimentó este fenómeno. Crawford (2011) describe a esta cultura como una estratificada, conocedora de la metalurgia y con características muy similares a las culturas contemporáneas en China y Corea.

Con el sedentarismo, la población de estas comunidades experimentó un rápido crecimiento poblacional sumado a esto, la introducción de nuevas tecnologías y el comercio entre comunidades propició la creación de nuevas clases sociales. Hudson & Barnes (1991), basándose en los descubrimientos publicados por la Junta de educación de la prefectura Soga (1990) describen que para la era Yayoi se utilizaban brazaletes decorados con conchas marinas que servían para diferenciar entre clases sociales, sobretodo entre las clases que debían

realizar trabajos manuales y las gobernantes.

Hacia finales del periodo Yayoi e inicios del periodo Kofun, ya se evidenciaba la formación de pequeños reinos, los cuales, según los relatos de los emisarios y exploradores chinos, contaban con un sistema social complejo, recolección de impuestos e inicios de sistema legal, más que todo enfocado hacia la fuerza coercitiva. El comercio con la península coreana era común y permitió no solo el intercambio de bienes, también permitió la llegada del confucianismo a Japón.

Esta escuela filosófica tuvo su origen en la China de la dinastía Zhou cerca del año 500 A.C. Su creador, Confucio buscaba la restauración de un sistema sociopolítico en una sociedad, que, desde su punto de vista, se encontraba en decadencia. Esta escuela filosófica centró sus estudios en la naturaleza del ser humano y en la forma en la que un gobernante debía liderar a sus súbditos. Entre sus principales argumentos descritos en las *Analectas* se declaraba que el ser

humano es benevolente por naturaleza, era durante el crecimiento donde se decidiría el carácter y la personalidad de la persona. (Tucker, 2018) Y bajo este principio se estableció la *regla de oro* del confucianismo: “No tratar a los demás como uno no quisiese ser tratado”.

Es a partir de esta regla es que nace la teoría de gobierno y de su legitimidad confuciana.

Tanto Confucio como sus eruditos plantean que un gobernante, independientemente si es un rey, un gobernador o un emperador, debe gobernar mediante el ejemplo moral. Para esta escuela de pensamiento, el ejemplo moral es mucho más efectivo que el legal o el coercitivo ya que el uso exclusivo del poder coercitivo, aunque obtenía la sumisión de la persona, no lograba que esta formase una consciencia moral. Por el contrario, un liderazgo moral lograba la obediencia del individuo con o sin el uso de la fuerza.

Los primeros textos confucianos arribaron a Japón hacia

mediados del siglo VI y su impacto en la estructura social se haría evidente. Tucker (2018) argumenta que el paradigma de la influencia de estos textos en el sistema político japonés se evidencia en la Constitución de 17 artículos, escrita por el príncipe Shōtoku. En esta constitución se establece la base moral para el gobierno y las instituciones políticas venideras. La armonía y su preservación sería la prioridad de cualquier regente venidero. Otros valores que debían ser adoptados por la clase política debían ser: la lealtad, la confiabilidad, la imparcialidad, la diligencia y la obediencia.

Es primordial recordar que la armonía juega un papel central en la cultura y la idiosincrasia japonesa. Rösch & Segler (1987) definen el concepto japonés de la armonía en la búsqueda del consenso grupal. Esto implica que el individuo debe obtener la aprobación de varios miembros de su grupo antes de proponer una idea nueva. Bajo este concepto no existen las decisiones tomadas por la mayoría, debe existir el consenso de *todo* el grupo ya que se busca prevenir ante

todo el conflicto. Es tal la devoción por la preservación de la armonía que inclusive en la actualidad, los japoneses evitan utilizar respuestas certeras como “sí” o “no”, ya que estas son vistas como respuestas que pueden incomodar y llevar a un conflicto.

Las enseñanzas de Confucio no fueron las únicas que influyeron en la sociedad japonesa de mediados del siglo XI. Durante el reinado del príncipe Shōtoku el budismo no solo llegó a tierras niponas, sino que fue también promovido por el mismo príncipe. La llegada de esta nueva religión tendría una gran repercusión en la sociedad japonesa.

La estructura social japonesa en su totalidad experimentaría una transición a un sistema feudal gracias a la unificación bajo el clan Yamato y posteriormente por la guerra Genpei. Este conflicto actuó como catalizador del ascenso de la clase guerrera o la clase *Samurai* y también de la figura del *Shogun* como representante del emperador. Asakawa (1912) expresa que la sociedad japonesa se divide en

2 grandes clases sociales. La primera y la más numerosa era la clase agricultora. Para inicios del shogunato Tokugawa, esta alcanzaba los 20 millones, los cuales se encontraban distribuidos en pequeños pueblos y comunidades por todo el territorio.

En un caso atípico para la época, los habitantes de estos pueblos contaban con cierto grado de autonomía y estatus a comparación con esa misma clase en el resto de la región o incluso en los países europeos. Tal como lo describe Asakawa (1912), esta clase era prácticamente dueña de su parcela de tierra asignada excepto por la venta, la cual estaba restringida. Dentro de los pueblos y las pequeñas comunidades, existían sistemas democráticos que permitían a los campesinos escoger a sus líderes. Estos eran 5, entre los cuales uno era el principal y los restantes actuaban como un Concejo. Estos líderes actuaban en representación de la comunidad frente al *Daimyo*, y a su vez, se encargaban de implementar las órdenes de este, manteniendo la disciplina y el orden dentro de la comunidad.

Este sistema se fue formando de manera orgánica y hacia el inicio del shogunato Tokugawa, fue promovido por los mismos *Daimyo* que veían la oportunidad en él para mantener a la población aplacada. A su vez, el *Daimyo* esperaba que esta misma le fuese sumisa, diligente, honesta y, sobre todo, que se mantuviese en armonía.

La clase guerrera y su estructura jerárquica no se diferenciaba mucho de la clase agricultora. Los *Daimyo* contaban con un alto grado de autonomía para regir dentro de sus dominios, pero a cambio se esperaba que ellos y sus soldados a cargo, los *Samurai*, fuesen leales al Shogun. Era de esperar que viviesen bajo el código del guerrero, el *bushido* 武士道, código en el cual el honor de la persona primaba sobre todo. Es por tal motivo que, en cualquier caso de corrupción, malversación de fondos o escándalos familiares, el *Daimyo* debía responder directamente al *Shogun* y a su Concejo.

Asakawa (1912) describe este sistema como uno ideado por el

shogunato para mantener el control y la armonía sobre la población. Es un sistema paternalista que se basa en la lealtad y la diligencia a cambio de la protección y cierta independencia.

Con la caída del Shogunato Tokugawa y el ascenso del Emperador como figura del poder, la sociedad japonesa entra en un proceso de rápida modernización, pasando de ser una sociedad enclaustrada por más de 200 años a una apertura hacia las potencias extranjeras.

Yamamura en su estudio en 1978 (citado por Westney, 1982) señala que para finales del siglo XIX este proceso tiende a ser malinterpretado como Japón replicando los modelos occidentales, cuando para Yamamura es una modernización al estilo japonés.

Este estilo de modernización se vería reflejado, según Westney (1982), en las instituciones estatales.

Para la autora las organizaciones optaron por entrenar a

sus colaboradores a ser polivalentes, contrario al modelo occidental que se enfoca en la especialización. Este entrenamiento se realiza dentro de la organización y dictado únicamente por ésta, ya que se busca que el individuo adquiera las habilidades que ella requiere. Se quiere, además, que el individuo adopte ciertas actitudes y comportamientos que le ayuden a entender su posición dentro de la organización y su actitud frente a ella.

Westney (1982) argumenta que este enfoque que adoptan las organizaciones es el producto de dos factores. El primero, es una herencia de las actitudes que tenían los Samurai hacia las organizaciones y el control interno que se ejercía, ya que en estas organizaciones se tendía a utilizar la socialización de las normas y las sanciones como forma de control organizacional.

El segundo factor es, o proviene de las otras organizaciones que se estaban formando. La era Meiji es conocida también por ser el período en el que el ejército japonés se forma y se moderniza, adoptando un modelo

prusiano. El efecto de este modelo se ve reflejado en que desde los inicios de la era Meiji las organizaciones estatales y privadas comienzan a definir roles dentro de la organización, y, además, a racionalizar los procesos productivos.

Son estos dos factores los que sientan las bases del estilo administrativo japonés.

En cuanto a la sociedad en general, la era Meiji se caracteriza por ser una que inicialmente se liberaliza. Con la entrada en vigor de la constitución Meiji en 1889, se permite nuevamente la libertad de culto y de expresión, y las que eran antes dos clases sociales totalmente separadas se debían ahora amalgamar (Asakawa, 1912). La separación de estas dos clases por siglos causó que la primera, la clase Samurai, la cual heredaba la riqueza de sus antecesores se convirtiese en económicamente “inútil” para Asakawa (1912). La segunda clase, la campesina, al ser privada durante siglos de cualquier oportunidad de ascenso social, se había convertido en una clase que

para Asakawa (1912) era “moral e intelectualmente subdesarrollada”.

Dos instituciones jugarían un papel clave en este proceso de amalgamamiento: las instituciones educativas y el ejército.

Como previamente se mencionó, durante la restauración Meiji se instauró una política de educación universal y bajo ésta no existiría ningún tipo de separación entre ambas clases y, a diferencia del periodo feudal, sería el mérito de la persona el que le permitiría ascender socialmente.

A pesar de las múltiples y radicales reformas adoptadas por el gobierno, la sociedad en su estructura más básica se mantuvo como un reflejo del pasado, de la era feudal.

La constitución Meiji no reformó la familia de manera significativa, así como tampoco lo lograría la llegada de nuevas costumbres e ideologías de Occidente.

Es cierto que las familias y los individuos adaptaron costumbres occidentales como la de vacacionar en tiempos de verano (Brecher, 2018) o también la de practicar diferentes deportes, especialmente el béisbol, pero gran parte de la sociedad japonesa vivía en las áreas rurales y bajo las mismas condiciones de siglos pasados. Bajo la ley, las familias seguían un modelo de herencia por línea paterna en el cual el hijo (varón) mayor tenía el derecho de heredar la totalidad de los bienes de sus padres.

Esta línea de sucesión obligaba al resto de los hijos a abandonar rápidamente la familia. Los hijos debían establecer sus propios *Bunke* (分家) o ramas familiares. Las hijas, al casarse se convertían en *Yome* (嫁) un tipo de hijastra en la familia del marido. Se esperaba que las *Yome* no solo vivieran con su marido en la casa de sus suegros, ellas debían también atender a sus suegros además de su esposo. Nonoyama (2000) argumenta que este sistema, a pesar de ser anticuado, contribuyó de manera significativa en el proceso de industrialización de la nación. Al no

poder heredar los bienes de sus padres, el segundo y tercer hijo debían abandonar la casa y unirse a la fuerza laboral o fundar sus propias empresas.

La verdadera transformación de la sociedad japonesa vendría al finalizar la Segunda Guerra Mundial, con la llegada de los estadounidenses y la promulgación de una nueva constitución aboliría este sistema familiar tradicional conocido como *ie* (家).

La rápida industrialización japonesa obligó a las familias, que por siglos habían llevado un estilo de vida rural tradicional, a migrar a las grandes ciudades, lo cual impactaría profundamente la estructura familiar. La migración masiva hacia las ciudades creó una demanda sin precedentes sobre todos los servicios, especialmente el de vivienda. La complicada geografía japonesa limita el espacio que se puede habitar, ejerciendo una mayor presión sobre este servicio. Es por este motivo que las grandes ciudades como Tokio y Osaka inician un proceso de densificación, la población se ve

obligada a habitar en apartamentos y casas más compactas. Las familias se vuelven pequeñas como resultado, y los padres, que antes ejercían una gran influencia en la familia, se ven relegados a los pueblos y las zonas rurales.

En el período de postguerra, el gobierno a través de la legalización del aborto, la introducción de programas de educación sexual y de planificación familiar, buscaba controlar el crecimiento poblacional. Estos programas tuvieron un gran éxito y como consecuencia las tasas de natalidad se redujeron y se pasó de 3.4 hijos en promedio para 1950 a 1.8 para 1980.

Sumado a las políticas adoptadas por el gobierno, la mejora en la calidad de vida de la población y el mayor acceso a la educación superior cambiaría la percepción de los jóvenes hacia el matrimonio y el establecimiento de una familia. Muchos preferirían posponerlos a cambio de poder alcanzar sus objetivos individuales.

Es a partir de la década de los 70s que la sociedad japonesa se transforma definitivamente a una sociedad plenamente urbana. Atrás quedan los días de las familias numerosas regidas por el sistema *ie*, para dar paso a una sociedad más individualista y orientada hacia los objetivos.

Si se analiza la sociedad japonesa moderna bajo el modelo de las “seis dimensiones” de Hofstede, se puede evidenciar que en la actualidad (Hofstede Insight, 2021) la dimensión más prominente o marcada es la de masculinidad. Esta no se refiere al machismo dentro de la sociedad, sino a la perspectiva que se tiene en dicha sociedad hacia lo que se considera como su máxima *prioridad*. En el caso de las sociedades masculinas, como lo es la japonesa, estas sociedades tienden a medir y a juzgar a las personas por sus logros y sus méritos individuales, a diferencia de las sociedades con valores más femeninos, las cuales tienden a preferir la cooperación y el bienestar general de la población.

Una causa hipotética a esta transformación se puede obtener mediante la observación de otras sociedades que actualmente se encuentran en proceso de convertirse en sociedades urbanas. Un ejemplo es la sociedad china. La implementación de la política del hijo único en el año 1979 llevó a que las familias paterna y materna enfocaran su atención hacia ese único hijo, esta atención no solo involucraba el afecto, también se le ejerce al hijo la presión por ser exitoso, ya que este se encargará de cuidar de ambas familias en el futuro.

Se podría argumentar que este podría ser un factor clave en la transformación de la sociedad japonesa, pero se requiere de mayores estudios en el tema.

La nación japonesa en los últimos 180 años se ha transformado radicalmente y ha logrado posicionarse como una potencia mundial.

Asakawa (1912) atribuye esta transformación exitosa al código moral

que gobernó de manera implícita en el sistema feudal.

El *bushido* (武士通) o *Camino del guerrero* es un código ético estricto que exigía lealtad y honor hasta la muerte, que a pesar de no estar escrito, era conocido de todos los *Samurai* y se regían por él. Con la llegada de la restauración Meiji este sería enseñado al resto de la población.

Bajo este código se castigaba el oportunismo y la deslealtad. Nitobe en su libro “Bushido: el alma de Japón” (1900) describe ciertas virtudes respetadas por la sociedad japonesa,

entre estas se encuentra el honor, la lealtad, la rectitud y la valentía. Sumado a estas virtudes, Asakawa (1912) expresa que el oportunismo y las posturas utilitaristas no son, en cierta manera “compatibles” con la sociedad japonesa.

Son estas virtudes las que permiten transformar a una sociedad de manera organizada y relativamente pacífica.

Se puede evidenciar que, hasta la actualidad, las estructuras sociales y los códigos morales formados durante el periodo feudal japonés, siguen influyendo la manera de pensar y de organización de la sociedad.

La cultura japonesa

A pesar de su cercanía con el resto de los países asiáticos, la cultura japonesa se ha desarrollado a un punto en que es totalmente diferente y única pues han sido muchas las influencias que la han moldeado. Desde las olas de inmigrantes de los periodos *Jomon* y *Yayoi*, los cuales traían nuevos conocimientos y costumbres hasta el imperio chino, que por milenios ocupó una posición militar, económica y cultural hegemónica en la región. Con la llegada de la industrialización y los ideales occidentales, la cultura japonesa se vería nuevamente expuesta a nuevos ideales y culturas.

Si algo ha caracterizado a esta nación, es su habilidad para asimilar nuevas culturas y adaptarlas a su idiosincrasia. En esta sección se realiza un breve resumen de la evolución cultural japonesa y sus tradiciones, que será de ayuda para entender el clima y la cultura de las empresas japonesas, haciendo énfasis también en las relaciones informales dentro de éstas.

Arte

Las primeras expresiones artísticas que se han encontrado datan del inicio del período Jomon (13,000 A.C.). Los arqueólogos han hallado vasijas, jarrones y también múltiples *Dogu* o figuras antropomorfas. Todas fabricadas de manera rudimentaria utilizando arcilla, mica y fibras naturales. Inicialmente utilizadas para almacenar la comida recolectada, estas fueron evolucionando en complejidad y en sus usos, incluyendo el rito fúnebre. Hacia finales del periodo Jomon e inicios del Yayoi (300 A.C. – 300 D.C.), se hallan los primeros artefactos en cobre, entre estos, los *Dotaku* (銅鐸) o campanas, las cuales tuvieron múltiples usos, pero el más importante según Nanba (1997) es su uso frecuente en rituales religiosos, en los agrícolas primordialmente.

El incremento en el comercio con China traería uno de los objetos de más importancia para la cultura y religión japonesa, el espejo.

Originalmente producidos a partir del cobre, estos representaban a los dioses y eran además un símbolo de poder al ser objetos que solo la aristocracia podía poseer. Los *Haniwa* (埴輪), descendientes de las primeras esculturas antropomorfas Jomon, se comienzan a utilizar en los *Kofun* descritos previamente. Citando al *Nihon Shoki*, Torrance (2016) explica que estas figuras de terracota nacen a partir de la necesidad de remplazar la tradición en la que los sirvientes debían acompañar a su señor(a) incluso en la muerte. También se han encontrado representaciones de caballos y demás animales.

Los períodos Asuka, Nara y Heian (552 -1185 D.C.) se caracterizan por la llegada del budismo y el sistema de escritura china. La llegada del budismo representa una revolución artística. La escultura y la pintura son introducidas desde la península coreana, y como dato interesante, gran parte de estas tuvo una influencia helenística significativa. En su máxima extensión, el imperio macedonio de Alejandro Magno llegó hasta el límite con la India. El reino greco-bactriano,

descendiente de este imperio, tenía lazos estrechos con el imperio Maurya. En este intercambio diplomático, económico y cultural se forma el estilo Gandhara o arte greco-budista, la cual es responsable de la primera representación de Buda con forma humana.

