



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

TRABAJO FIN DE GRADO

Año académico: 2020-21

Grado en Estudios de Asia Oriental

RASGOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL JAPONESA

Autor: Rocío Navarro Corpas

Tutor: Rafael Salgueiro López

Junio 2021

Resumen

En la actualidad, Japón es una de las principales potencias económicas y una de las razones de su gran productividad es su cultura corporativa, por ello, este trabajo tiene como finalidad dar a conocer la cultura empresarial japonesa.

En este sentido, presentamos una visión general estableciendo las bases de la misma y los factores que la modifican. A continuación, llevamos a cabo una comparativa entre las culturas corporativas japonesas, occidentales y de India, así como de sus métodos de negociación. Seguidamente, añadimos la perspectiva de género exponiendo la situación de la mujer dentro de la cultura empresarial japonesa debido a la problemática que dicho tema ha tenido hasta ahora.

Los resultados indican que los principales elementos que caracterizan la cultura empresarial japonesa son: la toma de decisiones por consenso, la búsqueda del beneficio a largo plazo, la búsqueda constante de innovación y la comunicación fluida entre diferentes niveles jerárquicos. Por otro lado, la desconfianza al negociar con personas fuera de su círculo y cómo la cultura hasta ahora ha condicionado el papel de la mujer en las empresas japonesas.

Todo esto con el fin de expresar la importancia de conocer este tema en el ámbito de la negociación, el estudio de mercado o desde la perspectiva antropológica.

Palabras clave: Japón, cultura corporativa, negociación, género, keiretsu

Abstract

Nowadays Japan is one of the main economic power and one of the reasons of its great productivity is its corporate culture. For that reason, this piece of research has the aim of showing the Japanese business culture.

In that way, we present a general vision establishing the basis of the business culture and a variety of factors which modify it. Then, we are going to carry out a comparison among the Japanese corporate culture, occidental business characteristics and Indian corporate culture, as well as their negotiation methods. To continue, we will add the gender perspective talking about the women's situation within the Japanese business culture, due to the issue that this topic has had until now.

The results show that the basic elements which characterize the Japanese business culture are: the decision- making by consensus, the searching of benefits in long term, the constant pursuit of innovation and fluid communication among different hierarchical levels. On the other hand, the lack of confidence of negotiating with people outside from their circle of trust and how the culture has affected to the role of women in the Japanese enterprises.

All of this with the aim of expressing the importance of knowing this topic in the few of negotiation, the study of market or since an anthropologic view.

Key words: Japan, corporate culture, negotiation, gender, keiretsu

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 7 |
| 1. Factores externos..... | 8 |
| 1.1. Personalidad, valores y actitudes..... | 8 |
| 1.1.1. Relación entre el patrón de decisiones y la actitud..... | 9 |
| 1.2. Entorno empresarial..... | 10 |
| 2. Factores internos de influencia..... | 10 |
| 2.1 Credo corporativo..... | 10 |
| 2.2 Estrategia de productos..... | 11 |
| 2.3 Estructura organizativa y sistema de gestión de personal..... | 12 |
| 2.3.1 Entorno de trabajo físico..... | 12 |
| 2.3.2 Estructura organizativa..... | 12 |
| 2.3.3 Sistemas de gestión de personal..... | 15 |
| 3. Agentes de influencia..... | 20 |
| 3.1 Alta dirección..... | 20 |
| 3.1.1 Subcultura de la alta dirección..... | 21 |
| 3.1.2 Comité de gestión..... | 22 |
| 3.2 Gerentes intermedios..... | 22 |
| 3.3 Miembros..... | 23 |
| 4. Cultura corporativa en el <i>keiretsu</i> | 23 |
| 4.1 Concepto y tipos..... | 23 |
| 4.2 Formación de keiretsu..... | 24 |
| 4.3 Funciones de la sede y tipos de gestión del grupo..... | 25 |
| 4.4 Elementos clave en el funcionamiento del keiretsu..... | 29 |
| 4.4.1 Creación de sinergia..... | 29 |
| 4.4.2 Sacho-kai..... | 29 |
| 4.4.3 Banco principal..... | 30 |
| 4.4.4 El mercado y su influencia en las compañías afiliadas..... | 31 |
| 4.5 Beneficios para las empresas del keiretsu..... | 33 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.6 | Grado de dependencia de los miembros del keiretsu | 34 |
| 4.7 | ¿Por qué no hay comportamientos oportunistas? | 35 |
| 5. | La mujer y la cultura empresarial | 36 |
| 5.1 | Problemática | 37 |
| 5.2 | Medidas y consecuencias | 38 |
| 5.3 | Influencia extranjera | 40 |
| 6. | Comparación de culturas corporativas | 42 |
| 6.1 | Entorno externo | 42 |
| 6.2 | Estilo de organización | 42 |
| 6.3 | Innovación | 43 |
| 6.4 | Nivel de identificación con la organización | 43 |
| 6.5 | Filosofía corporativa, credo y visiones | 44 |
| 6.6 | Recolección de información | 44 |
| 6.7 | Generación de ideas | 45 |
| 6.8 | Decisiones por consenso y toma de riesgos | 45 |
| 6.9 | Distancia social y cooperación | 46 |
| 6.10 | Empleo de por vida | 47 |
| 6.11 | Vitalización por grupos jerárquicos | 47 |
| 6.12 | Vitalización por grupos de edad | 48 |
| 7. | Negociación | 48 |
| 7.1.1 | “Dentro del grupo” y “fuera del grupo” | 48 |
| 7.1.2 | Confianza | 49 |
| 7.1.3 | Contratos legales y la ley | 50 |
| 7.1.4 | Concepto de equidad | 50 |
| 7.1.5 | Concepto de "cara" | 50 |
| 7.1.6 | Perspectiva de tiempo, ritmo y sincronización | 51 |
| 7.1.7 | Las emociones | 52 |
| 7.1.8 | Decisiones | 52 |
| 7.1.9 | Trabajo en equipo | 52 |

| | | |
|--------|--|----|
| 7.1.10 | Alto vs. bajo contexto comunicativo: información | 53 |
| 7.1.11 | Individualismo vs. colectivismo en la negociación: objetivos | 53 |
| 7.1.12 | Igualitarismo vs. jerarquía en la negociación: poder | 54 |
| 7.2.1 | Etiqueta básica | 56 |
| 7.2.2 | Saludo | 56 |
| 7.2.3 | Durante la negociación | 57 |
| 7.2.4 | Obsequio | 58 |
| 8. | Conclusiones | 60 |
| | Bibliografía | 61 |

Introducción

El tema que investigaremos en este Trabajo de Fin de Grado es la cultura empresarial japonesa, cabe destacar que es una idea general pues la cultura empresarial puede variar en ocasiones de una empresa a otra e incluso varía para que las empresas se adapten a su entorno.

Para poder analizar dicho tema necesitamos establecer los elementos base que conforman la cultura corporativa y los factores que la modifican, tanto externos como internos, debido a que los factores modificadores son numerosos vamos a explicar los más relevantes o que modifican la cultura más directamente.

La cultura corporativa es un elemento relevante para comprender el funcionamiento general de las empresas, empresas de otros países en ocasiones adaptan aspectos de la cultura corporativa de otras empresas y las implementan, lo cual ocurre habitualmente con las filiales que toman como ejemplo la empresa matriz. Por ello, un objetivo de este trabajo es dar a conocer la cultura empresarial japonesa y facilitar un mayor entendimiento de este sistema a países occidentales entre otros.