La expansión del budismo por todo el este de Asia exportaría también las influencias helenísticas por toda la región. Tal fue la influencia que uno de los primeros templos budistas en Japón, el Horyuji en Nara, fue diseñado para que sus columnas tuviesen una éntasis, característica de las columnas dóricas griegas (Inoue, 2000). La influencia griega no solo se limitaría a la arquitectura, también los escultores budistas adoptaron técnicas griegas en cuanto a proporción y detalles; estas técnicas eventualmente llegarían a Japón donde también se adoptarían.

La influencia china en el arte japonés no se puede subestimar, en especial el budismo Zen, el cual hasta la actualidad es importante en la sociedad japonesa. Bajo este

corriente del budismo, se busca a través de la meditación un destello de percepción que le permita a la persona alcanzar la iluminación. Parte de la práctica necesaria involucra la participación en actividades que estimulen a la mente a concentrarse y que, al contemplarla, esta estimule la mente y las emociones. La pintura, la jardinería, la caligrafía y el *budo* (武道 – Artes marciales) se convierten en estas actividades.

Los Samurai adoptarían rápidamente esta corriente del budismo y desarrollarían múltiples artes marciales, tales como el Kyudo (Tiro con arco), el Kenjutsu (Arte marcial con la espada) y el Karate. Estos a su vez darían paso a nuevas artes marciales, incluyendo el Kendo, el Sumo y el Judo.

Una vez finalizado el Sengoku Jidai, o período de los Estados en guerra (1467 - 1600), y establecido el shogunato Tokugawa el arte, que todavía seguía fuertemente influenciado por la religión, toma una nueva perspectiva mucho más hedonística y efímera que da origen al

Ukiyo-e (浮世絵) o “imágenes del mundo flotante” el cual pasaría a ser uno de los géneros artísticos más reconocidos de Japón. Schlombs (2007) analizando las obras de uno de los artistas más reconocidos, Hiroshige, explica que este género proviene de la percepción budista de una existencia terrenal efímera e ilusoria, y por tal motivo el arte debía retratar los placeres de esta. Mediante el uso de la xilografía, las obras de Hiroshige y Hokusai se popularizarían entre la población.

La caída del shogunato Tokugawa y la entrada al periodo de restauración Meiji representa la entrada de nuevas influencias artísticas al país. Estas nuevas técnicas y materiales darían paso a la creación de un nuevo movimiento artístico, las (洋画) yōga o pinturas de estilo occidental que introducirían la pintura con óleo y acuarelas.

El gobierno Meiji en 1876 establecería la primera escuela de bellas artes, la *Kobu Bijutsu Gakko*, que, como muchas otras instituciones creadas en la época, tenían el objetivo

de aprender y adaptar los conocimientos de los países europeos.

La llegada de yōga no representó la decadencia del arte tradicional japonés (日本画), por el contrario, se revitalizó como una fuerza de contención frente a los cambios radicales por los cuales la sociedad japonesa atravesaba. El surgimiento del movimiento *Shin-hanga* (新版画) o “Nuevas impresiones” combinaba técnicas europeas con las tradicionales. El *Shin-hanga* se mantiene fiel a la idea que representaba el Ukiyo-e, de un mundo efímero y hedonístico.

Llegada la Segunda Guerra Mundial, el arte se ve limitado y relegado a un segundo plano. La imposición de una censura estricta por parte del gobierno, y la escasez de materiales fueron los factores causantes de este declive. Tras el final del conflicto y la ocupación estadounidense los movimientos artísticos resurgirían, esta vez, tomando la “forma” de caricaturas, o como mejor se conocen en la actualidad, el manga y el anime. En la

actualidad, Japón es reconocido mundialmente por sus producciones en este género que han influenciado a varias generaciones de jóvenes alrededor del mundo.

Idioma

Para los lingüistas y demás expertos en el estudio de los idiomas, establecer el origen exacto del idioma japonés se ha vuelto un desafío bastante complejo. La tardía introducción de un sistema de escritura impide que se tengan evidencias de las etapas de su gestación. Tal como lo explica Shibatani (2019), el japonés ha sido clasificado como un idioma aislado, ya que aún en la actualidad se desconoce su origen.

Existen múltiples teorías, las cuales posicionan al japonés como un miembro de la macrofamilia de las leguas altaicas o también de las leguas austronesias, pero la teoría más aceptada en la actualidad señala que este idioma comparte un mismo origen con el idioma coreano, este llegaría a las islas niponas durante la

inmigración Yayoi entre los siglos IV y VI. El japonés no ha sufrido cambios radicales en los últimos siglos, a tal punto en que un lector de la actualidad, con un poco de contextualización sobre la gramática y la fonética, es capaz de leer el *Kojiki* o el *Nihon Shoki*, los libros más antiguos escritos en japonés. La estructura gramatical básica se ha mantenido sin alteraciones, en la actualidad este idioma tiene una estructura SOV (Sujeto – Objeto – Verbo/Predicado), a diferencia del español y el inglés, los cuales cuentan con una estructura SVO.

El sistema de escritura llegaría por medio de las diferentes olas de migrantes coreanos y chinos durante el siglo V, y con el transcurso del tiempo se adaptaría a las necesidades propias del japonés. Este proceso de adaptación se ve reflejado en la existencia del *On'yomi* (音読み) y el *Kun'yomi* (訓読み), las dos categorías que agrupan a las diferentes formas de lectura de cada carácter. Esto significa que, dependiendo del contexto, la pronunciación de un carácter puede variar drásticamente.

La lectura On (音) es la pronunciación japonesa a las palabras tomadas del chino, es por eso que muchos caracteres japoneses tienen una pronunciación similar a la del chino. La lectura Kun (訓), por el contrario, es la palabra nativa del japonés que ajustó al carácter chino que por sí solo tiene el mismo significado.

El sistema de escritura chino es el resultado de miles de años de evolución. Iniciando con pictogramas, para luego formar ideogramas que estarían constantemente creciendo en complejidad, sería hasta el siglo III A.D. que se unificaría. En la actualidad, tanto para el japonés, como para el chino, cada carácter tiene un significado y este es el mismo para ambos idiomas, pero el sistema de escritura es diferente. Cada país ha llevado a cabo su propio proceso de simplificación y modificación de caracteres y la distancia entre estos dos ha crecido a tal punto en que ya no son mutuamente inteligibles.

La diferencia en edad frente al hablante es también muy importante en el japonés, ya que, dependiendo de

ésta, el nivel de formalismo y el honorífico se modificará. Esto juega un papel importante, especialmente en contextos como el laboral y el escolar. La relación *Senpai* – *Kohai*, la cual se refiere a la relación entre un *Senior* y un *Junior* y se basa en una visión paternalista heredada del confucianismo. Se considera que la experiencia y el conocimiento empírico priman sobre la juventud y el conocimiento científico. Es a través de esta relación que se busca preservar y transmitir el conocimiento y las técnicas aprendidas a través de los años por medio de la práctica. En el contexto empresarial, es el *Senpai* el encargado de introducir al *Kohai* a la empresa y actúa como un jefe informal, el cual le aconseja y lo supervisa.

Es desde ese momento que se forma esa relación que perdura tanto dentro como fuera del lugar de trabajo y aún después de salir de la empresa. Esta relación es similar a la existente entre el *Sensei* (先生) el maestro y el *Hakase* (博士), el aprendiz. A través de estas relaciones paternalistas es que se busca transmitir el conocimiento de manera que la nueva

generación lo adquiera de manera uniforme y sin discrepancias. Recuérdese que en la sociedad japonesa el objetivo final de cualquier tipo de discusión o debate es alcanzar el consenso del grupo, porque así se mantiene la armonía.

A través del idioma japonés se puede empezar a evidenciar el tejido de esta sociedad. El uso de títulos honoríficos basados en la edad y el cargo, no solo demuestra un respeto por la persona, es también una manera de evitar un conflicto y mantener la armonía. Las empresas japonesas no son la excepción, y tal como se verá más adelante, el consenso de los grupos formales e informales juega un rol central en la toma de decisiones de estas organizaciones.

Religión

A través de la historia japonesa, dos religiones han jugado un papel central en la conformación y la consolidación de la sociedad: el sintoísmo y el budismo, los cuales han atravesado por un proceso simbiótico

durante el cual moldearon la historia de la nación.

El sintoísmo es por excelencia la religión endógena japonesa y sus orígenes se han rastreado hasta el período Jomon. Su nombre deriva de dos caracteres: 神道 o el camino de los dioses. Esta es una religión politeísta que recoge muchos aspectos que Kuroda (1981) describe como características de religiones primitivas, tales como el animismo y el culto a la naturaleza. Esta religión no cuenta con una doctrina clara, aunque recoja ciertos elementos de las religiones organizadas, tales como rituales, festivales y lugares de culto.

Citando a Hori Ichiro, Kuroda describe al sintoísmo como “*la voluntad subyacente de la cultura japonesa*” (Pg. 2), ya que es esta la que le da un propósito y un origen a la nación japonesa.

Tanto el *Nihon Shoki* como el *Kojiki*, considerados como los primeros libros escritos en japonés que narran la historia completa de la nación, identifican a los *Kotoamatsukami*, un grupo de 5

deidades nacidas a partir del caos, como creadores del universo. Es a partir de estas cinco deidades que nacen siete generaciones de dioses, siendo las últimas cinco parejas de hermanos que al mismo tiempo eran esposos. Es la última generación, *Izanami* e *Izanagi* los que crean las islas niponas cuando *Izanagi* clava su lanza en el mar y se forman a partir de las gotas que esta salpica. A esta pareja se le atribuye también la creación de los dioses o *kami* de la religión sintoísta, estas deidades, a diferencia de las pasadas generaciones, no se ocultan, solo toman diferentes formas que están presentes en el mundo natural.

Entre los múltiples hijos de esta pareja, nacen *Tsukuyomi*, *Susanoo* y *Amaterasu*. Dioses de la luna, el mar y el sol respectivamente. Según la tradición sintoísta, la dinastía Yamato, la familia imperial, desciende de este última. El emperador Jinmu, tradicionalmente conocido como el primer emperador, fue el bisnieto de *Ninigi*, nieto a su vez de *Amaterasu*. Jinmu nacido en Kyushu lucharía hasta llegar a Yamato (actualmente

Nara) y establecer su reino. En la actualidad, la casa imperial reconoce a 126 generaciones de emperadores descendientes de *Amaterasu*.

El sintoísmo ha atravesado por un proceso evolutivo que lo ha diferenciado de otras religiones, a tal punto que autores como Toshio Kuroda (1981) exponen que el sintoísmo a través de la historia japonesa ha tenido un rol secular. Este argumento es controversial ya que se estaría desconociendo la amplia variedad de rituales espirituales que se llevaban a cabo durante los periodos Yayoi y Kofun, previos a la llegada del budismo. El paradigma de estos ritos se encuentra en las grandes tumbas, los *Kofun*, y los simbolismos como los *Haniwa* (esculturas antropomorfas) que se construían para sepultar a los diferentes líderes.

Lo que es claro es que el sintoísmo, como el resto de la cultura japonesa, se ha adaptado y ha logrado acoplar la afluencia de nuevas culturas, religiones e ideologías.

Bajo el mandato de la emperatriz Suiko (554 – 628 A.D.) y su representante, el legendario príncipe Shōtoku, llegó el budismo a Japón por medio de comerciantes chinos y coreanos. Esta religión tuvo una recepción dividida, el príncipe Shōtoku y su clan Soga lo adoptaron rápidamente y promovieron la construcción de templos budistas por toda la ciudad de Nara, la antigua capital. El clan Soga tuvo que enfrentarse a las fuerzas conservadoras conformadas por los clanes Mononobe y Nakatomi, que temían que esta nueva religión enfureciera a los *Kami* y socavase la legitimidad de la familia imperial.

Tras la victoria del clan Soga, el budismo se comenzaría a esparcir por toda la nación. La población en general aceptaría esta nueva religión, pero a su vez se mostraban renuentes a abandonar sus tradiciones y el culto a los *Kami*.

Es durante el siglo XVIII y XI, que se da un proceso de sincretismo entre estas dos religiones, que pasaría a conocerse como *Shinbutsu-Shugo*

(神仏習合). Kuroda (1981) explica este fenómeno como la absorción de la veneración a los *Kami* por parte del budismo la cual se logró mediante la creación de una serie de doctrinas, las cuales son resumidas en cuatro principales. La primera explica que los *Kami* se dan cuenta de que ellos mismos también se encuentran en un ciclo repetitivo de nacimiento, vida, muerte y reencarnación, llamado *Samsara* y que solo por medio del budismo se podrán liberar de este. La siguiente doctrina propone que los *Kami* no son solo seres benevolentes, son también protectores del budismo. Son además protectores de todos los seres vivos que habitan las islas niponas ya que estos *Kami* son las transformaciones de los budas, como lo propone la tercer doctrina, *Honji Suijaku* (本地垂迹). Finalmente la cuarta doctrina, *Hongaku* (本學) propone que no solo los *Kami*, todo, incluyendo los objetos inanimados son representaciones de Buda.

Esta última doctrina o visión del budismo sería duramente criticada en la década de 1980's por un movimiento llamado *Hihan Bukkyo* (批

判仏教) o budismo crítico. Tal como lo recoge Stone (1999) este movimiento critica que al proponer que todas las cosas son representaciones de Buda, se expresa que todos los fenómenos que ocurren son expresiones de la verdad definitiva. De esta manera se justifican las estructuras sociales impuestas por los señores feudales, los *Daimyo*. Este movimiento llega al punto de criticar el concepto de la armonía en la sociedad japonesa, ya que, para ellos, este concepto no busca el consenso o la tolerancia dentro del grupo, sino silenciar a la oposición mediante la presión social.

El proceso de sincronismo entre estas dos religiones no se vería solo reflejado en la parte doctrinal. Los antes santuarios sintoístas adoptarían muchas de las estructuras presentes en los templos budistas, más notoriamente, las pagodas. Estas torres, de múltiples niveles, generalmente huecas y construidas en madera, comenzaron a levantarse junto a una sala principal (本堂 *hondo*), una puerta *mon* (門) y un *betsu-in* (別院) o una residencia para los monjes budistas, en los alrededores de los

santuarios y son los mismos monjes budistas los encargados de cuidar estos nuevos lugares de culto religioso, conocidos como *Jingu-ji* (神宮寺).

Originalmente el budismo zen no se diferenciaba del budismo-sintoísta *Shinbutsu-Shugo*, solo hasta el siglo XII el monje *Nonin* fundaría la primera escuela zen, movimiento que se distanciaba de la otra corriente, la *Tendai*. La principal diferencia entre ambos es que para alcanzar la iluminación el budismo zen hace énfasis en la meditación. Esta por lo general se practica estando sentado (坐禪 *Zazen*), pero como ya se dijo también se suele meditar por medio de la práctica de artes marciales o de la caligrafía, la pintura o la jardinería (esta última daría nacimiento a los jardines zen).

En palabras de Pritscher (2010), una persona que se encuentra en un estado de paz y armonía es capaz de encontrar las respuestas que busca, ya que estas mismas están dentro de sí. Es mucho más significativo que la persona, por medio de la reflexión y la introspección, adquiera la respuesta

que busca, a que la obtenga por medio del conocimiento, ya que este de cierta manera genera preconcepciones que pueden nublar la percepción del presente.

En la actualidad esta es una de las corrientes con mayor número de seguidores en Japón, pero durante la era feudal la corriente *Tendai* gozaba de un amplio poder e influencia en los ámbitos político y social, al punto que cada monasterio contaba con su propio ejército de monjes, conocidos como *Sohei* (僧兵). Estos monasterios no solo luchaban entre sí cuando las decisiones del shogunato no eran de su agrado, también luchaban contra el Estado. El complejo de *Enryaku-ji* situado en el monte Hiei fue uno en particular que ejerció gran influencia en la historia japonesa. Debido a que se ubica a las afueras de Kioto, era una constante amenaza para el shogunato hasta que Oda Nobunaga, durante su campaña de unificación, lo destruyó.

Los *Sohei* de la corriente *Jodo Shinshu* (浄土真宗) o escuela de la Tierra Pura, una rama de la *Tendai* liderada por el monje *Rennyō*,

formarían una facción de monjes, campesinos, mercaderes y *Ronin* (Samurai sin amo) que se rebelarían en contra del *status quo*, con cierto grado de éxito. Durante el *Sengoku Jidai* (1467 - 1600) esta facción denominada *Ikko Ikki* (一向一揆) lograría hacerse con el control de una provincia al derrocar al *Daimyo* de la región de *Kaga*. Esto inspiró levantamientos y rebeliones en otras regiones por lo que Oda Nobunaga y Tokugawa Iyasu, al igual que a los monjes *Sohei*, los atacaron y destruyeron.

El periodo conocido como *Sengoku Jidai*, sería de gran caos e inestabilidad y con la llegada del catolicismo a través de los comerciantes portugueses, la situación se tornaría aún más conflictiva. Como se mencionó previamente, Japón durante los siglos XV y XVI vivió una época dorada para el cristianismo. Gran parte de la población rural recibió con agrado esta nueva enseñanza, y muchos *Daimyo* notaron que ser cristiano significaba un mayor acceso a la tecnología europea, especialmente al arcabuz y

los cañones. Grandes clanes como el *Shimazu* permitirían a los misioneros portugueses establecerse en sus dominios. Otros clanes se convertirían plenamente al catolicismo como el *Otomo*, y sus *Daimyo* adoptarían nombres cristianos, pero con el ascenso del clan Tokugawa y la cada vez más creciente sospecha, el cristianismo en general sería vetado hasta el inicio de la restauración Meiji.

Es durante este período de reforma que el panorama religioso de Japón de nuevo cambia radicalmente. Inoue (2002) explica que con el final de la política *Sakoku* (1853), que cerraba las fronteras para comerciantes y visitantes europeos, se produjo una afluencia repentina de tecnologías e ideologías occidentales. Estas desestabilizarían el sistema social que por siglos había mantenido al *Shinbutsu-Shugo*, la religión sinto-budista. La apertura, llevó a un proceso de rápida industrialización que a su vez provocó una migración masiva hacia las grandes ciudades. Tradicionalmente las creencias religiosas se transmitían por parte de los padres a los hijos, sin embargo,

con la migración de las generaciones más jóvenes hacia las ciudades, esta tradición se debilitaría, asimismo el vínculo familiar con el templo o santuario local, cultivado y preservado por generaciones se iría paulatinamente debilitando.

El levantamiento de la política *Sakoku* representó también el regreso del cristianismo, esta vez por medio de los misioneros protestantes norteamericanos, muchos de los cuales establecían instituciones educativas. El gobierno Meiji no veía con buenos ojos la llegada de estos misioneros ya que se temía que el cristianismo creciese a tal punto que su influencia fuese incontrolable. Incapaz de promulgar leyes y/o políticas similares al *Sakoku*, ya que no estaba en una posición de retar a las potencias occidentales, el gobierno adoptaría una serie de políticas enfocadas en la transformación del sintoísmo a una religión organizada e independiente del budismo, de esta manera se podría contener al cristianismo y a su vez unificar a la nación bajo una sola religión.

Para el año 1868 se promulgaría la política conocida como *Saisei itchi* (祭政一致) en la cual se unificaban los rituales y el gobierno. Es por medio de esta política que el sintoísmo, y sobretodo, el emperador adquiere un papel central en la transformación de la sociedad. A partir de este momento es que el sintoísmo estatal nace bajo la premisa de que el emperador comparte un vínculo especial con su pueblo, y gracias a los rituales que el emperador ofrece a los *kami*, él gobierna con la guía y la protección de los espíritus de los emperadores pasados y de la diosa *Amaterasu*, progenitora de la familia imperial (Shimazono, 2009).

El budismo fue la religión más afectada por esta serie de reformas, ya que se buscó separar a “los *kami* de los budas” (Inoue, 2002, pg. 411). Los santuarios sintoístas pasarían a ser controlados directamente por el Estado y el monopolio que tenían los monasterios budistas en el registro de nacimientos y defunciones, sería abolido. El Estado, por medio de su oficina para santuarios y templos (社寺局) establecería los festivales que se

debían celebrar en todo el país, aboliendo a su paso todos los festivales locales de las diferentes regiones. El impacto de la política *Saisei Itchi* se vería también reflejado en el sistema educativo, ya que por orden gubernamental tanto directivas como profesores y estudiantes debían realizar una serie de rituales que tenían como fin inculcar en la juventud un sentimiento de patriotismo y lealtad hacia el emperador.

Estos rituales incluían la reverencia a la imagen del emperador y de su familia, el canto de canciones en los días festivos como el cumpleaños del emperador (*Tenchosetsu* 天長節) o el festival Shinto (*Kannamesai* 神嘗祭). Los colegios debían también organizar excursiones a diferentes santuarios, ya que los estudiantes debían reverenciar a los *kami* y a los espíritus de los ancestros (Shimazono, 2009). La excursión más importante que todos los colegios debían organizar, era la visita al palacio del emperador en Edo (actualmente Tokio).

Una vez iniciado el siglo XX, la nación entraría en una etapa más militarista. La guerra con el imperio ruso, el anexo de la península coreana y las dos guerras chino-japonesas no solo requerían de una fuerte industria, también se necesitaba la lealtad y el compromiso de toda la sociedad. En la década de 1920 las políticas que guiaban el sintoísmo estatal se alinearían con un gobierno cada vez más militarizado.

Se celebraron rituales como oraciones para la victoria del ejército y festivales para los caídos en combate. Un santuario tomaría un rol cada vez más importante en la religión estatal, el *Yasukuni* (靖国神社) o “santuario del país pacífico”, sería dedicado a todos los soldados caídos en combate. En este santuario, localizado en el centro de Tokio y a pocas cuadras del palacio imperial, se celebrarían grandes festivales en honor a estos soldados.

La derrota japonesa en la Segunda Guerra Mundial representaría el final del sintoísmo estatal y de las políticas que lo mantenían. Con la promulgación de

una nueva constitución, se vuelve a permitir la libertad de culto.

Actualmente la religión no juega un papel importante en la vida de los japoneses. Una encuesta realizada por NHK, la compañía estatal de medios de comunicación, encontró que casi dos terceras partes de la población (62%) no practicaban ninguna religión. Un 31% practicaban el budismo, 3% se identificaban como sintoístas, 1% eran cristianos y el resto

estaba dividido entre varias religiones, incluyendo el islam.

La religión o la ausencia de ella juegan un papel crucial en la forma en que los individuos piensan y actúan en la sociedad, y el hecho de que gran parte de la población no se identifique con una religión o creencia específica tendrá implicaciones (ya sean negativas o positivas) en la sociedad, y, como se explora en los capítulos a continuación, en las organizaciones.

Análisis Organizacional de las Empresas Japonesas

En el capítulo anterior se pudieron identificar ciertos valores, comportamientos y maneras de actuar propias de la sociedad japonesa, especialmente el concepto de la armonía, la influencia del confucianismo y de las religiones budista y sintoísta. Estos valores y actitudes se ven reflejados en las expresiones culturales de esta nación y se manifiestan también en las relaciones interpersonales.

En las organizaciones, las relaciones formales e informales confluyen, son vitales para su funcionamiento y gran parte de su desarrollo dependerá de la cultura e idiosincrasia del país. En el siguiente capítulo, se realiza una descripción y posterior análisis de las empresas japonesas en general, en términos de su estructura, cultura y clima organizacional. Se busca por medio de este análisis poder establecer diferencias con el caso de las empresas colombianas para realizar una comparación.

Estructura

Pugh, et al. (1968), en su estudio acerca de las dimensiones de la estructura organizacional, las definen como:

- Especialización
- Estandarización
- Formalización
- Centralización
- Configuración (Complejidad, diferenciación)
- Flexibilidad

La especialización se entiende como la división del trabajo dentro de la organización y como las responsabilidades se asignan a partir del número de cargos. En esta dimensión se excluyen cargos más operativos, por ejemplo, en el caso de una empresa comercio al por menor, no se tomaría en cuenta a la fuerza de ventas estacionada en los locales; por el contrario, la especialización se centra en los niveles divisional e institucional, que, en el modelo

desarrollado por Henry Mintzberg en la década de los 70s, incluye el ápice estratégico (Nivel institucional), la tecno-estructura, la línea media y el staff de apoyo (Nivel divisional). Los cargos en estos niveles precisan un mayor nivel de conocimientos administrativos y, por ende, los requerimientos del cargo son más específicos.

Cuando se hace alusión a la dimensión de la estandarización se refiere al nivel de formalización que existe en los procesos dentro de la organización. Aquella que tiene un alto nivel de estandarización tiende a ser burocrática y por ende mucho más rígida. Estos procesos están enfocados hacia el reclutamiento del personal y el sistema de ascenso y de recompensas.

A diferencia de la estandarización, la formalización mide hasta qué punto las reglas, los procedimientos y las instrucciones están por escrito dentro de la organización (Pugh, et al., 1968). Esto incluye a los manuales y todos los documentos que especifican la

conducta del colaborador, las tareas que este debe realizar y cómo debe hacerlo; esta se conoce como la estandarización documentada. Por el contrario, las reglas y normas implícitas y que surgen a partir de la interacción entre las directivas y los subordinados, se conocen como estandarización verbal, la cual, como lo dice el nombre, se hace explícita entre los colaboradores de manera verbal.

La centralización hace referencia al cargo o cargos donde se toman decisiones que afectarán a la totalidad de la organización. En esta dimensión las decisiones pueden ser tomadas por una sola persona, lo cual haría de ella una organización centralizada o, por el contrario, se promueve la participación de todos los colaboradores y las decisiones tienden a ser democráticas, esto en el caso de las organizaciones más descentralizadas.

La quinta dimensión de las estructuras organizacionales es la configuración (Diferenciación vertical). Esta se encarga de analizar la manera

como se organiza la empresa de dos maneras. La vertical es la cantidad de niveles jerárquicos existentes entre la alta gerencia y los empleados de la sección operativa. La configuración horizontal mide la cantidad de áreas funcionales que cada cargo tiene bajo su mando. La configuración que una organización adopte va a variar considerablemente, ya que esta se debe adaptar a las necesidades y al contexto específico de la organización, inclusive, dentro de la misma se puede presentar diferentes configuraciones entre departamentos. Las posibilidades son ilimitadas y aquella que se adopte influenciará significativamente el desempeño de la organización.

Finalmente, la dimensión de la flexibilidad hace mención a la habilidad que tiene la organización para adaptarse a cambios externos. Este proceso de adaptación se vería reflejado en la rapidez y disponibilidad de ésta para modificar los procesos productivos, la distribución de tareas y los canales de comunicación.

La manera en que cada organización implementa sus políticas y normas en cuanto a estas dimensiones va a afectar considerablemente a la organización entorno a su estructura. Estas decisiones son en gran parte el producto de la fuerte influencia que el ambiente externo, entre ellos la cultura, ejerce en el individuo cuando este toma una decisión (Ferrell & Gresham, 1985, como se citó en Jones, 1991).

La cultura japonesa, en muchos aspectos es fundamentalmente diferente a las culturas occidentales, influenciada por una larga historia de gobiernos autocráticos, la cultura y las estructuras sociales han evolucionado bajo este contexto y se ve reflejado en la forma en que las organizaciones se estructuran en general. En este estudio no se hace la suposición de que las organizaciones japonesas cuentan con una estructura similar, por el contrario, se asume que cada una cuenta con una estructura única. No obstante, las políticas y normas que las organizaciones tienden a tomar con relación a estas seis dimensiones son similares.

Académicos estadounidenses y europeos, durante la década de los 80s, en la cúspide del crecimiento económico japonés se interesaron por entender el modelo general que las empresas tomaban en torno a sus estructuras. J. Lincoln, M. Hanada y K. McBride en el año 1986 buscaban por medio de encuestas en empresas manufactureras japonesas y estadounidenses, identificar las diferencias que existen entre ellas en términos de su estructura organizacional. Sus descubrimientos resaltan la gran diferencia que existe entre ambas.

Tal como lo proponen Nonaka & Takeuchi en su libro *“La organización creadora del conocimiento”* (1991) los colaboradores de una organización deben trascender su rol tradicionalmente operativo y convertirse en un “trabajador del conocimiento” (Pg. 9). Esto significa que el colaborador no solo puede contribuir a la organización por medio del desarrollo de buena manera de sus funciones, es capaz de contribuir de

igual manera por medio de sus conocimientos tácitos que ha adquirido a través de su vida. Este tipo de conocimiento se caracteriza por ser adquirido por la experiencia, suele ser muy abstracto en el sentido en que es un tipo de conocimiento muy personal y específico al contexto en que se aplica. Nonaka & Takeuchi (1991) lo comparan con el tacto que un maestro panadero le enseña a su aprendiz para que éste pueda identificar si la masa está amasada de manera correcta.

Lograr que esta experiencia trascienda a ser un conocimiento explícito, un conocimiento que puede ser fácilmente replicado y transmitido al resto de los miembros es crucial para que una organización mantenga una ventaja competitiva en el mercado por medio de la innovación en sus productos.

Una clave para lograr esta transición de conocimiento tácito a explícito es por medio de la rotación del personal a través de las diferentes áreas de la organización, de esta manera el colaborador puede aportar

diferentes perspectivas en cada departamento.

Esta política de rotación entre áreas o departamentos funcionales fue un factor que identificaron Lincoln, et al. (1986) en su estudio. Ellos encontraron que las organizaciones, en este caso manufactureras, japonesas tienden a tener un menor grado de división del trabajo o especialización que sus contrapartes estadounidenses. Citando a Itami (1985) los autores explican que en las empresas japonesas se espera que los colaboradores tomen un papel más polivalente y lleven a cabo un rango de funciones más amplio. Yoshino (1968) y Clark (1979), también citados por los autores, explican que esta polivalencia se ve reflejada en que las empresas japonesas de la década de los 80s tendían a no especificar la posición y las funciones del individuo, por el contrario, se le asignaba un equipo de trabajo, el cual debía interactuar a manera de red con otros equipos.

Esto llevaría a suponer que en estas organizaciones el grado de diferenciación horizontal es mucho

menor en comparación con sus contrapartes estadounidenses. El estudio realizado por Lincoln, et al. (1986) encontró que para ese año las organizaciones japonesas tenían en promedio 4,7 departamentos, mientras que las estadounidenses contaban con 6. Esto lleva a suponer que las organizaciones japonesas en general tienden a, como se supuso al principio, contar con un menor grado de diferenciación horizontal.

En un claro contraste con la diferenciación horizontal. El mismo estudio encontró que las organizaciones japonesas tienden a tener una estructura más alta y delgada. En este mismo estudio se encontró que las organizaciones japonesas en promedio eran 1.5 cargos más altas que las organizaciones estadounidenses investigadas. En gran parte, se puede atribuir esta tendencia a los valores culturales que han regido a Japón por siglos, el confucianismo, como previamente se había analizado, es una escuela filosófica importada de China en el siglo VI y la cual su modelo

propuesto de sociedad ideal impregnó a las clases regentes.

Bajo esta escuela las relaciones y las estructuras sociales son de tipo paternalista, lo que significa que naturalmente va a primar la edad y el conocimiento empírico que esta conlleva sobre nuevos conocimientos científicos que traen los jóvenes. Las empresas japonesas son un reflejo de esta filosofía.

Asakura (1982) expresa que, en esta sociedad, la selección de la empresa en la que se va a trabajar conlleva casi la misma importancia que la selección de una pareja sentimental ya que la empresa se convertirá en una segunda familia para el colaborador. Esto se debe a que es una norma implícita en las empresas no despedir a sus colaboradores salvo situaciones extremas.

Una estructura organizacional con una diferenciación horizontal baja y una vertical alta, no solo es el resultado de la cultura de esta nación sino, sobre todo, de la norma implícita

de empleo de por vida, que es también producto de las necesidades de la organización.

En otras palabras, las organizaciones deben adaptar sus estructuras de tal manera que le permitan a sus colaboradores ir ascendiendo en la jerarquía con el transcurso de los años.

Un colaborador, como todo ser humano, tiene una necesidad de reconocimiento y sobretodo de autorrealización, como lo plantea Maslow. Si las organizaciones no logran satisfacer estas necesidades en sus colaboradores no solo la tasa de rotación de personal se incrementará, sino que también el clima organizacional se verá gravemente afectado.

Para abordar estas necesidades Lincoln, et al. (1986) establecen que las empresas japonesas establecen una serie de rangos organizados de tal manera que le permiten al colaborador ir ascendiendo a medida que va adquiriendo experiencia en la

empresa. Bajo este sistema no solo se le garantiza una satisfacción de reconocimiento, también él mismo es el encargado de guiar a sus subordinados más jóvenes en una relación *Senpai – Kohai*, mencionada anteriormente y producto de la filosofía confuciana.

La influencia de esta escuela filosófica se hace mucho más evidente en la dimensión de centralización, más específicamente en el aspecto de la delegación. El mismo estudio encontró que los gerentes de empresas japonesas tienden a delegar menos responsabilidades de manera formal que sus contrapartes estadounidenses. Algo comprensible bajo el lente del confucianismo que promueve las relaciones más paternalistas en las cuales, son las personas con un cargo superior, los que deben guiar e instruir a sus subordinados porque son ellos los que llevan más tiempo en la empresa y conocen la forma en que la empresa funciona. Es a través de estas relaciones que se conservan y se transmiten las tradiciones dentro de la empresa.

Otro aspecto interesante en la dimensión de centralización es el rol central que juega el concepto de *armonía* en las relaciones formales e informales. Como se relató en el capítulo anterior, conservar la armonía es de vital importancia en la sociedad japonesa.

La armonía entendida como la ausencia del conflicto, por siglos fue la prioridad principal del Shogun de turno. En la actualidad este concepto sigue vigente y es tangible en las relaciones interpersonales.

En el caso de las organizaciones, aunque la autoridad formal es altamente centralizada, muchos gerentes evitan tomar decisiones impositivas, por el contrario, se busca tomar decisiones con el consenso de sus subordinados, especialmente los gerentes de la línea media. Según el estudio de Lincoln, et al. (1986), esto se debe a que las empresas japonesas tienden a adoptar el sistema *Ringi* para la toma de decisiones. Asakura (1982) lo ilustra con la siguiente gráfica:

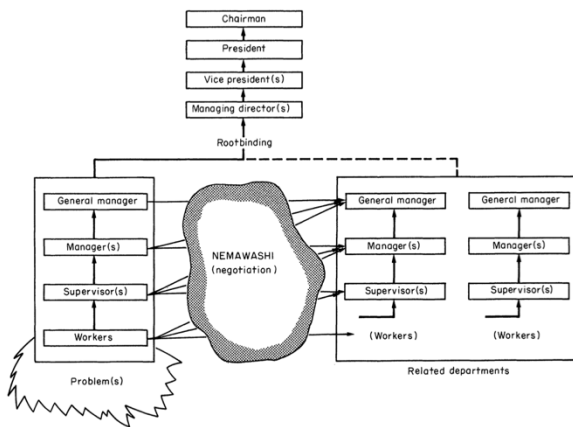


Figura 3: Descripción gráfica del sistema *Ringi*.

Este sistema es mencionado o descrito por múltiples autores, entre ellos Nonaka & Takeuchi (1991) y su característica primordial es que permite formar colaboradores polivalentes con la habilidad de transmitir conocimientos tácitos que pueden resultar claves para la organización.

En la base de la gráfica se encuentra un “problema” que se ha identificado por parte de los mismos colaboradores operativos de la organización. Estos se encargan de transmitir este problema a su superior inmediato, el cual lo comunica con su superior y de esta manera asciende hasta llegar al ápice estratégico. De igual modo en el que se identificó el problema, la solución o las soluciones

deben de llegar desde el fondo de la jerarquía.