Para llevar a cabo este trabajo hemos realizado una revisión bibliográfica, no hemos encontrado mucha información datada dentro de los últimos 15 años sobre la cultura empresarial completa, sin embargo, es más fácil encontrar elementos más concretos, por lo que este trabajo también haría una función compilatoria de los mismos.

Pasamos a definir cultura empresarial y para ello citamos a tres autores:

-Kono y Clegg (1998): “los valores compartidos por los miembros, su método de toma de decisiones o forma de pensar, y sus patrones de conducta manifiesta” (p.2).

-Besanko, et al. (2009): "Un conjunto de valores, creencias y normas de comportamiento compartidos por los miembros de una empresa que influye en las preferencias y comportamientos individuales de los empleados" (p.558).

-Cambridge Dictionary, s.f.: “Las creencias e ideas que tiene una empresa y la forma en que afectan la forma en que hace negocios y cómo se comportan sus empleados”.

A continuación, desarrollaremos la idea de cultura empresarial de acuerdo a estas tres definiciones.

1. Factores externos

La cultura corporativa se forma a partir de factores tanto externos como internos, por tanto, procederemos, en primer lugar, a exponer los diferentes factores externos.

Estos factores incluyen los valores sociales, la educación recibida entre otros elementos y afectan a la personalidad y comportamiento de los empleados de reciente ingreso a la empresa y que, a su vez, influyen en la cultura empresarial de la misma (Kono y Clegg, 1998). Sin embargo, consideramos que el ambiente sociocultural previo a la entrada en la empresa es menos relevante respecto a otros factores, puesto que la cultura empresarial ya establecida tiende a modificar los patrones de comportamiento de los mismos, una vez los trabajadores internalizan la cultura de la empresa.

1.1. Personalidad, valores y actitudes

Según Kono & Clegg (1998) adquirimos personalidad y actitud por tres vías: información proveniente de otras personas, experiencia propia y observación de la experiencia de otros, y por la aprobación y desaprobación de otros. Respecto a la vía de la información; la colectividad, la devoción al grupo y el “espíritu de sacrificio” son actitudes basadas en el budismo y el confucianismo aprendidas a través de historias basadas en estas filosofías. Procede del confucianismo su visión jerárquica (Benoliel, 2013), pues los japoneses son conscientes de su posición jerárquica en su entorno social ya que esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual, aunque la sociedad japonesa no es tan jerárquica como la de otros países asiáticos (Country Comparison: Hofstede Insights, s.f.); tienen el mismo origen la búsqueda del bien común sobre los intereses propios, así como la superación personal mediante el trabajo duro y la educación (Benoliel, 2013). Partiendo de la idea anterior, cabe mencionar que en Japón predomina una cultura de restricción, por la cual, las personas no enfatizan el tiempo libre y perciben como incorrecto la gratificación de sus propios deseos ya que sus acciones se encuentran restringidas por las normas sociales (Country Comparison: Hofstede Insights, s.f.). Si hablamos de la experiencia, muchos valores y comportamientos son aprendidos mediante la observación de los padres; por ejemplo, las expectativas de género. En la escuela se da un trato igualitario a todos los estudiantes, el hecho de cantar el himno de la escuela por la mañana da un sentido de igualdad y de grupo. También se debe tener en cuenta la propia experiencia diaria en la formación de la personalidad (Kono y Clegg, 1998). Por otro lado, los niños desarrollan valores y patrones de comportamiento en

función de la aprobación o desaprobación de sus padres, en Japón, al contrario que en muchos países occidentales, no se fomenta la autoexpresión; por tanto, se espera de ellos que no sean auto expresivos (Kono & Clegg, 1998), esto se debe a que la autoimagen de los japoneses se define en términos de “grupo”, es decir, es una sociedad colectivista pues predomina la armonía de grupo sobre los intereses personales; sin embargo, la sociedad japonesa no es tan colectivista como otros países asiáticos, ya que no tiene la idea de familia extendida como base, sino que simplemente es paternalista, por tanto, la sociedad japonesa es descrita como más individualista entre los países asiáticos y colectivista en relación a los países occidentales (Country Comparison: Hofstede Insights, s.f.). Por último, añadir que la educación en las escuelas fomenta la disciplina y el autocontrol, así como la competencia, reflejado en las pruebas de admisión (Kono y Clegg, 1998), consecuencia de ser una sociedad predominantemente “masculina” en términos culturales, es decir, impulsada por la competencia, el logro y el éxito que será decidido por el mejor en el campo, motivando a ser el o la mejor, aunque por ciertos aspectos colectivistas no es tan notorio a simple vista porque no está presente la asertividad (Country Comparison: Hofstede Insights, s.f.).

1.1.1. Relación entre el patrón de decisiones y la actitud

La cultura corporativa consiste en una actitud compartida por varias personas, tanto hacia el trabajo como entre los miembros. Los miembros se influyen culturalmente entre sí al relacionarse en el mismo entorno de trabajo y bajo circunstancias similares, lo que desemboca en el desarrollo de un mismo patrón de decisiones porque se tiende a la norma de grupo (Kono & Clegg, 1998).

Kono & Clegg (1998) afirmaron que: “El grado de homogeneización del grupo depende de la identificación de los miembros con el grupo” (p.111).

Un patrón de decisiones difícilmente podrá formarse si los miembros no sienten afinidad con esas actitudes puesto que esa afinidad produce la repetición de dichas actitudes, en caso de no identificarse con algunas de ellas, los miembros revisan sus elecciones en función del entorno interno y el externo, es decir, en función de los factores que estaremos desarrollando (Kono y Clegg, 1998).

1.2. Entorno empresarial

Es habitual que las empresas busquen aumentar los beneficios, pero eso por sí mismo no sirve de guía para tomar decisiones, es necesario que haya varios objetivos y que estos sean factibles, por ello deben tomar sus decisiones después de observar el entorno económico y la organización misma de la empresa (Sato, 2010).

Según Sato (2010), el entorno empresarial se compone de los siguientes elementos:

- Mercado de insumos: en función de la movilidad laboral (Sato, 2010).
- Mercado de productos: en términos de heterogeneidad, diversidad, competitividad y variabilidad (Sato, 2010).
- Relaciones interorganizacionales con otras organizaciones: depende de las restricciones establecidas por los clientes, instituciones financieras, proveedores, competidores y el gobierno (Sato, 2010).

Las empresas japonesas están en un entorno con mercados cambiantes y con grandes barreras de entrada, el empleo vitalicio supone una escasa movilidad laboral y anteponen la armonía de las relaciones con clientes y proveedores, entre otros, sobre el beneficio de las mismas (Sato, 2010).

2. Factores internos de influencia

Los factores internos de la organización afectan a la actitud de los miembros en mayor medida que los factores externos, además, debido al empleo vitalicio y que son los factores internos los que pueden ser modificados por la empresa directamente, se convierte en el más relevante (Kono y Clegg, 1998).

2.1 Credo corporativo

En el credo corporativo se expresa la filosofía de la empresa, por lo cual, recoge los objetivos básicos, misiones y responsabilidades sociales, estrategias de mercado de productos y un código de conducta. Suelen ser breves, atractivos y enfatizan la orientación al cliente, la innovación, la creatividad y la cooperación mutua (Kono & Clegg, 1998).

Las visiones son similares a las metas a largo plazo, pero son más cuantitativas, establecen las metas y los horarios, incluyen: cronogramas, objetivos de ventas, el alcance del negocio y las políticas sobre estructuras de recursos (Kono & Clegg, 1998).