Por motivos culturales, especialmente el del mantenimiento de la armonía, se fomenta desde la alta gerencia la participación de los colaboradores de las escalas jerárquicas más bajas. Es debido a este sistema que los gerentes de la línea media, aunque gozan teóricamente de un alto grado de poder formal, en realidad deben transmitir las decisiones tomadas por el colectivo de sus subordinados. Es como lo describe Yoshino (1968) citado por Lincoln, et al. (1986): *“descentralización de facto en el desarrollo de las tareas en los niveles inferiores sin la descentralización de la autoridad formal en la toma de decisiones.”* (Pg. 7)

El proceso de llegar a un consenso en los niveles bajos de la organización es, como previamente quedó mencionado, un claro ejemplo de la búsqueda por conservar la armonía. Se le conoce como *Nemawashi* (根回し) y se da cuando un individuo identifica un problema o

una oportunidad que la organización puede tener. Este colaborador primero discute el problema con su grupo de amigos más cercano y, aún más importante, la solución que propone. Esta discusión por lo general se da en lugares informales como restaurantes, bares o aún más común, los *Izakaya*. Esta reunión informal es clave para asegurar el apoyo de sus colegas, ya que culturalmente no es bien visto que alguien proponga o exprese sus ideas abiertamente dentro de la compañía (Rösch & Segler, 1987) porque hacerlo puede alterar el estado armónico dentro de ésta.

Una vez se obtiene este apoyo se puede presentar la idea con el jefe inmediato y de esta manera asciende en la jerarquía. A medida que asciende, se van involucrando más departamentos y la idea es compartida entre todos los niveles de la organización. Una vez un conceso es alcanzado por todos los miembros de la línea media y nivel operativo, esta propuesta es presentada a los directivos y demás miembros del ápice estratégico. Estas propuestas son raramente rechazadas.

Rösch & Segler (1987) citan un proverbio bien conocido por los japoneses: “出る釘は打たれる。” que significa: “el clavo que resalta (sobresale) es martillado”.

Este proverbio japonés insinúa que, con el fin de mantener la armonía, por medio de la eliminación del individualismo, se puede llegar al punto de adoptar medidas coercitivas. Tal como lo identificaron Lincoln, et al. (1986), el grado de formalización dentro de las organizaciones japonesas, perceptualmente, tiende a ser mayor al que se encuentra en las organizaciones estadounidenses si se mide por la cantidad de colaboradores tipo “clerical”. Este empleado es definido por los autores como el encargado del mantenimiento del registro y de todo tipo de papeleo burocrático, estos pueden ser secretarios(as) o recepcionistas. En este estudio se encontró que hay un 4% más de empleados de este tipo dentro de las organizaciones japonesas que en las estadounidenses.

Los autores son claros en expresar que esta variable no es suficiente para demostrar que las organizaciones japonesas cuentan con un mayor grado de formalización a sus contrapartes estadounidenses. Puede que el grado de formalización no sea mayor, pero si es mucho más laborioso. En la década de los 80s, en la cual esta investigación tuvo lugar, era atribuido a la dificultad que existía en trasladar la información escrita a las plataformas digitales, esto gracias a la complejidad del japonés escrito.

En la actualidad, con la llegada de nuevas tecnologías, este factor no es un problema, sin embargo, la pandemia y las medidas restrictivas a la movilidad y a las aglomeraciones impuestas por el gobierno japonés, ha revelado las falencias en el sistema de formalización existente.

Dooley e Inoue (2020) expresaron la dificultad que tienen las empresas japonesas para implementar sus actividades de manera 100% virtual, debido al mantenimiento de una tradición heredada del periodo feudal. Se trata

del uso de los *Hanko* o *Inkan*, estos son sellos personales que sustituyen a la firma. Ya que cada *Hanko* es único, así como lo es una firma, y no se puede trasladar a un medio electrónico, en muchos casos los colaboradores deben ir hasta la empresa para poner su sello en los documentos que lo requieren.

Asakura (1982) en su artículo define a las organizaciones con cuatro caracteres *Kanji*: 和魂洋才 “Wa – Kon – Yo – Sai”. Esta definición traduce a la combinación entre la forma de pensar tradicional (和魂) y el conocimiento occidental (洋才). De occidente no solo llegó la tecnología que permitió a la industria japonesa florecer durante la era Meiji y la era posguerra, arribó también el conocimiento administrativo y la división racional del trabajo. Tanto estas tecnologías como los nuevos conocimientos se fusionaron y se adaptaron de tal manera que estos no chocaran con la forma tradicional japonesa.

Como se ha venido exponiendo en este capítulo, la influencia del

confucianismo y del mantenimiento de la armonía es palpable en estas organizaciones. El individualismo es prácticamente suprimido en favor del consenso y de la negociación tipo *Ringi*.

Las relaciones interpersonales dentro de la organización están bajo el sello paternalista del confucianismo, donde prima la edad y la experiencia sobre el conocimiento académico del colaborador joven, cuyo grado de especialización es menor, pero del cual se busca que sea polivalente y a través de su carrera desarrolle una amplia variedad de habilidades y conocimientos

Esta figura paternal, *Senpai*, es esencial para guiar a los nuevos empleados, *Kohai*, en este proceso y será la que les transmita los valores de la organización y les ayude a adaptarse a estos.

En conclusión, la estructura organizacional de las organizaciones japonesas es el resultado de una simbiosis entre el confucianismo, la

constante búsqueda de la armonía y los conocimientos occidentales.

Formalmente, estas son organizaciones con estructuras altas y delgadas que promueven las relaciones paternalistas entretanto de manera informal, se promueve la participación de todos los niveles jerárquicos y se busca el consenso de toda la organización para la toma de decisiones estratégicas. Este modelo ha sido exitoso y cuenta con extensa literatura que lo estudia.

Cultura Organizacional

Las organizaciones no son una máquina. Nonaka & Takeuchi (1991) la definen como un organismo vivo, que al igual que el individuo cuenta con un propósito fundamental y un sentimiento colectivo de identidad.

Las organizaciones son agrupaciones de personas que interactúan y trabajan en torno a un fin. En este contexto se dan dos tipos de interacciones o relaciones, las formales, las cuales se asocian con la interacción entre el colaborador y sus

superiores por medio del conducto regular; y las relaciones informales, que se dan a partir de la convivencia diaria en el espacio laboral entre grupos de amigos o colegas.

Es a partir de estas relaciones humanas que la organización a medida que va creciendo y consolidándose, comienza a adoptar una cultura. Edgar H. Schein citado por William Tierney (1986) define a la cultura como: *“Un patrón de supuestos básicos: inventado, descubierto o desarrollado por un grupo dado a medida que aprende a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna.”* (Pg. 677) Schein además explica que la cultura, en el caso de las organizaciones, es conformada por los líderes dentro de la organización, que a su vez son influenciados por las normas culturales del lugar en el que se encuentra esta organización.

Los colaboradores van asimilando esta cultura por medio del ejemplo de sus superiores, y los criterios que estos utilizan para

reclutar nuevos colaboradores y premiar a los actuales.

Un fenómeno recurrente dentro de las organizaciones y las sociedades en general es la formación de mitos y leyendas, las cuales surgen de manera orgánica en la mayoría de las veces. La misma organización utiliza estos mitos o leyendas para que sus miembros actúen de tal manera que sea de beneficio para la misma y su consecución de objetivos. (S. Blakely, 1997)

En el caso de las empresas japonesas su cultura es un reflejo de su sociedad, históricamente homogénea. Como paradigma tenemos la política *Sakoku*, que rigió en Japón por más de 200 años.

Desde principios del periodo Yayoi hasta la restauración Meiji, la sociedad era plenamente agraria, dividida en 2 grandes grupos (Asakawa, 1912). La clase Samurai que abarcaba desde el Shogun hasta el soldado Samurai de más bajo rango. Debajo de esta clase se encontraba la clase campesina o como se le

denomina en inglés *Peasantry*. Esta última se encontraba subyugada a la primera, y la obediencia era primordial. Sin embargo, el mismo Asakawa (1912) asegura que la clase campesina tenía un alto grado de autonomía sobre sus tierras, a tal punto en que varios *Daimyo* locales permitieron la formación de instituciones democráticas primitivas que ayudaran en el mantenimiento de la estabilidad dentro del territorio. Los representantes de estas instituciones podían reunirse con el *Daimyo* y discutir acerca de la situación de sus dominios.

Durante la realización de esta investigación el autor pudo descubrir, aunque no encontró fuentes que sustentaran esta afirmación, que hay ciertas similitudes entre esta sociedad feudal y la estructura organizacional típica de las empresas japonesas descrita por Lincoln, et al. (1986)

Se puede intuir que podría existir una fuerte influencia del modelo feudal en la forma en que las empresas se estructuran y manejan sus relaciones formales e informales.

Hofstede (1983) mediante su teoría de las seis dimensiones e Inglehart & Welzel con su mapa cultural ofrecen una perspectiva de la cultura japonesa. La organización *Hofstede Insights* (2020) por su parte, caracteriza a la sociedad japonesa como una sociedad principalmente “masculina”. En una sociedad de este tipo, las personas tienden a ser más competitivas y tienden a ser medidas por su nivel de éxito en áreas como la laboral y la familiar. Esta misma organización explica que en este tipo de sociedades, los conflictos tienden a ser resueltos de manera directa y sin abstinencias, aspectos o características culturales que contrastan con los fundamentos de la idiosincrasia japonesa basada en la armonía y en el colectivismo.

Hofstede Insights (2020) argumenta que este alto grado de masculinidad en la sociedad japonesa no se refleja en la competencia individual sino, por el contrario, se ve expresado en una feroz competencia entre grupos. Esta actitud comienza y es reforzada a través del periodo

escolar, fomentada por eventos deportivos y académicos que enfrentan a los diferentes salones. Llegada la etapa laboral, la competencia entre equipos dentro de la organización y la organización misma contra las demás, se convierte en un elemento central de estas mismas.

Esta mentalidad masculina se expresa por medio del “物作り” *Monozukuri* o “la manera de hacer algo”. Un concepto que tiene sus raíces del budismo Zen, en el cual se busca que el producto que el individuo o el grupo crea, sea de la más alta calidad, ya que este es el reflejo del mismo y por tal motivo se está constantemente perfeccionando. Este es el tipo de competencia que se evidencia en las organizaciones japonesas y en la sociedad en general.

Este alto grado de competitividad viene acompañado de un sentimiento extremo de aversión a la incertidumbre. *Hofstede Insights* (2020), en el mismo estudio, encontró que esta sociedad obtuvo uno de los puntajes más altos en el mundo en

esta variable, con las múltiples implicaciones que este tipo de cultura genera.

Entre las causas que sugiere este estudio, se resalta la posición geográfica de las islas niponas sobre el Cinturón de fuego del Pacífico, exponiendo a la población a terremotos y tsunamis frecuentemente. La necesidad de estar preparados para este tipo de eventos ha llevado a esta sociedad a desarrollar protocolos detallados y, además, a adoptar una mentalidad enfocada hacia el largo plazo. El mismo Hofstede (1983) explica que esta tendencia a evitar la incertidumbre lleva a que la sociedad “cree” su propia seguridad, creaciones que se dividen en tres corrientes.

La primera es la tecnología. En el caso de los desastres naturales, se desarrollan estructuras que puedan soportar fuertes terremotos, se construyen represas y muros marítimos para contener inundaciones y/o tsunamis.

La segunda corriente es la vía legal, por la cual se busca controlar de

cierta manera la impredecibilidad del comportamiento humano. La sociedad japonesa tiende a ser muy burocrática y permea hasta la vida privada. Eventos como bodas o entierros requieren que los invitados sigan una serie de rituales marcados por la tradición y que han permanecido intactos por generaciones.

Finalmente, la tercera manera de “crear” seguridad dentro de una sociedad es por medio de la religión. Esto incluye a las religiones seculares, como el sintoísmo. El motivo por el cual la religión juega un papel central en la creación de una sensación de seguridad es porque esta, para Hofstede, proporciona una respuesta a la duda existencial del individuo, o en el caso de Japón, un camino de vida por el cual la persona busca la iluminación.

A partir de estos estudios, se puede comenzar a tener una idea de como es la sociedad japonesa en general y cómo esta idiosincrasia trasciende al plano empresarial, especialmente en el clima organizacional.

Clima Organizacional

Cuando se habla de clima organizacional, se está haciendo referencia al ambiente perceptible por los colaboradores dentro de una organización. Este ambiente es creado a partir de las relaciones formales e informales que se toman lugar dentro de esta. Existen cinco principales variables que influyen en este clima, independientemente del lugar o el tipo de organización.

La primera variable es la disciplina dentro de la organización. Esta variable para England (1983) se entiende como el conjunto de reglas y sanciones establecidas desde el ápice estratégico. Es por medio de este conjunto que se busca controlar el comportamiento de los colaboradores. En el caso de las empresas japonesas, la disciplina es primordial ya que esta es un mecanismo para mantener la armonía del grupo, recordando el proverbio previamente mencionado: *“el clavo que sobresale es martillado”*. La disciplina dentro de las organizaciones japonesas ha llegado

a tal extremo, que en las décadas recientes se ha acuñado el término “ブラック企業” (*Burakku Kigyo*) o las “compañías negras”.

Tal como lo reportó el Japan Times (2013) estas compañías han adquirido este título debido a su poca tolerancia a la desobediencia. Para poder imponer su propia visión de disciplina, estas empresas, a través de sus mandos medios recurren al acoso y el abuso verbal. Es claro que la mayoría de las compañías japonesas no caen dentro de esta categoría, pero la importancia de la disciplina dentro de la organización es un valor compartido.

England (1983) citó un estudio realizado por Takezawa & Whitehill (1981) en el cual realizaron una serie de encuestas entre 2000 trabajadores del área de producción de varias empresas en Japón y EE. UU. para conocer sus perspectivas frente a los cinco factores que componen el clima organizacional. En el factor de la disciplina encontraron que para 1976, el 69% de los trabajadores encuestados en Japón se

identificaban con el enunciado: “*se aceptan las reglas y las penalidades, y considerar a los infractores como compañeros indeseables*”. Solo el 3% de los encuestados se identificaron con el enunciado: “*evitar estas reglas y penalidades cada vez que sea posible en un intento de controlar la autoridad de la gerencia sobre el comportamiento de los trabajadores*”. En contraste, los trabajadores encuestados en EE. UU., solo el 43% de los encuestados se identificaron con el primer enunciado, el 8% con el último.

La disciplina se impone no por vía de la formalización, ya que como se explicó anteriormente, las empresas japonesas cuentan con un grado de formalización similar al de las empresas estadounidenses. Por el contrario, la disciplina se impone por medio de las vías informales, de la relación *Senpai-Kohai* y de la presión del grupo. No en vano el movimiento del budismo crítico examinaba el papel de la armonía dentro de la sociedad japonesa, al cual lo catalogaban como una manera de

silenciar a la oposición por medio de la presión social.

La segunda variable que afecta el clima organizacional es el liderazgo, entendido como el conjunto de competencias que tiene un individuo para influir en el comportamiento de los miembros de un grupo o equipo y la percepción que estos tienen de él.

En el año 2016 se publicó en el *Harvard Business Review* el resultado de una encuesta realizada a más de 190 líderes en diferentes compañías, quienes manifestaron que entre las principales competencias que un líder debe tener están un alto estándar ético y moral, ser un gran comunicador, flexible y abierto a nuevas ideas, y capaz de motivar e inspirar a sus subordinados para que además de cumplir los objetivos, puedan también crecer (Giles, 2016).

En resumen, un gran líder es uno que puede inspirar por medio de su carisma, su capacidad de comunicación, un alto grado de inteligencia emocional y sobretodo porque lidera desde el ejemplo.

Es entonces que surge la pregunta: ¿En una sociedad colectivista como la japonesa puede existir una figura de líder? Glen Fukushima miembro *senior* del *think tank* “Center for American Progress” argumentaría en su artículo para el diario *The Japan Times*, “*Understanding ‘leadership’ in Japan*” (2001) que Japón, en la actualidad, carece de esta figura de líder en todos los sectores, pasando desde el Estado, hasta el sector privado y también cita el proverbio japonés “el clavo que sobresale es martillado”. Es a partir de este proverbio que Fukushima explica que la carencia de esta figura en la sociedad actual japonesa se debe a que esta figura no es “compatible” con la misma sociedad. Es difícil sobresalir, inspirar y liderar en una sociedad donde se busca mantener la armonía por medio de la supresión del individualismo.

En Japón son los grupos los que se encargan de alcanzar las metas impuestas desde la alta gerencia, y es el aporte individual al grupo el que permite impulsar la innovación dentro de las

organizaciones. Este “sistema” social le ha permitido a esta nación estar constantemente desarrollando nuevas tecnologías y productos, y demuestra que la figura “occidental” de liderazgo, como la denomina Fukushima, no es esencial para la consecución de los objetivos organizacionales.

En la sociedad colectivista japonesa, el trabajo en equipo es esencial y en eso se basan todas las interacciones y operaciones dentro de la misma organización. La noción de individualismo y la figura “occidental” de un líder no son bien vistas socialmente.

En su libro, los autores Nonaka & Takeuchi (1991) describen a las japonesas como organizaciones que constantemente están innovando. Uno de los factores que permite que estas empresas se mantengan constantemente competitivas es gracias al concepto de que “*todos son trabajadores del conocimiento*” (Pg. 8). Lo cual significa que la innovación no depende del accionar de un solo departamento o de un grupo especializado, la innovación como

también la consecución de objetivos estratégicos de la organización es un trabajo holístico e involucra a todos los miembros de la organización.

Bajo esta perspectiva los equipos de trabajo no se dividen por departamentos, tal como lo demuestra el estudio realizado por Lincoln, et al. (1986), los colaboradores son rotados entre departamentos y los equipos involucran individuos que ya han trabajado en varios departamentos y pueden ofrecer diferentes perspectivas y conocimientos.

Esta es en general la manera en que tienden a ser las relaciones dentro de las organizaciones niponas.

El factor de la motivación está fuertemente conectado con la teoría de las necesidades humanas de Maslow. Un colaborador motivado es aquel que es capaz de satisfacer necesidades de más alto rango, como lo son las de reconocimiento y de autorrealización. De acuerdo con esta teoría un colaborador no solo se sentiría motivado dentro de la organización, sería también una

persona proactiva y menos propensa a faltar a su puesto de trabajo.

Kopp (2021), directora de la consultoría intercultural de Japón, explica que en estas empresas la motivación del individuo se logra por medio del trabajo en equipo. Un equipo que trabaja por una misión organizacional que trasciende lo material, y busca beneficiar a la sociedad.

Para Kopp (2021), la reputación de una compañía y la percepción que se tiene de ella dentro de la sociedad es muy importante para el colaborador japonés y, sobre todo, que su círculo de amigos y familiares reconozcan la importancia de la labor de su organización.

En el aspecto del reconocimiento individual, la misma Kopp (2021) señala que estos actos deben ser privados, cortos y sinceros. Kopp (2021) agrega que el invitar al colaborador a una reunión importante o asignarle un trabajo más retador, son formas de mostrarle que es importante para la organización.

Más que un salario emocional, el colaborador japonés busca estabilidad laboral (Kopp, 2021) y esto se debe a que el trabajo en esta sociedad tiene un rol especialmente importante. England (1983) en su encuesta realizada a diferentes trabajadores japoneses y estadounidenses, encontró que para el año 1976, en Japón, un 66% de los jóvenes encuestados y un 64% de los trabajadores más experimentados, consideraban a su compañía con al menos la misma importancia con la que consideran o tratan su vida personal. Cabe también mencionar que en la encuesta un 8% de los jóvenes y un 9% de los adultos consideran su trabajo como aspecto central en sus vidas, mucho más importante que su vida personal.

Esta actitud hacia el trabajo y la organización tiene una influencia clara en el factor del compromiso o la lealtad del colaborador hacia la organización. La misma encuesta realizada por England (1983) encontró que los trabajadores japoneses se dividían en dos grandes lealtades hacia su organización. Se les presentó a los

encuestados un escenario, en el cual la empresa en la que trabajan se encuentra en un periodo prolongado de declive en sus utilidades, en ese momento, una empresa mucho más próspera le ofrece un puesto de trabajo. Por un lado, el 33% de los jóvenes y un 38% de los *seniors* escogerían permanecer en la organización, independientemente de la situación ya que confían en la directiva y en sus capacidades.

Por otro lado, un 49% de los jóvenes y un 45% de los *seniors* expresaron su lealtad hacia la empresa, siempre y cuando los directivos de esta se comprometan a no realizar ningún despido ni tampoco se recorte el sueldo. Solo un 7% de los jóvenes y un 5% de los *seniors* tomarían el empleo que la compañía más próspera les ofrece.

La encuesta reveló que la lealtad y el compromiso de los colaboradores japoneses está fuertemente ligada con la estabilidad

que le ofrece la organización. La lealtad está, a su vez, ligada nuevamente con la noción que gobierna la sociedad japonesa, la armonía.

En una nación donde evadir el conflicto, evitar la incertidumbre, planificar a largo plazo, trabajar en equipo es más importante que el éxito individual y donde gran parte de las decisiones comienzan en las áreas operacionales, la armonía es el concepto que engloba la filosofía japonesa y define la estructura en la cual las relaciones formales e informales dentro de las organizaciones toman lugar.

Japón, a pesar de atravesar un proceso acelerado de modernización, sigue siendo fundamentalmente una nación fiel a sus tradiciones y a su cultura, lo cual nos lleva a recordar las palabras citada por Asakura (1982): “ 和 魂 洋 才 ” (Wa-Kon-Yo-Sai): Pensamiento tradicional y conocimiento occidental.

Análisis de las organizaciones colombianas

Breve Historia

Bajo el mismo enfoque dado a Japón, para entender el proceso de formación de las organizaciones colombianas y de sus factores organizacionales, es preciso repasar la historia del país desde un punto de vista sociológico, con la diferencia de ser una contextualización breve dado el supuesto de conocer nuestras raíces.

Una de las primeras diferencias entre la historia japonesa y la colombiana, fue el proceso de conquista y posterior colonización, por la cual tuvo que atravesar Colombia y el resto del continente. A diferencia de Colombia, la relación que tuvo el gobierno del Shogun con los países europeos fue uno de intercambio tecnológico, cultural y en menor grado, religioso. Existió cierto grado de igualdad entre ambas partes, contrastando con el ejemplo latinoamericano.

Una vez finalizada la conquista del continente americano, la Corona española y sus representantes en las Américas, procedieron a organizar a la población. Para tal efecto desde principios del siglo XVI se adoptó el modelo conocido como *La Encomienda*. Bajo este sistema, un ciudadano español residente en las américas recibía el título de *encomendero*, lo cual significaba que recibía un grupo de indígenas, por lo general una comunidad, a los cuales debía “proteger” y convertirlos al catolicismo. A su vez, los indígenas recibían el título de *encomendados* y debían pagar tributos o, en su defecto, su labor física como pago al *encomendero* por esa “protección”.

Un sistema inhumano y absolutamente cruel, llevaría a la población indígena a contraerse a ritmos alarmantes, Bushnell (2011) afirmarí que este sistema llevó a que un 95% de la población indígena de la

costa caribeña se redujera en menos de un siglo.

La Nueva Granada, entre todas las colonias españolas, era una de las menos productivas. El mismo Bushnell (2011) explica que esto se debía en gran parte a su complicada geografía. Extensas cadenas montañosas, valles y caudalosos ríos dificultaban el transporte de mercancías y bienes entre ciudades. Las regiones más centrales, como la cundiboyacense contaban con economías basadas en los bienes primarios poco especializados, de los cuales no existía una demanda externa que promoviese su comercialización.

El modelo productivo de *La Hacienda* dificultaba aún más el proceso de formación de un mercado interno nacional. Bushnell (2011) explica que estas grandes extensiones de tierra eran controladas por los encomendadores y sus respectivas descendencias. Por lo general, las haciendas tenían un carácter autosuficiente, a modo de evitar los largos trayectos hacia los centros urbanos para comprar

alimentos u otros bienes básicos. Gran parte de los trabajadores de las haciendas eran personas libres, entre ellos, mestizos y “blancos pobres”, los cuales trabajaban jornales por salarios reducidos.

Ese es el motivo que aporta Bushnell (2011) para explicar la baja productividad de este modelo. La casi nula inversión en capital de trabajo por parte del hacendado, quien prefería contratar mano de obra, que sumado a la falta de tecnología y conocimiento, hacía su labor extremadamente improductiva. Este modelo de hacienda dominaría a través de la era colonial, la era independentista, la posterior era bipartidista y hasta la actualidad subsisten vestigios del mismo.

La geografía del país, como se ha venido discutiendo, tampoco ha sido favorable con el desarrollo de un mercado interno y de un sistema de infraestructura de transporte que permita al país contar con una economía más dinámica. Sumado a estas dificultades, se encontraba una sociedad poscolonial que se

encontraba renuente a realizar reformas que, desde su punto de vista, iban en contra de las “creencias y actitudes tradicionales” (Bushnell, 21011, Pg. 91), y es así como la declaración de libertad de culto, la abolición de la esclavitud y la reforma al clero, tomarían muchísimo tiempo en ser declaradas, al menos sobre el papel.

Las diferencias entre los *reformistas* y los grupos que buscaban mantener el *status quo*, se fueron ahondando y la vieja división ideológica entre Bolívar y Santander, dio paso al nacimiento de los dos partidos políticos que dominarían la escena política colombiana por los siguientes ciento cuarenta años. De los seguidores de Bolívar nació el partido conservador y en contraste, los seguidores de Santander, que recientemente habían adoptado el nombre de *progresistas*, pasaron a denominarse *Liberales*. Es así como a finales de la década de los 40s del siglo XIX se establecen los principios y postulados que definieron los dos partidos.

Más allá del poder político, para Bushnell (2011), estos partidos representan unos “*mecanismos de control social mediante los cuales los dirigentes de las clases altas manipulaban a sus seguidores de las clases inferiores*” (Pg. 143). Esto se evidencia en la forma en la que estos partidos obtuvieron su base de apoyo popular en las áreas rurales, donde los terratenientes locales ejercían una gran influencia sobre el resto de la población.

El resto del siglo XIX estaría marcado por una fuerte división social, especialmente en el ámbito educativo y la posición predominante de la iglesia católica. Se debatía constantemente cuáles autores podían ser estudiados y los que debían censurarse, como fue el caso de Jeremy Bentham, padre del utilitarismo.

Es esta corriente filosófica en conjunto con una actitud pragmática hacia el conocimiento, la cual formaría a los primeros empresarios con educación formal en Colombia.

En 1888 el ingeniero Alejandro López fundó en la ciudad de Medellín la Escuela Nacional de Minas, un centro de educación para la formación de ingenieros. Esta escuela era la proyección de una nueva clase social emergente. Antioquia y la región que actualmente comprende el Eje Cafetero, estuvieron tradicionalmente apartadas por las dificultades geográficas y solo sería hasta mediados y finales del siglo XIX, que el descubrimiento de minas ricas en oro y plata permitiría la formación de una clase burguesa.

Esta misma clase social es la que busca abandonar las viejas costumbres y tradiciones y mirar hacia el Norte. Personas como Alejandro López estaban convencidos de que era necesario formar a los próximos ingenieros con una educación laica, utilitarista y pragmática, y ciertamente este fue el objetivo de la escuela en su inauguración. Este propósito con certeza no estaba enfocado solamente hacia la formación en conocimiento, López pretendía que esta escuela fuera también un sitio donde se formara integralmente al

estudiante, con un código moral y un deseo de “*modificarse a sí mismos y de adquirir un carácter nuevo*” (Mayor Mora, 1984) con el fin de que estos individuos aportaran al desarrollo del país.

La influencia esta escuela es notoria en el desarrollo industrial del país, ya que como demostró Mayor Mora en su investigación *Ética, Trabajo y Productividad en Antioquia* (1984), para el año 1946, casi el 29% del total de los gerentes y/o presidentes de las 59 principales empresas industriales del país eran graduados de allí. Tras la reforma a sus estatutos y a su plan de estudios en 1911, la escuela adoptó un acercamiento más amplio frente a la percepción del ingeniero que se tenía en ese entonces.

Con el desarrollo industrial y urbano de Medellín, surge la necesidad de preparar a los nuevos profesionales de tal manera que estos asistieran en “*la creación de nuevas industrias, la reorganización de las antiguas; el manejo de las empresas oficiales y la conducción del personal*

obrero". Y ciertamente esto "*exigía la especialización en las áreas organizativa y administrativa.*" (Mayor Mora, 1984, Pg. 58).

Es a partir de esta necesidad identificada por López y el rector, Tulio Ospina, que llegan a Colombia, comenzando el siglo XX, los principios la Escuela de la Administración Científica de Frederick Taylor. Fundamentalmente utilitarista, Taylor (1911) plantea que el trabajador por naturaleza sufre de "*poco rendimiento natural*", el cual es la tendencia que este tiene a tomar las tareas de manera más tranquila y lenta, y al estar en un grupo de trabajadores, esta tendencia se vuelve un fenómeno sistemático que afecta a la organización, en lo que Taylor describe como "*bajo rendimiento sistemático*" o una "*holgazanería colectiva*". Bajo esta línea de razonamiento, Taylor criticaba el sistema de remuneración fijo y recomendaba un sistema de pago a destajo, ya que de esta manera se incentivaba al trabajador a ser más productivo.

Taylor también aboga por un acercamiento más científico en la selección del personal. Con un sistema de medición de tiempos estricto y preciso, se podía escoger a los trabajadores más idóneos que, a su vez, serían remunerados de mejor manera. El concepto del *homo economicus*, clave en la economía clásica, influyó en gran manera a Taylor y a su escuela.

La creencia arcaica de que el ser humano es conducido por un deseo crematístico desenfrenado llevaría a la reducción del colaborador a ser un activo más este tipo de organizaciones.

El Taylorismo también aboga por una relación más paternalista entre el *patrón* y el *empleado*, en la cual es el primero el que debe por medio de la medición de tiempos y movimientos, encontrar los instrumentos y las técnicas que permitan realizar las tareas de manera más efectiva. Una vez encontradas era el deber del *patrón* implementar estas tecnologías en la organización, y sobretodo, entrenar al trabajador de

tal manera que éste pudiese utilizarlas de manera correcta.

Para Alejandro López el Taylorismo se acoplaba a la perfección con la misión de escuela. Ofrecía un acercamiento científico a la administración y además promovía una ética hacia el trabajo secular, muy característica de los países protestantes. López, citado por Mayor Mora (1984) diría que *“no se podría esperar que el país alcanzara un alto estado de desarrollo hasta que no poseyera una moral sin religión”* (Pg. 90). La premisa de López era clara: la escuela debía impartir a sus alumnos una *“lección de moral en el trabajo no necesariamente religiosa”* enfocada en la *consagración del trabajo*, quienes además en el futuro tendrían el deber de inculcar estos valores éticos en sus colaboradores.

Tal como lo señala Mayor Mora (1984), no se tuvo el éxito esperado. En una sociedad conservadora como lo es la colombiana y especialmente la paisa, esta transición era muy difícil. Muchos de los ingenieros graduados de la escuela fueron en su tiempo grandes defensores del catolicismo y

su ejemplo se transmitió a su vez, a los colaboradores.

A pesar del gran entusiasmo con el cual fue recibido el Taylorismo en Colombia, especialmente en Antioquia, su duración sería breve. Esto se debió a que el país se encontraba muy atrasado tecnológicamente y socialmente en comparación con las potencias norteamericanas y europeas.

Colombia se encontraba en las primeras etapas de su urbanización, lo cual a su vez significaba que las empresas públicas y privadas contaban con una población reducida de obreros a los cuales seleccionar *científicamente*.

Raymond (2008) en su estudio sobre el complejo industrial de San José de Suaita, Santander, explica que para la década de 1910, cuando la empresa se encontraba en su etapa de gestación, el encontrar trabajadores, rasos y calificados, para operar los telares fue un gran desafío, a tal punto en que fue necesario reclutarlos en Bogotá; cuando estos

no cumplieron las expectativas, fue necesario traer técnicos extranjeros, aumentando a su vez, los costos para una empresa que se encontraba altamente apalancada por créditos extranjeros.

La situación de la mano de obra en el país era tan dramática que las fábricas de textiles solo alcanzaban un promedio de 200 trabajadores en comparación de las fábricas estadounidenses que alcanzaban miles.

Para la época, la teoría clásica de la administración de Fayol (1916) no había llegado al país, y en las empresas nacionales reinaba la falta de una división compleja del trabajo, lo que generaba interrupciones en la cadena productiva de la misma. Sumado a esto, la falta de herramientas y maquinaria adecuada impedían que los trabajadores pudiesen adquirir técnicas y conocimientos nuevos que les permitiesen trabajar de manera más productiva. En resumen, el país para finales del siglo XIX y principios del XX intentaba desarrollarse

industrialmente, pero el atraso en términos de infraestructura, desarrollo urbano y tecnológico, truncaba estos esfuerzos.

Es un error también generalizar las relaciones *obrero-patrón* que existían en la época, ya que, aunque en gran parte del país esta era una reminiscencia de la colonia, en Antioquia fue diferente. Retornando al estudio realizado por Raymond (2008), esta relación en gran parte fue antagónica en los Santanderes.

En el caso de la Fábrica San José Hilados & Tejidos, la llegada de técnicos y expertos extranjeros llevó las tensiones entre ambas partes a puntos extremos. *“Los directivos aspiraban a que su personal le obedeciera sin discusión, lo que un entrevistado describió ‘el régimen dictatorial de los extranjeros’”* (Pg. 129). Esta actitud autocrática chocaría con un *“pueblo santandereano que es rebelde, que carga cuchillo o revolver. El pueblo santandereano no es sumiso”* (Págs. 129-130). Estas mismas tensiones llevarían principalmente a un cuestionamiento

general de la autoridad y su legitimidad. El miedo también se tomaría a los mandos medios y finalmente a la alta gerencia, los cuales temían reprender a sus colaboradores por miedo a represalias. Estas tensiones desembocarían en 1947 con una de las huelgas más prolongadas de la historia colombiana.

En este panorama caótico, resalta la relación entre *obrero* y *patrón* que se desarrolló en Antioquia. Mayor Mora (1984) resalta que la cálida relación que existía entre ambos grupos fue una de las principales causantes de que el Taylorismo fuese adoptado con cierta medida en esa región a pesar del entusiasmo inicial, ya que la actitud que tiene esta escuela hacia el trabajador (muy similar a la actitud adoptada por los técnicos y expertos extranjeros en San José de Suaita) contrasta con “*la idea del interés y preocupación patronales por el bienestar del trabajador como un fin en si misma*” (Pg. 142) del patrón paisa. Mayor Mora (1984) toma como ejemplo a la Sociedad Minera El Zancudo, la cual Alejandro López se

encargó de *racionalizar*. Para López era claro que, para poder llevar a cabo este proceso, el cambio debía partir desde sus ingenieros, ya que estos serían los encargados de entrenar a los trabajadores, he aquí la preferencia de López y de la *Escuela* por un entrenamiento *On the job*. Esto se debió a que para López este método le permitía identificar a “*aquellos elementos incapaces de entregarse por completo a la Empresa*” y por el contrario también “*procuraba mantener por todos los medios al personal idóneo*” (Pg. 152).

López, con un claro enfoque Taylorista, logró que por medio de la racionalización del trabajo y la implementación de nuevas tecnologías y sistemas productivos esta sociedad minera pudiese reducir considerablemente sus costos y que a su vez, su línea de producción fuese más eficiente.

Aunque la sociedad quebraría en la década de 1920 por causa de sus accionistas y la falta de reinversión, esta sociedad fue una de las primeras en adoptar un sistema taylorista

exitosamente. Es aquí donde surge un punto de comparación entre el contexto empresarial antioqueño y el del resto del país.