2.2 Estrategia de productos

2.2.1 Diversificación

Esta estrategia tiende a revitalizar la cultura porque aumenta los puestos de trabajo porque se necesitan personas con habilidades y la posibilidad de promoción, además estimula el crecimiento, pero para ello los productos deben encontrarse en su etapa inicial o tener una combinación estratégica apropiada, también deben tener una relación sinérgica. La diversificación por adquisición no suele darse en Japón porque no aumenta el número de puestos de trabajo (Kono & Clegg, 1998).

2.2.2 Especialización

Una empresa especializada corre un mayor riesgo de tener una cultura estancada. Sin embargo, puede revitalizar la cultura si se encuentra en algunas de las siguientes condiciones: la empresa tiene éxito financiero y tiene un alto poder competitivo o cuando la naturaleza del producto de una empresa especializada también afecte a su cultura. Por ejemplo, que los miembros estén especialmente familiarizados con el producto (Kono & Clegg, 1998).

En consecuencia, la moral será alta, la actitud de los empleados positiva y las tasas de rotación muy bajas (Kono & Clegg, 1998).

2.2.3 Desarrollo de nuevos productos

El desarrollo frecuente de nuevos productos revitaliza la cultura y favorece el desarrollo de los próximos productos puesto que genera puestos de trabajo y favorece el desarrollo de habilidades de los empleados. Sin embargo, el producto debe tener éxito y simbolizar la cultura del futuro para ser estimulantes, si una empresa se apega a antiguos productos y si el nuevo producto falla varias veces no afectará positivamente a la cultura corporativa. Esto se debe a que si se apegan a antiguos productos los empleados tenderán a no dar ideas innovadoras, y si falla varias veces, tendrá además como resultado una falta de motivación y satisfacción de los empleados (Kono & Clegg, 1998).

2.3 Estructura organizativa y sistema de gestión de personal

Existen muchos elementos dentro de estos sistemas que tienen una gran influencia en la vitalización de una cultura corporativa, como son: la existencia de una relación positiva con el entorno laboral, una buena comunicación entre los miembros y estrategias para fomentar ideas innovadoras provenientes de los miembros (Kono & Clegg, 1998).

2.3.1 Entorno de trabajo físico

2.3.1.1 Salas grandes

Las salas grandes estimulan la comunicación a través de discusiones frecuentes, en Japón optan por habitaciones grandes con particiones alrededor de escritorios individuales, facilitando la meditación y la comunicación al mismo tiempo que acercan los niveles jerárquicos (Kono y Clegg, 1998).

2.3.1.2 Uniformes

Todos los trabajadores llevan el mismo traje sin importar el nivel jerárquico fomentando así la igualdad, la identificación con la empresa y acortar la distancia social, en algunos casos se permite variar el color del mismo entre los miembros para no perder del todo el individualismo siempre por gusto del trabajador, sin ningún simbolismo (Kono & Clegg, 1998).

2.3.2 Estructura organizativa

Determina la asignación de recursos humanos, los objetivos de los grupos, el flujo de comunicaciones, el alcance de los trabajos y el nivel de autoridad. Para que favorezca una cultura vitalizada deben darse las siguientes características (Kono & Clegg, 1998):

2.3.2.1 Departamentos de planificación estratégica sólidos

Los departamentos de planificación estratégica unen los departamentos de planificación de la oficina central con los laboratorios de investigación, los departamentos encargados de desarrollar nuevos productos a partir de prototipos y los equipos de proyectos, juntos planifican futuras innovaciones (Kono & Clegg, 1998).

Se invierten muchos recursos para producir innovaciones a pesar de que solo obtendrán beneficios a largo plazo, al mismo tiempo refleja la importancia que la empresa da a la innovación, los departamentos de planificación impedirán desarrollar algo que no pueda generar ganancias, el departamento encargado del desarrollo de nuevos productos parte de prototipos que desarrollarán convirtiéndolos en productos que también se encargarán de producir y vender y si tienen éxito estimularán la innovación y con ello, la cultura corporativa (Kono & Clegg, 1998).

En varias empresas se ha desarrollado un comité de identidad corporativa que estudia la cultura empresarial y cómo mejorarla (Kono & Clegg, 1998).

2.3.2.2 Centralizar decisiones estratégicas y descentralizar decisiones operativas

Un sistema de división de productos puede vitalizar una cultura, sin embargo, en ocasiones, se suele caer en objetivos más limitados y orientados al interior; por ejemplo, tomar decisiones orientadas al producto en sí, por ello es necesario mantener objetivos más generales y orientados al exterior como es la orientación al cliente, así los grupos y sectores se organizarían en función de los clientes (Kono & Clegg, 1998).

2.3.2.3 Interfaz entre departamentos

La interconexión entre departamentos es relevante debido a que es necesaria la cooperación de muchos departamentos para el desarrollo de varios productos e innovaciones. Debemos tener en cuenta que la cooperación entre departamentos estimula la creatividad al mantener en contacto a trabajadores con distintas habilidades y permite el sistema de desarrollo simultáneo y es necesaria para llevar a cabo el sistema *just in time*, además el tiempo es clave para ser competitivos en el entorno económico japonés (Kono & Clegg, 1998).

Existen factores que estimulan esta cooperación. Si contamos previamente con el compromiso de por vida a la organización y la lealtad a la misma, podemos añadir factores como los comités, el intercambio de personal entre departamentos, equipos de proyecto para incluir personal en departamentos clave para el desarrollo de productos, reuniones frecuentes para intercambios de información interdepartamentales u organizaciones flexibles y orgánicas (Kono & Clegg, 1998). Cabe mencionar que la flexibilidad en la

estructura de las organizaciones japonesas, a pesar de su énfasis en la jerarquización, se debe a la participación de los trabajadores de nivel medio y bajo en la toma de decisiones (Sato, 2010).

2.3.2.4 Sistemas que vitalizan la cultura

Hablaremos de sistemas que promueven la participación activa de los miembros mediante recompensas intrínsecas que facilitan la creación de un patrón de decisiones que, de acuerdo con Kono & Clegg (1998), son los siguientes:

A) Sistemas de comunicación que fomentan nuevas ideas:

-**Reuniones matinales:** el tema se deja en manos del hablante, normalmente sobre el desempeño de la empresa, pues hablar de los logros motiva a los trabajadores y además este método permite brindar información sobre la situación actual de la empresa.

-**Rotación de puestos:** en este sistema las personas que rotan ganan más experiencia, mientras que los departamentos que las reciben obtienen información e ideas desde otras perspectivas.

-**Otros medios:** el principio del 15%, las vacaciones largas a los trabajadores con más antigüedad, etc. Todos permiten la recopilación de información y estimulan la creatividad.

B) Sistemas que fomentan las ideas espontáneas:

-**Sistemas de sugerencias:** Las empresas japonesas utilizan en su mayoría este sistema. Un sistema de sugerencias anima a los miembros a cambiar la forma tradicional de realizar trabajos y presentar nuevas ideas.

-**Actividades en grupos pequeños o círculos de calidad:** las actividades en grupos pequeños están orientados a proyectos y están formados por gerentes de nivel superior jerárquico y trabajadores, como consecuencia fomenta nuevas ideas, mejora la comunicación de grupo y el compromiso con la organización, mejora la calidad y reduce el costo de los productos. En el círculo de calidad el líder del grupo empieza como supervisor, pero el puesto cambia por votación o rotación, las ideas propuestas tienen como objetivo cualquier tipo de mejora. Para analizar los problemas y obtener soluciones llevan a cabo técnicas analíticas. Al ser un debate grupal pueden refinar las propuestas y el número de las mismas es más limitado que en el método anterior lo que facilita su evaluación. Para motivar a los miembros premian las mejores propuestas. Este método

tiene como defectos la dificultad para reunirse de los miembros, problema que a veces se suple pagando horas extraordinarias, en otros casos las reuniones se hacen de forma voluntaria, los miembros se reúnen a la hora del almuerzo o después del horario. laboral.

-Concursos de ideas y salas de ideas: El concurso de ideas se aplica a ideas más grandes, a algunos productos visibles. Algunos otros sistemas similares utilizan reuniones de presentación de ideas. La alta dirección quiere tener ideas para problemas estratégicos y solicita documentos de los miembros del nivel medio para resolver los problemas. Se otorgan premios a los trabajos destacados. Los laboratorios de investigación usan las reuniones de presentación para presentar los resultados en reuniones mensuales. Las preguntas y las discusiones detallan los problemas aún más. En particular, en las reuniones discuten temas a largo plazo de la empresa para formular estrategias orientadas al largo plazo.

2.3.3 Sistemas de gestión de personal

Un sistema de gestión de personal puede influir en la vitalización de la cultura empresarial mediante cuatro principios. Primero, compartir valores; compartir el mismo valor con respecto a la innovación es un principio eficaz. Al mismo tiempo, con la introducción de habilidades variadas, la empresa puede tener subculturas apropiadas y fortalecer sus capacidades principales. Segundo, hacer coincidir las expectativas de las personas con las necesidades de la organización; las asignaciones de trabajo, la rotación de trabajos y los cursos múltiples hacen efectivo este objetivo. Tercero, ampliación de la información y el conocimiento; la rotación de puestos es un método efectivo para lograr este principio, también son un buen sistema las reuniones matutinas, ambas, cuestiones que hemos comentado anteriormente. La formación formal también tiene como objetivo este efecto. El logro de este objetivo permite la obtención de ideas creativas. Cuarto, fomento de nuevas ideas y voluntad de cambio; la promoción y el sistema salarial pueden afectar la voluntad de cambio, a través de sanciones. Sistemas de formación y comunicación, sistemas de calificación de méritos y sistemas de jubilación pueden implantar la iniciativa de tomar riesgos con el propósito innovativo a través de sistemas de sanciones (Kono y Clegg, 1998).

Los japoneses decidieron adoptar la teoría X e Y de McGregor aplicándola al sistema de gestión personal de las empresas, concretamente la teoría Y por sus beneficios para la cultura empresarial (Kono y Clegg, 1998).

Cada área del sistema de gestión tiene efecto en el cambio de la cultura empresarial, hablamos de cinco áreas en las que se llevan a cabo métodos que favorecen la generación de ideas y la toma de riesgos (Kono y Clegg, 1998).

2.3.3.1 Contratación

Las empresas suelen contratar a recién graduados de universidades, colegios de dos años y escuelas secundarias para vitalizar la cultura y formar subculturas que beneficien a la empresa, por ello reclutan miembros que aceptan la filosofía de la empresa y tienden a asumir riesgos y que comparten la filosofía corporativa y tienen diversidad de valores y patrones de toma de decisiones (Kono y Clegg, 1998).

Los mejores estudiantes, con calificaciones altas en universidades importantes, son contratados por las grandes empresas; en raras ocasiones contratan a personas con experiencia de otras empresas. Las empresas buscan que el conjunto de trabajadores tenga diferentes formas de pensar para contar con diferentes perspectivas pues es un método efectivo para la vitalización de la cultura corporativa, sin embargo, se deben cumplir requisitos tales como que los miembros tengan valores en común, diferentes enfoques y diversidad de capacidades (Kono y Clegg, 1998).

2.3.3.2 Asignación, planificación de la mano de obra y reglas de trabajo

La asignación, la planificación de la mano de obra y las reglas de trabajo buscan ampliar y mejorar la capacidad del personal, para que cada integrante comprenda los nuevos desarrollos del entorno y aporte nuevas ideas, así como mejorar la interfaz entre los departamentos, para establecer una red de conocimiento (Kono y Clegg, 1998).

2.3.3.3 Sistemas diversificados de asignación de personal

A menudo existen problemas en las empresas que tienen a su disposición mucho equipo tecnológico, esto se debe a que dicho equipo requiere cierto grado de especialización y eso a menudo desemboca en actitudes burocráticas si no se desarrollan otras habilidades en los trabajadores, ya que esto les permitiría nuevos enfoques. En este tipo de casos se lleva a cabo la rotación de personal, existen varios tipos de rotación de puestos: rotación quinquenal como parte del programa de capacitación de nuevos miembros; transferencia entre los mismos departamentos funcionales, pero en diferentes

divisiones de producto en diferentes ubicaciones, no se trata de una rotación como tal sino una transferencia; entre diferentes departamentos funcionales; unión a un equipo de proyecto y posteriormente regresar al departamento de inicio; rotación dentro de un mismo lugar de trabajo, sin embargo, es el menos eficaz para la ampliación de habilidades (Kono y Clegg, 1998).

Las rotaciones se llevan a cabo cuando se establecen cursos de rotación dependiendo de las especialidades de los miembros, por solicitud de un miembro del personal al supervisor tras tres o cinco años en el mismo puesto, en caso de que haya un candidato para ascender a jefe de sección o departamento y requiera experiencia en más habilidades (Kono y Clegg, 1998).

Si los departamentos no son lo suficientemente fuertes los jefes de dichos departamentos suelen mostrarse reticentes ante el traslado de miembros competentes, en estos casos habitualmente utilizan como incentivo la regla de promoción (Kono y Clegg, 1998).

2.3.3.4 Sistemas diversificados de asignación de personal en función de las necesidades de los empleados

Al ser sistemas diversificados facilitan la satisfacción de los trabajadores y con ello favorecen su vitalización, estos sistemas son los siguientes de acuerdo con Kono y Clegg (1998):

-Curso nacional y curso local: el curso nacional consiste en la posibilidad de transferirse a otras regiones de Japón o al extranjero, por otro lado, el curso local da la posibilidad de transferirse dentro de una zona limitada dentro del país. Los cursos son seleccionados por cada miembro, el curso nacional permite un ascenso más rápido que el local por la diferencia de habilidades que pueden obtenerse, cabe destacar que el 95% de los miembros masculinos eligen el curso nacional y la mayoría de las miembros femeninas optan por el otro, es parte de la base discriminatoria de las empresas japonesas. Los objetivos de este sistema son: reflejar la variedad de valores de los miembros, la formación eficaz de los miembros y llegar a vitalizar la cultura empresarial.

-Publicación de puestos vacantes: para evitar la asignación forzosa, lo anuncian dentro de la organización y los miembros se postulan, de este modo, se satisfacen también las necesidades de la empresa. La solicitud se hace sin necesidad del permiso del

supervisor, al departamento que tiene la vacante. Cualquiera puede postularse y la selección se realiza en función de las habilidades y aptitud de los postulantes, también pueden ser seleccionados aquellos miembros que no se desempeñan bien en su puesto actual.

-Licencia por maternidad: se otorgan uno o dos años de licencia con sueldo y así las trabajadoras pueden mantener su puesto después del matrimonio y contribuir al mismo tiempo a subir la tasa de natalidad.

-Tiempo flexible: este método cada vez es más utilizado por laboratorios de investigación, los miembros deciden su horario de trabajo por lo que la oficina se abre durante más tiempo.