Antioquia para finales del siglo XIX y principios del XX contaba con una generación de empresarios y emprendedores que, como el resto del país, estaban interesados en la modernización pero con una visión más abierta al cambio y a las ideas provenientes del exterior.

En las siguientes décadas, el país experimentaría un crecimiento económico sin precedentes. La pérdida de Panamá (y la compensación económica por parte de EE. UU.), el establecimiento del café como el principal producto de exportación permitieron cierta estabilidad política que, para los fines que interesan a este estudio, se reflejó en que *“la oligarquía llega finalmente al conceso político sobre el modelo de desarrollo económico que debía prevalecer y sobre las formas de organización estatal”* (Palacios, 1983). Lo que representó un interés en la inversión en infraestructura,

especialmente en vías de ferrocarril, para integrar al país económica, política y socialmente.

Hacia finales de la década de 1920, la capital por fin se encontraba conectada con el río Magdalena y los efectos que generó esta red ferroviaria en la región fueron notables. Berdugo (2019) explica que fortaleció el papel de Bogotá en la región y puso a las diferentes poblaciones en función de las necesidades de la capital. No es de extrañar que es a partir de esta década y hasta el 90, Colombia viviría un proceso de industrialización sin precedentes. Empresas tales como Bavaria, Scadta (Avianca), Postobón, Grupo Éxito, entre otros nacieron y se consolidaron en el mercado nacional con la ayuda del Estado, el cual promovió el modelo ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones).

La historia económica de Colombia y su proceso de formación de empresa, junto con los conocimientos empíricos y científicos que conlleva, ha sido una de contraposiciones, resiliencia y valentía.

A pesar de las grandes dificultades que ofrecía el territorio colombiano, del atraso de su sociedad y su infraestructura, nunca faltaron los individuos que, impulsados por un gran deseo de modernizar a la nación, corrieron estos riesgos. Algunos fracasaron como fue el caso de los socios de la Fábrica San José Hilados & Tejidos en Santander, en otros casos como los miembros de la sociedad Kopp & Castello lograron fundar una empresa capaz de perdurar por más de ciento treinta años: Bavaria.

A continuación, a partir de los temas discutidos anteriormente, se explorarán las estructuras típicas de las organizaciones colombianas.

Estructuras Organizacionales

Una tendencia que se ha repetido a través de la historia empresarial colombiana es el fenómeno de los *self-made man*, o los individuos que han llegado a posiciones administrativas o han creado empresas exitosas sin haber tenido estudios profesionales o

conocimientos previos. Mayor Mora (1984) señala que para el año 1946, el 30% de los gerentes y presidentes de las cincuenta y nueve principales empresas colombianas eran estos *self-made man*.

El autor también enfatiza que la educación superior, como la ofrecida en la Escuela Nacional de Minas, además de estar dirigida hacia las clases medias y altas, era también una “*manifestación más clara del creciente poder de la clase social, en ascenso, de mineros y comerciantes antioqueños*” (Pg. 37).

Durante gran parte de la historia colombiana, la educación superior fue una clara manifestación de estatus pues muy pocas familias podían costear este tipo de educación, además las ciudades y por supuesto las universidades, no contaban con la preparación ni la infraestructura necesaria para acomodar una gran población estudiantil, por lo que las instituciones educativas tendieron a recibir solo estudiantes locales.

Para el contexto nacional, esto aún continúa teniendo una amplia gama de implicaciones. Tradicionalmente rural, Colombia solo hasta la segunda mitad del siglo XX vivió un verdadero proceso de urbanización. Según los datos del banco mundial (2020), para el año 1960 solo el 46,3% de la población vivía en los centros urbanos, a comparación del 2020 que se registró un 81,4%. Muchas de estas personas llegaron a las ciudades sin estudios secundarios o en el mejor de los casos, inconclusos, a trabajar en el naciente sector industrial.

Mayor Mora (1984) explica que, para la época, la división de trabajo era relativamente simple. Las fábricas, especialmente las textiles, no contaban con departamentos o áreas, se dividían en dos grandes secciones principales: Tejidos e hilados.

Montenegro (1982) explica que, a diferencia del proceso de industrialización europeo, para las fábricas colombianas les fue fácil contratar mujeres y niños como trabajadores, e inclusive estos grupos

en las primeras décadas del siglo XX conformaron gran parte de la planta de trabajadores. El motivo por el cual este fenómeno fue tan frecuente en Colombia se debe a lazos familiares, económicos y sociales débiles entre la población, causados, según el mismo Montenegro (1982), por la industria textil europea, que en el siglo XIX quebró a la industria artesanal local y a la pequeña e incipiente industria nacional de esa época.

La contratación de mujeres y niños les permitió a estas fábricas reducir drásticamente sus costos, ya que para 1916 las mujeres ganaban en promedio 50% menos que los hombres y, en el caso de Antioquia, llegaban a conformar hasta el 75% del total de la fuerza laboral.

El aumento en las utilidades que esto representó se vio reflejado en la reinversión por parte de los empresarios a sus negocios. A finales de la década de 1920 y principios de los 30s, llegarían al país modernas maquinarias, las cuales permitieron automatizar el proceso de producción y a su vez, aumentar la productividad

de este mismo. La modernización de la maquinaria también implicó una reducción en los requisitos técnicos para los trabajadores, motivando a su vez a los empresarios a contratar aún más a mujeres y niños.

Brew (n.d.) a su vez, explica que estos empresarios adoptaron una serie de estrategias ofensivas. En 1920 existían trece empresas textiles en Antioquia y a causa de las tendencias de “*amalgamiento e integración vertical*”, para 1940 solo quedaban dos empresas.

Este modelo serviría como presagio del futuro empresarial colombiano, grandes conglomerados formados a partir de la adquisición de las empresas competidoras y de la diversificación a nuevos mercados.

A diferencia del Taylorismo, no existe una fecha clara de cuando llegó el Fayolismo a Colombia, pero a medida que las organizaciones crecían en tamaño y complejidad resultaba esencial un método más racional para organizar el trabajo. Las grandes empresas nacionales en la

actualidad son un gran ejemplo de que el Fayolismo fue implementado con éxito. Estas grandes empresas mantienen claramente los principios de unidad de mando, de dirección, la centralización, la autoridad y demás principios de esta corriente.

Aunque no se puede definir con exactitud una estructura general de las empresas colombianas, ya que como expresan Marín & Cuartas (2013) citando a Donaldson, las organizaciones se estructuran respondiendo en gran parte a los factores externos que las afectan. Pero basándose en el hecho de que el Fayolismo fue y sigue siendo ampliamente utilizado y enseñado, se puede asumir entonces que a medida que las organizaciones van creciendo en tamaño, esta se complejiza.

Kotler, et al. (2006) en su artículo para la Harvard Business Review, explican que en la mayoría de las mipymes, el departamento de marketing nace a partir del departamento de ventas. Lo mismo ocurre cuando las organizaciones adoptan una estrategia de diversificación concéntrica: el

departamento de producción se va tornando más complejo.

Como se mencionó en el inicio de esta sección, la educación superior en Colombia, hasta hace unas pocas décadas ha sido un símbolo de *estatus*. Al no poder acceder a este tipo de educación, gran parte de las organizaciones que se han formado en Colombia han sido de carácter familiar y en muchos casos, en el sector informal.

Para el 2020 el DANE reportó que el 48,7% del total de la fuerza laboral se encontraba en la informalidad. A pesar de que estas empresas no han contado con conocimiento científico para aplicar, se han valido de un conocimiento empírico y una moralidad similar a la descrita por Sombart (1972) en su libro *“El burgués de la Santa Economicidad*, en la cual era la frugalidad, la disciplina y la honestidad, la que permitía al individuo una mejor situación económica a largo plazo. Una moralidad a su vez también muy parecida a la que se buscaba impartir en la Escuela Nacional de Minas.

A modo de conclusión, podemos ver que fueron las familias que ya contaban con una amplia capacidad económica, las que pudieron acceder, a principios del siglo XX a conocimientos y tecnología del exterior que les permitió constituir las semillas de la industria colombiana. Estas organizaciones a su vez, beneficiadas por estos conocimientos y tecnologías pudieron crecer y consolidarse en el mercado colombiano.

En contraste, gran parte de la población, al no poder acceder a estos conocimientos, se vieron en la necesidad de improvisar y de manera rudimentaria pudieron establecer sus empresas. A pesar de estas desigualdades las organizaciones colombianas, tal como lo establece la teoría de la contingencia estructural de Donaldson, adaptan sus estructuras al mercado y al contexto en el que se encuentran; además, las estructuras de estas organizaciones tienden a adoptar un sistema de departamentalización descrita por Fayol, con un carácter mecánico, muy similar al método científico de Taylor.

Cultura Organizacional

Para referirnos a la cultura organizacional colombiana, hemos de revisar dos diferentes perspectivas. Si se analiza desde los hallazgos realizados por la firma consultora *Hofstede Insights* (2020), encontramos que en el primer factor, la distancia del poder, se puede observar una correlación muy fuerte con el tipo de relaciones sociales anteriormente descritas. Para este año, se encontró un valor de 67 puntos sobre 100, lo cual para la consultora demuestra que *“Es una sociedad que cree que la desigualdad entre las personas es un hecho de la vida [...] esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad”*. Esto implicará que las personas en posiciones de poder van a tender a concentrar el poder.

Tradicionalmente las relaciones entre el patrón y el trabajador en Colombia han sido de esta manera. Tal como se evidenció en el caso de las fábricas de San José de Suaita, en el que se evidenciaba una clara desigualdad entre el trabajador raso y la alta gerencia no solo en términos

económicos, también en las condiciones laborales y, sobre todo, en el trato.

Raymond (2008) en el caso del barón Du Rivau *“llegó con los modales heredados de su origen social y de su actividad como administrador en África. Se comportó como ‘señor y amo de la empresa’”* (Pg. 129). En su estudio del empresariado antioqueño, Mayor Mora (1984) explica que la relación en esta región del país, aunque no fue tan rigurosa, si fue bastante “intervencionista”. Explica el autor que en Antioquia los empresarios buscaron cambiar los hábitos de sus trabajadores de una manera más intrusiva, positivamente, basados en un código moral compartido. Se buscó reducir el consumo de alcohol y el hábito de apostar.

En cuanto al factor del individualismo, Colombia es un país marcadamente colectivista, Esto se debe, según al mismo estudio, a la gran distancia de poder que existe entre clases sociales. Esto ha generado que los vínculos entre estos grupos se afiancen y la lealtad se

convierte en el valor más apreciado, lo cual a su vez genera tensiones entre grupos a los que se les puede considerar más que rivales, “enemigos” (Hofstede Insights, 2020).

Sumado a esta tendencia a organizarse en grupo, el mismo estudio encontró que la sociedad colombiana es orientada a la competencia y al éxito individual, o en este caso, al del grupo. Estas son características de una sociedad masculina, en la cual están los ganadores y los perdedores.

Es a partir de esta perspectiva dada por el estudio de *Hofstede Insights* (2020) que podemos visualizar las relaciones existentes en el ámbito laboral, caracterizadas por una gran distancia y concentración de poder en los cargos pertenecientes al ápice estratégico, y tendencia a ser más autocráticos, imponiendo su visión en la empresa y a su vez, imponiendo medias coercitivas al trabajador que no las acepte. La gran distancia de poder existente, genera a su vez tensiones con los colaboradores que se refleja en un bajo desempeño deliberado. Lo que

demuestra un mayor grado de lealtad al grupo, antes que a la organización.

Como lo prueba la historia, este fenómeno no es ajeno al empresariado colombiano y desde las empresas mineras antioqueñas, hasta las fábricas bogotanas y santandereanas, se ha buscado subordinar al empleado. Este tampoco es sumiso, por el contrario, busca protección en el grupo al cual es miembro.

El autor Germán Puyana García (2014), a su vez, difiere de esta perspectiva. En su libro “¿Cómo somos los colombianos?” Puyana (2014) argumenta que los colombianos somos “*individualistas hasta los tuétanos*” (Pg. 39) y esto se debe gracias al sistema educativo y a la formación en casa, en la cual se busca potenciar el ego del individuo y lleva a que este crezca sin la noción del cuerpo social del que hace parte (Pg. 40).

Para el autor, este individualismo que caracteriza al colombiano tiene sus raíces desde el inicio del periodo colonial, ya que

previo al descubrimiento de américa, las comunidades indígenas se caracterizaban por su forma de producción colectivista. Sería la “*arrogancia individualista de los españoles*” (Pg. 40) y posteriormente, los criollos que tomarían el poder tras la independencia, los que forjarían el carácter colombiano, sembrando una desconfianza general en el Estado y un marcado individualismo. Los colombianos, desde esta interpretación, carecemos de disciplina social lo que dificulta que los individuos trabajen en torno a un objetivo común.

Para Puyana (2014), otros atributos que caracterizan a los colombianos son el dogmatismo, la intolerancia y la llamada “*malicia indígena*”. La tensa relación entre indígenas y europeos, la conversión al catolicismo - en muchos casos cruel y violenta - y la fuerte influencia de la iglesia católica en la sociedad han hecho de la colombiana, una sociedad conservadora y paternalista. La distancia de poder entre *patrón* y *trabajador* es amplia y coincide con lo descubierto por el estudio de *Hofstede Insights* (2020). Una sociedad

dogmática implica que en las empresas se busca en un trabajador obediencia y que se limite solo a desempeñar su trabajo.

Existe una constante desconfianza entre los individuos debido a la presunción de que los demás actúan con malicia. En un ambiente donde reina una constante tensión entre los individuos, no es sorpresa que seamos conflictivos y agresivos y he aquí la razón por la cual los colombianos hemos estado en constante guerra desde nuestra independencia.

Puyana (2014) no solo pinta de manera negativa a la sociedad y a la idiosincrasia colombiana, también resalta nuestra resiliencia, la alegría, la hospitalidad y la calidez, todo a pesar de vivir en un ambiente que, como se mencionó anteriormente, ha estado marcado por la violencia y la polarización. Es aquí donde nos encontramos en una contradicción aparente, donde por un lado el colombiano trata a su par con amabilidad y calidez, pero por otra parte, es desconfiado, intolerante y agresivo.

Las implicaciones que tiene esta idiosincrasia en el clima organizacional de las empresas nacionales, ha de discutirse en la sección a continuación.

Clima Organizacional

Múltiples metodologías se han utilizado para intentar medir el clima organizacional en las empresas colombianas, pero una de las herramientas que más se ha utilizado es la IMCOC (Instrumento para Medir Climas en las Organizaciones Colombianas), diseñado en 1980 por el profesor Carlos Eduardo Méndez junto con estudiantes de la Universidad del Rosario (Méndez, 2005). El mismo profesor Méndez ha realizado una investigación a 176 empresas de todos los sectores de la economía.

A continuación se ofrece un resumen de estos hallazgos que a su vez, estarán complementados con la investigación de Germán Puyana (2014) sobre la idiosincrasia colombiana.

La disciplina no es un valor que caracterice al colombiano, por el

contrario, tendemos a ser rebeldes y a desafiar a la autoridad, como lo vivieron la familia Caballero y los demás socios de las fábricas en San José de Suaita. Se puede decir que es el resultado de una combinación de valores – o la ausencia de estos – que se han perpetuado por generaciones. Puyana (2014) hace referencia al conde Torre Velarde que ya desde el siglo XVII señalaba, a la rebeldía, como un atributo del carácter de los colombianos (Pg. 134). Este mismo autor señala que el individualismo, la indisciplina o “la repulsión visceral a la autoridad” (Pg. 135) han forjado esta actitud.

La disciplina es un factor clave para mantener la cohesión dentro de la organización y es la que permite que los esfuerzos individuales de todos los colaboradores, se pueda coordinar entorno a la consecución de los objetivos de la organización. Es en este momento que la variable de control toma un rol importante. En su investigación, Méndez (2005) encuentra que el control dentro de las organizaciones está más enfocado hacia las tareas y en las áreas más operativas y existe un costumbrismo

por parte de los trabajadores a este tipo supervisión ya que estos conocen la frecuencia y la forma en la que se realiza. Es una forma de supervisión muy paternalista, basada en la intimidación y la búsqueda de la sumisión del trabajador, tal como lo describe Likert citado por Méndez (2005):

“El hombre que forma parte de las organizaciones colombianas, por el proceso de socialización [...] manifiesta comportamientos que obedecen a valores sociales inculcados sobre la coerción y la intimidación [...] sus relaciones con los subordinados las sustenta sobre juicios de valor o estereotipados bastante generalizados y aceptados en el medio. La creencia del bajo nivel de iniciativa del trabajador; la pereza que se dice demuestra en sus labores; la idea errada de su baja capacidad intelectual; el creer que no es capaz de tomar decisiones; el miedo que se le infunde para que obedezca, constituyen actitudes y comportamientos de los líderes en el medio colombiano en la dirección de los trabajadores.” (Págs. 97-98)

Esta cita nos hace recodar la administración científica de Taylor y de cierto modo, la perspectiva

impartida a los estudiantes de la Escuela Nacional de Minas. Se puede argumentar que esta percepción Patrón-Trabajador se asemeja a las relaciones existentes en la era colonial, en la que se reduce al trabajador y se justifica el uso de la coerción para mantener la disciplina y la obediencia. El miedo se convierte en el principal motivador dentro de la organización. En un contexto donde se busca la obediencia y el cumplimiento de las tareas, el liderazgo autocrático es el que se debería adoptar donde la autoridad la da el cargo y no la persona y este es el tipo de *jefe* que se identifica en la mayoría de empresas colombianas.