-Promoción y retribución: para fomentar que los miembros tengan una actitud de toma de riesgos y no se queden en su zona segura, la empresa puede tomar estrategias de sanción positiva o de sanción negativa; calificación de mérito positivo o calificación de mérito negativo. Para llevar a cabo la recompensa de méritos es necesario realizar las siguientes acciones según Kono & Clegg (1998):

| | |
|--|--|
| Establecer metas de antemano | Es necesario tener una visión clara de las metas a largo plazo de la empresa y que se desafíen a sí mismos para alcanzarlas. |
| Capacitar a los miembros | Para llevar a cabo nuevos proyectos son necesarias medidas y metodologías que favorezcan el desarrollo de las capacidades de los miembros. |
| Reflejar los méritos de un miembro | Se registran en una hoja de autodeclaración los nuevos ensayos. |
| Favorecer la creatividad y la innovación | Realizar concursos de ideas y otros métodos anteriormente mencionados para la generación de ideas. |
| Proporcionar <i>feedback</i> | Evaluar los esfuerzos de mejora. |

Tabla 1: Acciones de recompensa de méritos

Se discuten los objetivos con el supervisor y los detalles de los mismos, estos son los criterios de calificación de mérito, la cual enfatiza los esfuerzos, no las habilidades. Por otra parte, la calificación de mérito negativo no es tan beneficiosa para el objetivo de motivar a los trabajadores, es más fácil evaluar los fallos, pero desmotiva a los trabajadores a arriesgar por miedo a que se les dé una puntuación negativa y juegan a lo seguro. Ambos métodos evalúan el proceso de esfuerzo y califican la toma de riesgos. Para que los miembros cuyo ascenso está siendo demasiado lento puedan ascender a través de una calificación de mérito positiva se establece el sistema de recuperación de perdedores, dicho sistema estudia los motivos de la promoción lenta e intentan facilitar el ascenso llevando a cabo acciones para solventar los problemas que puedan frenarlo.

2.3.3.5 Formación y comunicación

El intercambio de información mejora la cultura organizacional, la formación además fomenta la actitud de desafiarse a sí mismos en los trabajadores, así como la voluntad de cambio. Algunos métodos habituales de formación consisten en capacitar a los nuevos miembros, entrenar para el conocimiento funcional o una formación previa al ascenso (Kono y Clegg, 1998).

En los dos primeros se instruyen las habilidades técnicas y en el último las habilidades que más se enfatizan por su contribución a la vitalización de la cultura organizacional, estas son, las habilidades humanas y conceptuales, especialmente la habilidad para mejorar las tomas de decisiones. Usan métodos como el de Kepner-Tregoe, PDCA (planificar-hacer-verificar-acción) y el análisis de espigas (análisis de causa-efecto) (Kono y Clegg, 1998).

2.3.3.6 Información del personal

El método más utilizado es el sistema de autodeclaración, el cual incluye: el sistema de gestión por objetivos, metas anuales formadas por programas de implementación para el plan de la empresa y los objetivos departamentales resultantes del acuerdo entre jefe y miembro, la evaluación del grado de realización de los objetivos del miembro, trabajos a los que el miembro desea ser transferido y las capacidades intelectuales, de habilidad y actitud requeridas para el trabajo actual y futuro, todo ello para realizar la calificación de

mérito positiva principalmente, se compone de dos hojas de observaciones escritas por el jefe (Kono y Clegg, 1998).

3. Agentes de influencia

3.1 Alta dirección

Es uno de los mayores agentes de influencia debido a que tiene el control sobre varios elementos que modifican la cultura corporativa: la filosofía empresarial, estrategia de mercado y la estructura organizativa, a esto añadimos la capacidad de impartir recompensas y castigos e implementar planes. Al mismo tiempo es un modelo de referencia para los miembros. El presidente al poseer la mayor parte del poder en la organización es difícil el cambio del mismo, normalmente su mandato dura de seis a siete años (Kono y Clegg, 1998).

La jerarquía de la alta dirección es la siguiente empezando desde arriba: Junta directiva, presidente, comité de gestión y altos directivos de departamentos (de personal, de departamentos en línea y de divisiones de productos). El comité de gestión es el órgano de decisión más importante, pero no es la cima de la alta dirección, está formada por miembros senior que han ascendido dentro de la organización en su mayoría, formado aproximadamente por diez miembros, se reúnen varias veces al mes para discutir temas estratégicos y problemas en el funcionamiento de la organización y toman las decisiones por consenso, el presidente forma parte del mismo y tiene mayor poder de decisión (Kono y Clegg, 1998).

La Junta es solo un órgano formal, formado por representantes de los accionistas, sin poder real sobre el funcionamiento de la organización ya que suele existir una separación entre la administración y los propietarios de acciones (los cuales son bancos, que como máximo solo pueden tener hasta el 5% de las acciones ya que existe una ley antimonopolio, y corporaciones socias que tienen acciones para evitar adquisiciones hostiles y fortalecer lazos para el comercio mutuo), lo cual es el motivo de la visión a largo plazo y la orientación al crecimiento de las corporaciones japonesas. En caso de que la empresa no sea capaz de adaptarse a los cambios en su entorno y llega a una crisis financiera, el presidente está obligado a retirarse debido a su pérdida de autoridad (Kono y Clegg, 1998).

La cultura corporativa no cambiará a pesar de la dimisión de un presidente a no ser que el próximo inicie el cambio y normalmente, aunque hay excepciones, el siguiente presidente es seleccionado por el presidente (CEO) vigente y el presidente de la Junta (Kono y Clegg, 1998).

3.1.1 Subcultura de la alta dirección

El liderazgo del presidente y el patrón de decisiones de la alta dirección suponen una subcultura que suele convertirse en la cultura total debido a que las decisiones a gran escala que afectan a la organización proceden de la mencionada alta dirección. Se pueden dar los siguientes tipos según Kono y Clegg (1998):

-Innovador y analítico: en este tipo la prioridad es la innovación, la cual consiguen mediante la recopilación de información, ideas y datos tanto de fuera como de dentro de la organización favoreciendo así la generación de ideas y tomar decisiones conociendo los riesgos, los cuales reducen debido a toda la información recopilada. En este caso el presidente toma una posición participativa, recopila ideas de sus subordinados y no castiga la toma de riesgos, con lo que enfatiza la investigación y el desarrollo.

-Innovador y autoritario: el liderazgo del presidente es fuerte y afectará al comportamiento del resto de cargos directivos, sus instrucciones se implementarán en cualquier caso puesto que los demás obedecen, prioriza la idea sobre la recopilación de información por lo que destaca la intuición, esto aumenta los riesgos respecto al tipo anterior. Si las decisiones son acertadas vitaliza la cultura y sus órdenes se implementarán bien y en caso contrario disminuirá el desempeño de los trabajadores y llegar a una crisis financiera. Se suele dar en empresas familiares.

-Tipo conservador y analítico: en este tipo el liderazgo lo tiene el presidente y el comité se queda en segundo plano obedeciendo al presidente, se recopila demasiada información, prácticamente no se toman riesgos y difícilmente se implementan ideas o la implementación es muy lenta. Se crean muchas reglas por lo que podríamos hablar de un método burocrático en este aspecto. Se da en empresas grandes y antiguas.

-Tipo conservador e intuitivo: liderazgo débil, no existe innovación, se basa en la tradición y solo se toman medidas para suplir problemas que surgen.

-Tipo conservador y autoritario: la alta dirección ejerce mucho poder, las decisiones proceden de la misma, pero son conservadoras e inflexibles, al dar nuevas

ideas normalmente no se basan en suficiente información por lo que son decisiones erróneas, esto se debe a que el presidente ejerce el poder sobre los demás, por lo que todos comparten de este modo la postura conservadora.

3.1.2 Comité de gestión

Como ya mencionamos es el presidente quien selecciona a los miembros, esos miembros son mayormente directivos de dentro de la organización, pero a veces se incluyen uno o dos directivos externos para fomentar cierta diversidad de opiniones, aportadas desde una perspectiva externa, conociendo el entorno externo, cabe mencionar que este número reducido de directivos externos se debe a que, de otra forma, podría romperse el equilibrio entre el poder de los accionistas (preocupados por los beneficios a corto plazo) y el poder del presidente y el comité de gestión que priorizan los beneficios a largo plazo y la innovación (Kono y Clegg, 1998).

En los cargos altos de la empresa también se toman decisiones grupales, debemos recordar que el comité de gestión es el órgano de decisión más importante entre los altos cargos, al decidir las cosas en grupo sin que los fallos sean castigados permite la orientación al riesgo, esto no quiere decir que las decisiones sean intuitivas, al ser un grupo hay más aporte de información si tenemos en cuenta que todos son directivos encargados de grandes departamentos por lo que también recopilan información de sus subordinados, da la sensación de que la decisión se ha realizado entre todos por lo que no hay una carga de responsabilidad individual y las decisiones innovadoras tienen más peso que las conservadoras (Kono & Clegg, 1998).

3.2 Gerentes intermedios

Estos tienen el papel de intermediarios entre los puestos más altos y los otros miembros, haciendo llegar la información entre unos y otros, al mismo tiempo son los que tienen los papeles clave en la innovación aportando nuevas ideas y llevando a cabo nuevos proyectos, por esto mismo, también sirven como modelo para una cultura vitalizada (Kono & Clegg, 1998).

También son los que recopilan la información estratégica y se encargan de llevar a cabo la implementación de los planes estratégicos decididos, debido a que le queda más tiempo en la empresa que a los altos directivos y tienen más experiencia que aquellos en

cargos menores se esfuerzan mucho en mejorar la empresa y pueden desarrollar subculturas dentro de sus departamentos, ya que además, promueven movimientos y campañas con la intención de cambiar la cultura empresarial y forman parte de sistemas como el círculo de calidad o las reuniones matutinas (Kono y Clegg, 1998).

3.3 Miembros

En ocasiones participan en la cultura de grupo mediante la presión de grupo, un miembro puede querer amoldarse al patrón de decisiones de otro grupo para que lo acepten dentro del mismo, lo que fortalecería la formación de ese patrón (Kono y Clegg, 1998).

4. Cultura corporativa en el *keiretsu*¹

4.1 Concepto y tipos

El término *keiretsu* se aplica a los grupos empresariales de diversos tipos. Todos los tipos consisten en conjuntos de empresas que se gestionan independientemente, pero cuyas actividades están interrelacionadas y son reforzadas por mecanismos de gobierno como un consejo de presidentes, copropiedad parcial, intercambios de personal y negocio preferencial. Existen dos tipos principales (Lincoln & Shimotani, 2009):

-Keiretsu horizontal o keiretsu financiero; el grupo de empresas se vincula mediante copropiedad, transferencias ejecutivas, comercio preferencial y préstamos, así como encuentros regulares de los jefes ejecutivos en un consejo de presidentes (*sacho-kai*²), el grupo se estructura en torno a uno o varios bancos que sirven como nervio central y coordinador general del grupo, horizontal se refiere a la relación entre competidores dentro de la industria, son una comunidad de iguales aunque tengan líderes, el banco organiza la reunión mensual del *sacho-kai* y orquesta las actividades de las empresas miembro a través de préstamos, equidad y las conexiones de la junta (Lincoln & Shimotani, 2009).

¹ Para facilitar la lectura, *keiretsu* se seguirá escribiendo con letra redonda

² Para facilitar la lectura, *sacho-kai* se seguirá escribiendo con letra redonda

-Keiretsu vertical, keiretsu de fabricación o keiretsu de cadena de suministros:

este grupo se organiza en función de una división vertical de trabajo de la que participan proveedores, subcontratistas y distribuidores cuyo eje central lo ocupa una gran empresa industrial. En esta tipología de keiretsu no existe el *sacho-kai*; sin embargo, las asociaciones cooperativas de los proveedores mantenida por los fabricantes tienen a veces ese papel (Miwa and Ramsayer, 2006; Sako, 1996 citados en (Lincoln & Shimotani, 2009). Son organizaciones muy poco estructuradas y que típicamente engloba tanto a los keiretsu como a los proveedores no afiliados (Guillot & Lincoln, 2004, citado en Lincoln & Shimotani, 2009). Dado su modelo de cadena de suministro vertical, la transferencia de personal ha tenido un alcance más amplio y mayor cohesión que en los grupos horizontales. Debido al tipo de estructura de los keiretsu verticales, las relaciones entre las empresas son cercanas, cooperativas y flexibles facilitando la responsabilidad, coordinación, y aprendizaje entre las empresas afiliadas. En los keiretsu verticales se apoyan los unos a los otros, por ejemplo, asistiendo en el desarrollo de productos, transfiriendo personal, entre otras cosas, comparten el riesgo y los costes (Asanuma and Kikutani, 1992; Okamuro, 2008, citados en Lincoln & Shimotani, 2009).

En ocasiones los keiretsu verticales y horizontales tienen redes entrelazadas o superpuestas, una empresa que forma parte de un keiretsu vertical puede ser miembro de un keiretsu horizontal, o estar afiliado, pueden cumplir el papel de observadores en otro grupo de empresas o tener un asiento en el *sacho-kai* (Lincoln & Shimotani, 2009).

4.2 Formación de keiretsu

El keiretsu es una combinación de procesos centrífugos y centrípetos. Las empresas independientes caen en la órbita de un grupo a través de relaciones de banca y comercio que se vuelven más fuertes con el tiempo, la proximidad regional también aumenta la afiliación. A veces un cliente de una empresa independiente rescatado financieramente por un banco cae en la red keiretsu de intercambio y control. Las firmas independientes también se hicieron ocasionalmente miembros keiretsu principalmente con el fin de coger el exceso innecesario de empleados de empresas del grupo (Lincoln & Ahmadjian, 2001, citado en Lincoln & Shimotani, 2009).

El proceso centrífugo de la formación de un keiretsu consiste en que una empresa integrada desinvierte divisiones internas que se convierten en empresas independientes pero afiliadas (Shimotani, 1997, citado en Lincoln & Shimotani, 2009). Otro tipo de

división es aquella en que el keiretsu se expande mediante un proceso en que firmas establecidas generan ideas de nuevos productos, formando divisiones para comercializarlos, luego separar las divisiones como compañías separadas esperando que crezcan y prosperen por su cuenta, todo mientras se mantienen medidas de apoyo y control por parte de la empresa central (Itoh, 1995; Sako, 2006; Yoshihara et al., 1981, citado en Lincoln & Shimotani, 2009).

En ambos tipos de grupos corporativos (verticales y horizontales), muchas compañías se han dividido para delegar la autoridad y así acelerar la toma de decisiones, para garantizar la completa responsabilidad por las propias pérdidas y ganancias, y reducir la fragmentación del esfuerzo requerido para la puesta en marcha de nuevas empresas y el desarrollo de nuevos productos. Cuando una compañía quiebra, los activos defectuosos se conservan a menudo en su matriz. La delegación de la autoridad y la fragmentación de la compañía puede producir algunos buenos resultados, pero también pueden debilitar la matriz. Además, la compañía puede encontrar problemas con la búsqueda de la optimización local en cada empresa, la creación de sinergia en las subdivisiones, el desperdicio de recursos y el incremento de los costes de ajuste (Hamada, 2010).