El tipo de liderazgo que se ejerce varía mucho en el tamaño de la empresa; en las empresas de mayor tamaño se tiende a ejercer un liderazgo con una orientación más hacia las personas y suscitar la participación de los empleados en la toma de decisiones. (Méndez, 2005)

El panorama cambia cuando se analiza a las Mipymes. Méndez (2005) afirma que en el factor del liderazgo, Colombia es un país de dualidades, y

esto se refleja en el contraste que existe con las grandes empresas. En las empresas de menor tamaño, el liderazgo es como ya quedó descrito, autocrático, poco democrático y enfocado hacia las tareas. Este estilo de liderazgo es de cierta manera “reforzado” por las actitudes que toman los trabajadores dentro de la organización, ya que como lo muestra Méndez (2005), existe una dependencia hacia la autoridad formal, en el que el trabajador acude a su jefe inmediato para resolver dudas o problemas. Méndez (2005) refiriéndose a la percepción de los trabajadores hacia sus jefes, también expresa: *“A nivel general, en los jefes no se perciben comportamientos de justicia. A pesar de ello, sus órdenes son obedecidas, reafirmando la ‘sumisión’ de las personas ante la autoridad establecida.”* (Pg. 94).

¿Cómo es el liderazgo en Colombia? Contradictorio, variable entre empresas y cargos y aparentemente, estancado. Méndez (2005) en una investigación que inició en 1980 y finalizó en 2005 identificó que en esos 25 años la situación en términos de liderazgo no ha cambiado,

se ha mantenido estancada y las implicaciones de esta situación se sienten en toda la organización.

A nivel de cooperación y trabajo en equipo, el estudio realizado por Méndez (2005) encontró un bajo nivel de coordinación dentro de las organizaciones. Prevalece un sentimiento generalizado de individualismo en las relaciones interpersonales, sustentando la tesis de Puyana (2014) en la cual caracteriza a la idiosincrasia colombiana como individualista a diferencia del estudio de *Hofstede Insights* (2020) que la caracterizaba como colectivista.

Méndez (2005) declara entonces que este individualismo generalizado lleva a que no exista un verdadero trabajo en equipo, que exista un bajo grado de colaboración y de sinergia. Un claro ejemplo que identifica este autor, se encuentra cuando un colaborador busca ayuda en su jefe inmediato para solucionar cualquier problema de su trabajo, antes que pedir ayuda a sus compañeros.

Existe la colaboración dentro de las organizaciones, pero estas son de carácter formal, ya que es el líder el que se encarga de cohesionar a los colaboradores entorno a los objetivos generales; existe también una colaboración entre los colaboradores de carácter solidario, pero como lo señala Méndez (2005) este es más un comportamiento individualista y no una “consciencia de grupo” (Pg. 86).

Existe en general en el colaborador un sentido fuerte de pertenencia a la empresa, pero este es dirigido más por factores motivacionales del individuo y están ligados al salario y al reconocimiento.

En la variable de motivación, Méndez (2005) explica que en las empresas hay un enfoque hacia la medición y el mantenimiento de la motivación entre los colaboradores. Estos, como se mencionó previamente, están ligados más hacia el reconocimiento y el salario, y entre mayor sea este, se cree que mayor será la satisfacción del colaborador dentro de la empresa. Sin embargo, esto no se ha traducido a la realidad; este mismo estudio encontró que las

organizaciones se quedan cortas a la hora de diseñar y ejecutar políticas de reconocimiento al desempeño de los colaboradores.

Finalmente, en el factor de la lealtad de los colaboradores hacia la organización es que se proyecta el compromiso de estos. Tal como lo explica Moreno (n.d.) la lealtad de los colaboradores va más allá del cumplimiento de las leyes y de las normas y códigos de la empresa, es un genuino deseo por contribuir a la organización y de ir más allá de lo que la empresa requiere, es ser proactivo. El mismo autor explica que existen dos grandes factores que influyen la lealtad del colaborador.

El primero es la moralidad del individuo. Son sus valores los que pueden hacer que un colaborador participe activamente dentro de la organización, que ayude a sus compañeros o que este reporte cualquier actividad que vaya en contra de la organización. Es también este código moral, o la falta de uno, la que lleva al individuo a sabotear, robar o

actuar de alguna manera con el fin de dañar a la organización.

El segundo factor, y que tiene mayor relevancia tiene en esta investigación, es la forma en la que la organización trata al colaborador. Este es consciente de cuando la organización lo trata de una manera instrumental o utilitarista y es en este entonces que el colaborador no siente un verdadero reconocimiento, por el contrario se siente reemplazable y por ende no siente un apego por la organización.

Como ya se ha visto el clima organizacional cambia relativamente, dependiendo del tamaño. En las empresas pequeñas se tiende a ver un estilo directivo más instrumental, caracterizado por un liderazgo basado en la intimidación, la coerción, el autoritarismo y enfocado hacia las tareas. Debe tenerse en cuenta que para 2019 las Mipymes formaron más del 90% del total de empresas y 80% del empleo formal total (Mintrabajo, 2019). Es decir que el 80% de los trabajadores formales se ven sometidos a este tipo de liderazgo.

El contraste en el tipo de liderazgo al que se encuentra en las empresas de mayor tamaño es moderado.

En estas, aunque se sigue encontrando un enfoque autocrático y dirigido hacia las tareas, también se encontraron ciertos jefes que tomaban una postura más amigable hacia sus colaboradores, donde existe un trato que da paso a un ambiente de confianza y comunicación (Méndez, 2005). Bajo la perspectiva proporcionada por Moreno (n.d.) los colaboradores tenderían a ser más leales a este líder, y en el caso de que este tipo de liderazgo predominara en toda la organización, se vería una lealtad generalizada hacia la organización.

Desafortunadamente, este no es el caso para Colombia. En una nación donde la intimidación y la sumisión son considerados como los ejes fundamentales para mantener la cohesión y la “motivación” dentro de la organización, no se puede esperar que el colaborador sea leal a la organización. Por el contrario, el

colombiano al caracterizarse por su rebeldía, tal como lo señaló Puyana (2014), va a resistir de cualquier manera posible al intento de ser subyugado. No recorrerá una “milla extra” por una organización que lo percibe como reemplazable.

Es de esta manera como se empieza a tener una imagen generalizada de la organización colombiana. Nuestro pasado colonial todavía ronda en la manera en la que actuamos y percibimos a los que están a nuestro alrededor e incide, en el caso de esta investigación, en la manera en que las organizaciones funcionan. Colombia, a diferencia de Japón, no es un país industrializado, es un país dividido, atrasado en el desarrollo de valores colectivos y si se

desea progresar es necesario aprender de otros países y adoptar, y adaptar, como lo hizo en su tiempo Japón aquellos elementos que nos halen hacia el futuro.

Lo que al principio de esta investigación se consideraba como un término lejano y ambiguo, el *Wa Kon Yo Sai* (和魂洋才), es ahora un concepto que debemos adaptar al contexto colombiano. El alma colombiana y el conocimiento extranjero, más allá de occidente.

En los próximos capítulos se comienza a identificar y a analizar que se puede aprender de la cultura y de las organizaciones japonesas.

Análisis Comparativo

Desde una perspectiva global, se puede ver que la historia colombiana y la japonesa son totalmente distintas. Por un lado, se tiene a una sociedad formada a partir de un proceso de conquista y colonización que formó un país donde la fe católica es dominante e influye en la forma en la que actuamos y pensamos; somos dogmáticos, reacios al cambio e individualistas.

Por el otro lado, la sociedad japonesa es una sociedad caracterizada por ser homogénea y singular, y a pesar de ser fuertemente influenciada por China y posteriormente por los países europeos, se mantuvo independiente, guardando celosamente su cultura, su idioma y su religión y exitosamente, adaptando los conocimientos extranjeros a su propia cultura.

Para el objetivo de este estudio debemos encontrar puntos convergentes.

Japón a finales del siglo XIX se vio obligada a abrir sus fronteras y firmar tratados comerciales injustos. Este proceso no fue del todo negativo, la nación también se abrió a nuevos conocimientos y experimentó un rápido proceso de modernización que lo situaría como una potencia mundial emergente en un periodo de 70 años. La que por siglos fue una sociedad feudal, se vio obligada a ser más liberal, eliminando rápidamente los títulos nobiliarios y los privilegios que se les daban a estas familias.

La educación se volvió obligatoria y las instituciones gubernamentales, especialmente el ejército, se convirtieron en fuentes de ascenso social. El emperador y el sintoísmo ganaron un papel notable como instituciones que unían a toda la sociedad en pro de un objetivo, un renacimiento de la nación, impulsado también por los tratados injustos que se vieron obligados a firmar con diferentes países europeos, y también un sentimiento generalizado de atraso

e impotencia frente a un “enemigo” totalmente modernizado que antes consideraban como *bárbaro*.

El sintoísmo y su proceso de sincretización con el budismo forjarían en la sociedad japonesa el concepto de la armonía, el cual con el pasar de los siglos sería reforzado. En la actualidad, la armonía entendida como la evasión del conflicto provoca que acciones como el debate o la expresión abierta y directa de sentimientos/emociones sean percibidos como disruptivos, permea todas las relaciones interpersonales. Recordemos que el viejo proverbio japonés (出る杭は打たれる): “*El clavo que sobresale es martillado*” sirve para explicar este concepto.

Si bien, bajo la percepción occidental, este proverbio y la armonía japonesa que representa, en general pueden ser interpretada como una especie de “mecanismo” autoimpuesto de control y de censura, es también una forma de poder actuar y comportarse de manera que no afecte a los demás.

Tal como se discutió en capítulos pasados, en las empresas japonesas las decisiones tomadas por el ápice estratégico tienden a venir desde los niveles más operativos de la organización. Son los empleados de estos departamentos los que identifican el problema/oportunidad y sugieren a sus jefes inmediatos una solución que cuenta con el respaldo de su equipo. A medida que esta propuesta va escalando en la jerarquía se va puliendo hasta llegar a la alta gerencia, donde se pueden tomar decisiones estratégicas con la certeza de que estas cuentan con la aprobación de toda la organización. Es este sistema, el *Ringi* el que permite conservar el estado armonioso dentro de la organización.

El sistema *Ringi* ha servido también de base para los estudios de Nonaka & Takeuchi (1991). Estos autores argumentan que las empresas que son capaces de adaptarse a un ambiente cambiante y que están constantemente innovando, lo logran por su capacidad de retener y cultivar el conocimiento de cada uno de sus colaboradores. Son empresas mucho

más democráticas y participativas. Es por tal motivo que estas empresas buscan que sus colaboradores sean individuos con un pensamiento más holístico de la organización.

Ahora, si se toma el caso de las empresas colombianas, se puede evidenciar rápidamente el contraste de estas con sus contrapartes japonesas. Colombia, como se ha venido discutiendo, se caracteriza por ser una sociedad en extremo individualista y autocrática que se ha inclinado por manejar relaciones de tipo paternalista en todos sus ámbitos lo que se refleja en las estructuras que tienden a adoptar sus empresas y al estilo de liderazgo que toman los líderes dentro de estas.

Las organizaciones colombianas, al igual que las japonesas, han acogido los principios de Fayol y los han incorporado a sus organizaciones, viéndose reflejado en la departamentalización. Los principios de unidad de mando y de dirección rigen las estructuras y por lo general estas son las mismas en ambos países. La diferencia se

comienza a evidenciar a nivel del clima organizacional.

Gran parte de las empresas japonesas maneja una política de empleo vitalicio con todos sus empleados. Muchos entran una vez terminados sus estudios universitarios y son conscientes del peso que conlleva escoger una empresa para trabajar, ya que esta se convertirá en su segundo hogar. Los individuos no solo entrarán a cumplir con sus funciones, se espera también que se relacionen con sus colegas y jefes y participen en actividades sociales fuera del horario laboral. Es en estas actividades que se fortalece la lealtad del individuo hacia su empresa y hacia su grupo de trabajo.

Cuando un individuo es consciente de que su “estadía” en la organización está asegurada y además cuenta con un grupo de trabajo con el que constantemente esta socializando dentro y fuera del horario laboral, su sentimiento de lealtad y de compromiso hacia la organización se va incrementando. Lo contrario ocurre cuando una

organización contrata a sus colaboradores por medio de la figura de contrato a término fijo y donde se prioriza a la experiencia (conocimiento empírico) sobre el conocimiento adquirido en la academia (científico).

Los contratos a término fijo pueden ser utilizados como herramientas de intimidación, la amenaza de no renovación puede ser fuente de miedo para muchos y así es utilizada con frecuencia. A su vez, el colaborador no desarrolla un verdadero “apego” hacia la organización ya que no ve un futuro estable trabajando en ese lugar; esta falta de apego o mejor, de lealtad, se traduce en una falta de compromiso hacia la organización. El estilo de liderazgo utilizado por muchos jefes tampoco ayuda a fortalecer este sentimiento. Recordando lo que expresaba Likert, citado por Méndez (2005), en Colombia las personas en cargos de poder tienden a acudir a la intimidación y al miedo para “motivar” a sus subordinados, y esto viene de un estereotipo o una preconcepción de que el trabajador es holgazán y además bruto, prejuicio cuyos

orígenes se pueden rastrear hasta los tiempos coloniales.

Esta percepción no puede estar más errada. Una organización no puede pedir lealtad y compromiso de sus colaboradores cuando esta misma los percibe y los trata como un “activo reemplazable” y es aquí donde radica la principal diferencia entre las organizaciones colombianas y japonesas: la importancia que se le da a sus colaboradores, con independencia de su cargo o nivel de jerarquía. Mientras en un país se esfuerzan por retener a su talento, por medio de la inclusión del colaborador a un equipo de trabajo y una garantía por parte de la empresa de permitirle crecer dentro de esta, en el otro país se busca que el colaborador rinda por temor a los posibles castigos y represalias que podrían tomar en su contra. Surge la pregunta: ¿En cuál país y organización está el colaborador dispuesto a compartir sus conocimientos tácitos?

Este es un problema que va más allá de las organizaciones, es un problema cultural y en este trabajo

investigativo no se pretende ofrecer soluciones para modificar la cultura colombiana, por el contrario, se deben explorar estrategias que, basadas en la idiosincrasia y la cultura colombiana,

se puedan adoptar en las organizaciones para mejorar sus climas organizacionales respectivos. En el próximo capítulo se explorarán estas posibles estrategias.

Lecciones para las empresas colombianas

Así como la sociedad y las empresas japonesas se vieron “obligadas” a aprender y adaptar los conocimientos del occidente, las empresas colombianas deberían considerar entrar a un proceso de reingeniería, en el cual se deben cuestionar sus valores, sus procesos y hasta su mismo objeto social.

Durante el desarrollo de esta investigación se identificaron dos principales factores en los cuales las empresas colombianas cuentan con un amplio espacio para mejora. El primero, la estructura organizacional de carácter mecanizado que se tiende a utilizar. El segundo factor, el estilo de liderazgo que se tiende a adoptar, uno de rasgos fuertemente paternalistas y autoritarios.

Es en base a estos dos factores descubiertos, que se sugerirán las siguientes recomendaciones.

La primera recomendación que se sugiere es la de reformar la

estructura organizacional. Se busca que las organizaciones transiten a una estructura mucho más orgánica, resultando en una estructura con un menor nivel de cargos, mucho más integrada y cooperativa. Nonaka & Takeuchi (1991) resaltan la importancia que tiene para la empresa aprovechar los conocimientos tácitos de sus colaboradores, y su habilidad para convertirlos en conocimientos explícitos determinará su capacidad para generar conocimiento.

La consultora Deloitte (2020) en su reporte para el 2021 acerca de las tendencias del capital humano, explica que el trabajo será cada vez más colaborativo. Se habla de la adopción de “súper-equipos” de trabajo, que, con el apoyo de las TIC, permitirán aprovechar al máximo las capacidades de cada colaborador. Además, este reporte también hace énfasis en la posibilidad que se le debe dar al colaborador de escoger los trabajos que desea tomar, con el fin de que los intereses y los gustos de este,

se alineen con las necesidades de la organización.

Para poder promover este tipo de trabajo, se sugiere a las organizaciones adoptar una estructura matricial. Este tipo de estructura, además de flexibilizar a la organización, permite integrarla en torno a los procesos y hacerla más adaptativa a los cambios en el ambiente. Permite también empoderar a los miembros de los equipos de trabajo y a su vez, promueve la generación de conocimiento.

Esta transición a una estructura mucho más orgánica debe estar acompañada a su vez, de un cambio o una transformación en la forma de liderazgo que se adopta dentro de las organizaciones. Es aquí donde la segunda recomendación surge.

Si bien la historia colombiana se ha visto marcada por relaciones paternalistas, semejantes a las coloniales, es importante romper este “ciclo” de errores. Este tipo de relaciones se cambian por medio del reentrenamiento del personal y la

selección del nuevo personal basado en sus competencias, sobretodo en su habilidad para trabajar en equipo.

Este cambio es posible y existen en Latinoamérica casos de éxito, tal como la empresa brasilera Semco S.A. la cual se guía por principios democráticos y permite a sus colaboradores ser partícipes de las decisiones de la organización, ya que como lo expresa Ricardo Semler (n.d.) presidente de la compañía: *“Los trabajadores que controlan sus condiciones de trabajo estarán más contentos que aquellos que no lo hacen”*. Esta política le ha permitido a Semler ser una de las mejores empresas para trabajar en Brasil y tener la oportunidad de escoger el mejor talento entre cientos de aplicaciones que recibe.

Las organizaciones colombianas deben llevar relaciones más sanas con sus colaboradores, entender que ellos son portadores de conocimiento y son el mayor bien de una organización y que la calidad de esta última se mide por la capacidad de retener este talento.

Conclusiones

Japón posee una cultura única e increíblemente rica, producto de sus periodos de apertura, aislamiento, conflicto y paz. Logró mantenerse como una nación independiente cuando muchas cayeron ante las potencias coloniales europeas, supo además aprender y adaptar todo conocimiento, toda influencia cultural, y en la actualidad es la tercera economía más grande del mundo.

A través de este estudio se pudo narrar los orígenes de esta nación, desde los primeros habitantes, los Jomon, hasta la actualidad, analizando la evolución de esta sociedad y siempre teniendo en cuenta en reflejo de esta en el ámbito de las organizaciones, especialmente las empresas. Para poder comparar de mejor manera a esta sociedad con la colombiana, también se desarrolló un estudio de la sociedad colombiana desde la época colonial hasta la modernidad.