Las sedes de los grupos tienen que optimizar sus funciones y administrar desde el punto de vista general del grupo en lugar de la empresa matriz. Para algunas compañías, los efectos de la descentralización pueden ser perjudiciales, forzando la revisión de los métodos de administración e incluso reconsiderar la decisión de descentralización (Hamada, 2010).

4.3 Funciones de la sede y tipos de gestión del grupo

Las sedes de los keiretsu tienen funciones como ajustar y unificar las empresas que lo componen en su conjunto, mientras promueven la autoadministración del grupo de empresas; desarrollar los nuevos negocios y abolir las empresas extintas; cooperar y llevar a cabo proyectos conjuntos de desarrollo con compañías externas al grupo y apoyar a las compañías del grupo. Para la gestión para promover la autogestión, los métodos administrativos como la clarificación de las misiones individuales de cada compañía, la delegación de autoridad, la clarificación de los rangos de responsabilidad y de autoridad, la introducción de mecanismos de mercado, y la clarificación de los estándares de evaluación de rendimiento deben ser implementados. Esto es conocido como la gestión de dispersión y unificación (Hamada, 2010).

Las funciones de la sede se pueden dividir en funciones relativas a la gestión general del grupo y funciones de apoyo al grupo de empresas y empresas vinculadas. Además, estas pueden ser divididas en actividades de formulación estratégica y ajuste, asignación de recursos, y control estratégico. Los detalles operativos de estas tres actividades dependen del tipo de gestión de grupo usado, como más tarde describiremos (Hamada, 2010).

La gestión de grupo puede ser de 3 tipos, la gestión de dispersión y unificación, descrita anteriormente, es común a los tres tipos, pero la unificación y dispersión se dan en proporciones diferentes (Hamada, 2010).

El tipo uno de gestión grupal, es el liderado por la sede del grupo, la cual no solo formula y transmite misiones de grupo y estrategias de grupo, sino que también decide sobre las misiones y concreta objetivos para las divisiones comerciales de la sede y las compañías del grupo. Las medidas concretas aplicadas por las divisiones comerciales y las compañías del grupo son decididas por sí mismas. La sede del grupo asigna un rol para cada compañía, para lograr la sinergia entre las compañías en el grupo, y alcanzar el óptimo global. Ambas, las evaluaciones periódicas de desempeño y los controles entre periodos son realizados, y la gestión es ejecutada basada en información detallada. De la evaluación de los resultados, los negocios esenciales se establecen y se abolen los superfluos. El intercambio de información es promovido entre la sede y las compañías componentes del grupo, y la sede decide la tecnología necesaria y el apoyo en términos de financiación, acuerdos, etc (Hamada, 2010).

El segundo tipo es el liderado por divisiones comerciales y empresas vinculadas. En esta organización, la sede del grupo no solo formula y transmite las misiones del grupo y las estrategias de grupo, sino que también define las misiones individuales para las divisiones comerciales y las compañías vinculadas. Sin embargo, la sede del grupo no decide sobre objetivos estratégicos concretos, y las divisiones comerciales y las compañías vinculadas se gestionan independientemente. Además, la sede introduce un mecanismo de mercado, gestiona al grupo, y realiza evaluaciones de desempeño regularmente. El nuevo establecimiento y abolición de empresas es realizado basado en los resultados de la evaluación. El intercambio de información y las evaluaciones intersectoriales son llevadas a cabo tanto como sea posible para mantener la fuerza centrípeta del grupo. Cuando sea solicitado por una división comercial o empresa

relacionada, la sede puede apoyar una nueva tecnología, un plan de fondos, o un plan para fortalecer la empresa (Hamada, 2010).

El tercer tipo es la gestión financiera. La sede transmite misiones de grupo y estrategias de grupo para mantener la fuerza centrípeta. Como la relación entre las divisiones comerciales individuales y las compañías relacionadas puede ser pobre y pueden tener una falta de estrategias comunes, puede haber poca sinergia entre ellos. La sede realiza solo una evaluación de desempeño periódica y decide sobre la dirección comercial. Al recibir una solicitud de una división comercial o de una compañía relacionada, la sede puede apoyar una nueva tecnología, un plan de fondos, o un plan para fortalecer el negocio (Hamada, 2010).

Como mencionamos, estas funciones se dividen a su vez en las siguientes actividades:

Formulación estratégica y ajuste:

- Formulación estratégica y comunicación de la visión, misiones, y estrategias del grupo completo; para todos los tipos de gestión de grupo.
- Formulación y comunicación de las divisiones comerciales y compañías vinculadas; para el primer y segundo tipo.
- Establecimiento e indicación de los objetivos individuales de las divisiones comerciales y compañías vinculadas; para el primer tipo.

Asignación de recursos:

Investigación de un sistema óptimo de gestión del grupo y formulación de un plan de asignación de recursos; estas actividades deberían siempre ser realizadas por el tipo 1 de gestión de grupo, y deberían ser realizadas según demanden las circunstancias en el tipo 2 y 3.

Control estratégico:

- Decisiones sobre los indicadores de evaluación del rendimiento; para todos los tipos de gestión de grupo, con decisiones detalladas para el tipo 1.
- Monitorizar la realización de los objetivos generales y cada meta divisional entre periodos; tipo 1.

-Interpretación de los resultados de aplicación y evaluación del rendimiento y decisiones en cuanto a recompensas; para todos los tipos, aunque la comprensión de los resultados detallados y la evaluación es necesario para el tipo 1.

Las funciones de apoyo, las cuales son implementadas para apoyar a las empresas en el grupo y las compañías vinculadas, incluidos asuntos personales, contabilidad, asuntos legales, capacitación del personal, apoyo tecnológico, estrategias de activos intelectuales, e investigación y desarrollo, en particular investigación básica y estudios de alto riesgo y rendimiento. Estas operaciones son necesarias para todos los tipos de gestión de grupo (Hamada, 2010).

En el tipo 1, la matriz informa a las divisiones comerciales y compañías vinculadas de sus objetivos e indicadores de evaluación de rendimiento, y les permite reportar en detalle regularmente (cada mes), mientras al mismo tiempo les permite reportar información necesaria semanalmente, diariamente o a tiempo real. En el tipo 2, la matriz informa a estas unidades solo de los indicadores de evaluación del desempeño y les permite reportar los resultados regularmente (cada mes), mientras provee la oportunidad de reportar semanalmente o diariamente si es necesario. En el tercer tipo, la matriz permite a las compañías reportar los resultados regularmente (cada mes) (Hamada, 2010).

Razones de la creación de un sistema de evaluación de desempeño (Hamada, 2010):

Las pérdidas y ganancias de cada compañía y cada división comercial son registradas en el sistema de evaluación, y la gestión dirigida a maximizar ambos parámetros está permitida. Desde que la comunicación estrecha es importante en la gestión de la matriz, los directores de las divisiones comerciales visitan regularmente las compañías de ventas y las compañías de producción, para intercambiar información y compartir información contable del grupo (Hamada, 2010).

-El sistema de evaluación de rendimiento consolidado es útil para generar una conciencia unificada a través del grupo, y debe ser elaborado como un medio ejecutivo estratégico, tanto como una evaluación de los logros en el corto plazo.

- Para que la organización matricial sea la premisa subyacente de la evaluación del desempeño de la matriz, las cuestiones de autoridad y responsabilidad deben ser clarificadas, para facilitar la gestión autónoma.