Se pudo evidenciar una clara diferencia entre ambas culturas, siendo la primera fundamentalmente colectivista, en contraste con una sociedad individualista como la colombiana y cotejando sus logros en los estilos de liderazgo y las estructuras organizacionales adoptadas. Pero a pesar de esta diferencia tan notoria, pudieron extraerse lecciones para aplicar en el contexto actual.

La flexibilización de la estructura y la democratización de las relaciones dentro de la organización son las recomendaciones que este estudio propone a las diferentes organizaciones colombianas adoptar, con el fin de mejorar su capacidad adaptativa, pero sobretodo para generar un ambiente y una cultura organizacional que genere y mantenga el conocimiento.

Limitaciones y Posibilidades

En el transcurso de esta investigación se identificaron dos grandes limitaciones. La primera es la falta de fuentes primarias. Se intentó en repetidas ocasiones contactar a varios profesores de la facultad de administración y ciencias económicas de varias universidades japonesas, pero por diversos motivos, no se pudo establecer comunicación con alguno. Para futuras investigaciones o profundización de este tema, se sugiere tener esto en cuenta, ya que una fuente primaria, no solo le da un mayor respaldo a la información expuesta, también ayuda a tener un mejor panorama de la actualidad de las estructuras, la cultura y el clima organizacional en Japón y de las posibles tendencias que estas variables puedan tomar.

Si se desea profundizar más en este tema, se sugiere explorar la aplicabilidad de estas variables en términos de posibles estrategias que las organizaciones puedan adoptar, todo esto con el fin de tener un mejor entendimiento de las variables internas de la organización.

Aportes de esta Investigación

Esta investigación y el alcance adoptado en esta, es de valor para el campo del conocimiento de la administración, ya que explora, analiza y compara las organizaciones del Japón y de Colombia, que culturalmente son opuestas, para poder extraer lecciones aplicables al contexto empresarial nacional. Las organizaciones colombianas tradicionalmente se han guiado por los lineamientos teóricos dictados por Taylor y Fayol, y por tal motivo resultaría natural tomar a las organizaciones de los países europeos y norteamericanos como paradigmas de la gestión organizacional.

En esta investigación no se propone desestimar o descartar este enfoque. Se busca plantear la necesidad y la importancia de estudiar a las organizaciones de otras culturas y poder extraer lecciones de estas, y además, se le propone a futuros investigadores que amplíen sus rangos de investigación, que exploren más allá del enfoque tradicional occidental y con una visión libre de prejuicios, investiguen sociedades “atípicas” para poder expandir aún más el campo del conocimiento. Este, sin duda, es el mayor aporte de esta investigación.

Bibliografía

1. Art Research Center. (n.d.). *Japanese mirrors - art research center, ritsumeikan university - google arts & culture*. Google. Retrieved October 20, 2021, from <https://artsandculture.google.com/exhibit/japanese-mirrors-art-research-center-ritsumeikan-university/9AICex7GHApkLA?hl=en>.
2. Asakawa, K. (1912). Some of the Contributions of Feudal Japan to the New Japan. *The Journal of Race Development*, 3(1), 1–32. <https://doi.org/10.2307/29737937>
3. Asakura, K. (1982). Management in Japanese Society. *Managerial and Decision Economics*, 3(1), 16–23. <http://www.jstor.org/stable/2487258>
4. Asian Art, Dept. (2002, October). *Jomon Culture*. Metmuseum.org. Retrieved October 19, 2021, from https://www.metmuseum.org/toah/hd/jomo/hd_jomo.htm.
5. Asian Art, Dept. (2002, October). *Kofun Period*. Metmuseum.org. Retrieved October 19, 2021, from https://www.metmuseum.org/toah/hd/kofu/hd_kofu.htm.
6. Asian Art, Dept. (2002, October). *Zen Buddhism*. Metmuseum.org. Retrieved October 20, 2021, from https://www.metmuseum.org/toah/hd/zen/hd_zen.htm.
7. Barnes, G. L. (2014). A Hypothesis for Early Kofun Rulership. *Japan Review*, 27, 3–29. <http://www.jstor.org/stable/23849568>
8. Berkofsky, A. (2010). JAPAN'S POST-WAR CONSTITUTION. ORIGINS, PROTAGONISTS AND CONTROVERSIES. *Il Politico*, 75(2 (224)), 5–25. <http://www.jstor.org/stable/24006503>
9. Blakely, S. W. (1997). Organizational mythology. *Innovation in Technology Management. The Key to Global Leadership. PICMET '97*. <https://doi.org/10.1109/picmet.1997.653408>
10. Brecher, W. P. (2018). Contested Utopias: Civilization and Leisure in the Meiji Era. *Asian Ethnology*, 77(1/2), 33–56. <https://www.jstor.org/stable/26604832>
11. Brew, R. (n.d.). *El Nacimiento De La Industria Textil En El Occidente Colombiano*.
12. Britannica. (n.d.). *The Yayoi period (c. 300 BCE–c. 250 CE)*. Encyclopedia Britannica. Retrieved February 4, 2021, from <https://www.britannica.com/place/Japan/The-Yayoi-period-c-300-bce-c-250-ce#ref276114>.
13. Britannica, T. Editors of Encyclopedia (2021, September 29). Meiji Restoration. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/event/Meiji-Restoration>
14. Britannica, T. Editors of Encyclopedia (2019, September 27). Zaibatsu. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/zaibatsu>
15. Broadbridge, S. (1974). Economic and Social Trends in Tokugawa Japan. *Modern Asian Studies*, 8(3), 347–372. <http://www.jstor.org/stable/311738>
16. Bushnell, D. (2011). *Colombia: Una Nación a Pesar de sí misma: Nuestra historia desde los tiempos precolombinos Hasta Hoy*. Planeta.
17. Crawford, G. W. (2011). Advances in Understanding Early Agriculture in Japan. *Current Anthropology*, 52(S4), S331–S345. <https://doi.org/10.1086/658369>
18. Clements, J. (2010). *A brief history of the samurai*. Robinson.

19. Cotera, E. B. (2019). *La Industrialización en Bogotá entre 1830 y 1930: Un Proceso Lento y Difícil*. Editorial UTADEO.
20. Deloitte Insights. (2020). La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante.
21. Dobbins, J., McGinn, J. G., Crane, K., Jones, S. G., Lal, R., Rathmell, A., Swanger, R., & Timilsina, A. (2003). JAPAN. In *America's Role in Nation-Building: From Germany to Iraq* (1st ed., pp. 25–54). RAND Corporation.
<http://www.jstor.org/stable/10.7249/mr1753rc.10>
22. Dooley, B., & Inoue, M. (2020, April 14). *Japan needs to telework. its paper-pushing offices make that hard*. The New York Times. Retrieved October 20, 2021, from <https://www.nytimes.com/2020/04/14/business/japan-coronavirus-telework.html>.
23. Edwards, W. (1999). Mirrors on Ancient Yamato: The Kurozuka Kofun Discovery and the Question of Yamatai. *Monumenta Nipponica*, 54(1), 75–110.
<https://doi.org/10.2307/2668274>
24. England, G. W. (1983). Japanese and American Management: Theory Z and Beyond. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 131–142.
<http://www.jstor.org/stable/222596>
25. Fliaster, A. (2002). Redefinition of the Corporate Sense of Self: New Relationships between Japanese Companies and their Financial and Human Capital. *MIR: Management International Review*, 42(1), 77–90.
<http://www.jstor.org/stable/40835584>
26. Fujiwara, N. (1985). Las empresas comerciales Sogo Shosha. In O. M. Legorreta & A. Hosono (Eds.), *Relaciones México-Japón: nuevas dimensiones y perspectivas* (1st ed., pp. 375–396). El Colegio de México.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv26d8nx.27>
27. García, G. P. (2014). *Cómo somos?: Los Colombianos: Reflexiones sobre nuestra idiosincrasia y cultura*. Panamericana.
28. Gerstel, D., & Goodman, M. P. (2020). Japan: Industrial Policy and the Economic Miracle. In *From Industrial Policy to Innovation Strategy: Lessons from Japan, Europe, and the United States* (pp. 5–9). Center for Strategic and International Studies (CSIS). <http://www.jstor.org/stable/resrep26046.5>
29. HADLEY, E. M. (1983). THE SECRET OF JAPAN'S SUCCESS. *Challenge*, 26(2), 4–10. <http://www.jstor.org/stable/40720136>
30. Hijino, S. , Toyoda , Takeshi , Latz , Gil , Masai , Yasuo , Hurst , G. Cameron , Jansen , Marius B. , Sakamoto , Taro , Notehelfer , Fred G. , Masamoto , Kitajima and Watanabe , Akira (2021, October 14). Japan. Encyclopedia Britannica.
<https://www.britannica.com/place/Japan>
31. Hijino, S. , Latz , Gil , Jansen , Marius B. , Sakamoto , Taro , Masai , Yasuo , Masamoto , Kitajima , Hurst , G. Cameron , Notehelfer , Fred G. , Toyoda , Takeshi and Watanabe , Akira (2021, October 14). Japan. Encyclopedia Britannica.
<https://www.britannica.com/place/Japan>
32. Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89.
<http://www.jstor.org/stable/222593>

33. Hofstede Insights. (2020). *Colombia*. Hofstede Insights. Retrieved October 20, 2021, from <https://www.hofstede-insights.com/country/colombia/>.
34. Hofstede Insights. (2020). *Japan*. Hofstede Insights. Retrieved October 20, 2021, from <https://www.hofstede-insights.com/country/japan/>.
35. Hudson, M. J. (1992). Rice, Bronze, and Chieftains: An Archaeology of Yayoi Ritual. *Japanese Journal of Religious Studies*, 19(2/3), 139–189. <http://www.jstor.org/stable/30234189>
36. Hudson, M., & Barnes, G. L. (1991). Yoshinogari. A Yayoi Settlement in Northern Kyushu. *Monumenta Nipponica*, 46(2), 211–235. <https://doi.org/10.2307/2385402>
37. Inoue, N., & Teeuwen, M. (2002). The Formation of Sect Shinto in Modernizing Japan. *Japanese Journal of Religious Studies*, 29(3/4), 405–427. <http://www.jstor.org/stable/30233729>
38. Inoue, S. (2000). Interpretation of Ancient Japanese Architecture: Focusing on Links with World History. *Japan Review*, 12, 129–143. <http://www.jstor.org/stable/25791051>
39. Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366–395. <https://doi.org/10.2307/258867>
40. Kotler, P., Rackhman, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Cómo terminar la guerra entre Ventas y Marketing. *Harvard Business Review*.
41. Kopp, R. (2010, May 30). *A Nemawashi how-to*. Japan Intercultural Consulting. Retrieved May 28, 2021, from <https://japanintercultural.com/about-us/news/a-nemawashi-how-to/>.
42. Kopp, R. (2021, April 9). *Defining Nemawashi*. Japan Intercultural Consulting. Retrieved May 28, 2021, from <https://japanintercultural.com/free-resources/articles/defining-nemawashi/>.
43. Kurata, Y. (1990). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF FOREIGN STAFF EMPLOYEES IN JAPANESE COMPANIES. *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, 22(1), 27–36. <http://www.jstor.org/stable/43294312>
44. Lapteff, S. (2006). Relationships between Jōmon Culture and the Cultures of the Yangtze, South China, and Continental Southeast Asian Areas. *Japan Review*, 18, 249–286. <http://www.jstor.org/stable/25791304>
45. Lincoln, J. R., Hanada, M., & McBride, K. (1986). Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 338–364. <https://doi.org/10.2307/2392827>
46. Macrotrends. (2021). Japan Fertility Rate 1950-2021. Retrieved 2021, from <https://www.macrotrends.net/countries/JPN/japan/fertility-rate>.
47. Marin-Idarraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2013). Structural co-alignment influence on smes performance. *International Journal of Business and Management*, 8(22). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n22p76>
48. Mora, A. M. (1984). *Ética, trabajo Y productividad en Antioquia: Una Interpretación Sociológica sobre la influencia de la escuela nacional de minas en la vida, costumbres E industrialización regionales*. Tercer Mundo Editores.
49. Méndez Álvarez, C. E. (2005). *Clima Organizacional en Colombia*. Universidad del Rosario.
50. Mie, A. (2013, August 13). *Unpaid overtime excesses hit young*. The Japan Times. Retrieved October 20, 2021, from

- <http://www.japantimes.co.jp/news/2013/06/25/reference/unpaid-overtime-excesses-hit-young/#.UdNAxy-yEnU>.
51. Mintrabajo. (2019). Mipymes representan mas de 90 del sector productivo nacional y generan el 80 del empleo en Colombia ministra Alicia Arango - Ministerio del trabajo. Retrieved October 20, 2021, from <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>.
 52. Misra, A. (2020, June 21). *The Japanese economic "miracle"*. Medium. Retrieved October 20, 2021, from <https://medium.com/discourse/the-japanese-economic-miracle-382b3cde6a45>.
 53. Montenegro, S. (1982). *La Industria Textil en Colombia*. UniAndes.
 54. Moreno, A. (n.d.). *Lealtad empresarial: Valor Perseguido Pero poco alcanzado*. Portafolio.co. Retrieved October 20, 2021, from <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/lealtad-empresarial-perseguido-alcanzado-56564>.
 55. Museum Dictionary. (1997). *Dotaku (ritual bronze bells) and the Yayoi period*: 京都国立博物館: Kyoto National Museum. Dotaku (Ritual Bronze Bells) and the Yayoi Period | 京都国立博物館 | Kyoto National Museum. Retrieved October 20, 2021, from <https://www.kyohaku.go.jp/eng/dictio/kouko/45dotaku.html>
 56. Nakane, C. (1987). The primary group in Japanese society. *India International Centre Quarterly*, 14(1), 49–54. <http://www.jstor.org/stable/23001453>
 57. Negishi, A. (1985). Administrative Guidance and the Japanese Antimonopoly Law. *Rabels Zeitschrift Für Ausländisches Und Internationales Privatrecht / The Rabel Journal of Comparative and International Private Law*, 49(2), 277–302. <http://www.jstor.org/stable/27876964>
 58. Nitobe, I. (1900). *Bushido, the soul of japan: An exposition of Japanese thought*.
 59. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1991). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review Press.
 60. Nonoyama, H. (2000). The Family and Family Sociology in Japan. *The American Sociologist*, 31(3), 27–41. <http://www.jstor.org/stable/27698961>
 61. Parkes, D. (2020, July 1). *Japan's 1980s bubble economy*. South China Morning Post. Retrieved October 20, 2021, from <https://www.scmp.com/magazines/style/news-trends/article/3091222/japan-1980s-when-tokyos-imperial-palace-was-worth-more>.
 62. Palacios, M. (1983). *El café en Colombia, 1850-1970: una historia económica, social y política*. Colegio de México.
 63. Pearson, R. (2007). Debating Jomon Social Complexity. *Asian Perspectives*, 46(2), 361–388. <http://www.jstor.org/stable/42928722>
 64. Pritscher, C. P. (2010). CHAPTER SIX: ZEN. *Counterpoints*, 384, 73–81. <http://www.jstor.org/stable/42980766>
 65. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105. <https://doi.org/10.2307/2391262>
 66. Raymond, P. (2008). *Mucha Tela Que Cortar: La Saga de una Fábrica textil y la pugna de las familias caballero y López por su control*. Planeta.

67. Rösch, M., & Segler, K. G. (1987). Communication with Japanese. *Management International Review*, 27(4), 56–67. <http://www.jstor.org/stable/40227860>
68. Schlombs, A. (2007). *Hiroshige*. Taschen.
69. Semler, R. (n.d.). *La Administración sin administradores*. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales .
70. Shibatani, M. (2019, July 19). Japanese language. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Japanese-language>
71. Stone, J. (1999). Some Reflections on Critical Buddhism [Review of *Pruning the Bodhi Tree: The Storm over Critical Buddhism*, by J. Hubbard & P. L. Swanson]. *Japanese Journal of Religious Studies*, 26(1/2), 159–188. <http://www.jstor.org/stable/30233612>
72. Sombart, W. (1972). *El burgués*. Alianza Universitaria.
73. Tierney, W. G. (1986). [Review of *Organizational Culture and Leadership*, by E. H. Schein]. *The Academy of Management Review*, 11(3), 677–680. <https://doi.org/10.2307/258322>
74. Torrance, R. (2016). The Infrastructure of the Gods: Izumo in the Yayoi and Kofun Periods. *Japan Review*, 29, 3–38. <http://www.jstor.org/stable/44143124>
75. Toshio, K., Dobbins, J. C., & Gay, S. (1981). Shinto in the History of Japanese Religion. *Journal of Japanese Studies*, 7(1), 1–21. <https://doi.org/10.2307/132163>
76. Tucker, J. (2018, February 13). *Japanese Confucian philosophy*. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Retrieved May 24, 2021, from <https://plato.stanford.edu/entries/japanese-confucian/#IntrConfJapaEarlDeve>.
77. Web Japan. (n.d.). PDF. Tokio; Página oficial del Ministerio de Relaciones Exteriores Japón. From: https://www.cu.emb-japan.go.jp/es/docs/constitucion_japon.pdf
78. Westney, D. E. (1982). The Emulation of Western Organizations in Meiji Japan: The Case of the Paris Prefecture of Police and the Keishi-Chō. *Journal of Japanese Studies*, 8(2), 307–342. <https://doi.org/10.2307/132342>
79. World Bank. (2021). Urban population (% of total population) - Colombia. Retrieved 2021, from <https://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=CO>.
80. Zenryū, T., & Umeyo, H. (1974). Buddhism in the Asuka-Nara Period. *The Eastern Buddhist*, 7(1), 19–36. <http://www.jstor.org/stable/44361382>

Imágenes

Fig.1

Colman, D. (n.d.). *Map of Japan*. Rye City Schools. Retrieved 2021, from <https://co.pinterest.com/pin/544794886150667450/>

Fig.2

Sadahide. (1863). *A daimyo procession at Hakone*. Hara Shobo. Retrieved 2021, from https://www.harashobo.com/english/ukiyoe_detail.php?print_id=21986.

Fig. 3

Asakura, K. (1982). Management in Japanese Society. *Managerial and Decision Economics*, 3(1), 16–23. <http://www.jstor.org/stable/2487258>