-Para la gestión autónoma, los costos de transferencia para evaluar el desempeño y las normas de asignación para costes comunes y costes corporativos deben ser establecidos.

-Deben ser adoptados procedimientos consolidados de cierre mensual, y un sistema de información debe ser elaborado para diseminar información importante tan pronto como sea posible, semanal y diariamente.

-El intercambio de información es necesario para la gestión matricial. Además, es importante establecer un lugar para la comunicación.

4.4 Elementos clave en el funcionamiento del keiretsu

4.4.1 Creación de sinergia

Es importante generar sinergias y monitorizar continuamente la situación de cada empresa, para que la sinergia sea creada. La sinergia del grupo comprende la sinergia planeada y la sinergia emergente. La sinergia planeada se prevé en el momento de la planificación, por otro lado, la sinergia emergente emerge durante el proceso de ejecución y no puede ser anticipado en el momento de planificación. La sinergia surge de la propiedad conjunta de los conocimientos técnicos, ajuste estratégico, propiedad conjunta de activos tangibles y la concentración de poder de negociación. Los efectos de la sinergia están vinculados al incremento de ganancias y la reducción de costes (Hamada, 2010).

Los lugares en los cuales se estimula y promueve la creatividad son indispensables para la generación de sinergia emergente, es muy importante que se permita que la información y el conocimiento fluyan dentro del grupo y sean usadas diversamente, y que se establezcan esos dispositivos y lugares en los cuales la información y el conocimiento se consideran y vinculan libremente. Además, es importante construir redes de información humana y conocimiento y usar un sistema de personal (Hamada, 2010).

4.4.2 Sacho-kai

El sacho-kai es la estructura formal de gobierno asociada al keiretsu horizontal, la cual como mencionamos anteriormente es un consejo de presidentes que se reúne regularmente, estudios demuestran que estas reuniones benefician al desempeño de las

empresas miembro (Lincoln & Shimotani, 2009). El contenido de las reuniones no se revela, pero dada la estructura de este tipo de keiretsu podemos decir que se realizan intercambios de información sobre el desempeño de las empresas, pero no intervienen en los métodos de gestión de las mismas, a no ser que la empresa necesite ayuda. Es una camarilla de empresas cuyos compromisos recíprocos se derivan de una asociación prolongada y una fuerte identidad colectiva (Lincoln, Gerlach, & Ahmadjian, 1996).

La membresía del shacho-kai en sí misma da derecho a una empresa a intervenir. Sin embargo, para las empresas que carecen del estatus de consejo formal, su participación diaria con el grupo a través de ayudas como préstamos, negociación, acciones o transferencia de directores, debe ser fundamental para que el grupo las reclame como "propias" y las considere elegibles para la intervención (Lincoln, Gerlach, & Ahmadjian, 1996). Cuando una empresa entra en el consejo se la considera dentro de los miembros centrales del grupo (Kim, Hoskisson, & Wan, 2004).

4.4.3 Banco principal

Una corporación japonesa tiene un solo banco que proporciona la mayor parte de sus préstamos, el banco principal precisa la revisión de los planes de negocios de la corporación cliente y, en caso de desempeño deficiente, interviene para imponer nuevas estrategias o administración. A menudo rescata a una empresa en problemas. Por lo tanto, el banco principal también tiene el papel de internalizar el mercado de control corporativo (Gilson & Roe, 1993).

Aoki (1990) y Sheard (1992), recientemente argumentaron que el banco principal opera principalmente en situaciones de crisis financiera, lo que brinda a la administración y los empleados un incentivo para desempeñarse con eficiencia: el banco libera a la administración de la disciplina del mercado de capitales y el desempeño eficiente libera a la administración de la disciplina bancaria. La mera existencia de una coalición de bancos con grandes participaciones (el banco principal generalmente posee el 5% si forma una pequeña coalición de otras instituciones financieras puede alcanzar aproximadamente el 20%) puede motivar a los administradores a evitar una crisis que desencadene la intervención bancaria. Además, las tenencias cruzadas entre factores de producción pueden ayudar a los gerentes a evitar quedarse atrás de los competidores y la acción bancaria que precipitaría tal retraso (Gilson & Roe, 1993).

El sistema bancario principal también se ha anunciado como un sustituto de las adquisiciones lo cual es posible si el banco principal. Al inducir un cambio gerencial, la intervención de la crisis bancaria principal reproduce algunos de los efectos deseados de las adquisiciones. Las tenencias cruzadas de keiretsu también son un dispositivo contra la adquisición. Las tenencias cruzadas hacen imposible una adquisición externa, y se dice que la "posibilidad de adquisición bancaria" sustituye al mercado de control corporativo en la aplicación de la disciplina gerencial. Parte de la motivación original de las participaciones cruzadas fue asegurar la protección contra las adquisiciones. El objetivo de los gerentes japoneses de mantener tranquilos a los bancos podría inducir a una buena administración incluso sin un control bancario práctico (Gilson & Roe, 1993).

Los accionistas, incluso si normalmente son pasivos, podrían motivar a los gerentes a evitar una crisis, la intervención en crisis es un papel más limitado que el de un supervisor continuo de la estrategia empresarial, el banco protege su posición crediticia y como propietario de acciones en los factores relacionados, actúa como su "agente". El monitoreo del banco principal no es exactamente análogo al monitoreo por parte del accionista residual, incluso cuando el banco es el accionista residual, porque el banco también es un proveedor de factores y posee acciones en otros proveedores de factores. (Gilson & Roe, 1993). El papel activo principal de las grandes acciones de los bancos no sería mejorar el gobierno corporativo normal antes de la crisis, sino facilitar la reestructuración financiera y administrativa cuando surgieran grandes problemas.

4.4.4 El mercado y su influencia en las compañías afiliadas

Otro mecanismo de control es la intensa competencia en el mercado de productos, ya que la competencia en el mercado de productos y la inversión específica de la relación podrían interactuar para generar una estructura de monitoreo poderosa (Gilson & Roe, 1993).

Cada proveedor de factores establece una relación sustancial: debe asumir un riesgo considerable si el esfuerzo conjunto no tiene éxito en el mercado de productos. Por lo tanto, la competencia con productores fuera del keiretsu le da a cada proveedor de factores un incentivo para desempeñarse de manera efectiva. Además, el carácter conjunto de la producción crea un incentivo para que los proveedores de factores se monitoreen entre sí, debido a que el éxito de un producto conjunto en el mercado de productos depende de la

calidad de cada factor, que la inversión específica de la relación de cada proveedor resulte beneficiosa depende del desempeño de cada uno de los demás.

La competencia en el mercado de productos, entonces, le da a cada proveedor de factores un incentivo tanto para desempeñarse como para monitorear el desempeño de los demás. Además, los proveedores de factores ocupan una posición informativa única. Los proveedores de factores de producción conjunta de información y rendimiento de bienes informan en tiempo real sobre el desempeño de sus socios de riesgo. Un proveedor de factores que utiliza repuestos de otro proveedor identifica rápidamente cualquier disminución en la calidad. De manera similar, un sistema de inventario *just in time*, aunque ahorra espacio de almacenamiento y costos de capital, también mide el desempeño de los factores a diario; la incapacidad del proveedor o del ensamblador para desempeñarse rápidamente se hace evidente. Además, un oportunista que busque eludir a expensas de un proveedor no puede aprovechar al máximo su oportunismo; debido a que posee una porción de las acciones del proveedor, asumirá parte del costo, reduciendo así los incentivos oportunistas. La propiedad cruzada y las relaciones contractuales facilitan el monitoreo si la competencia en el mercado de productos proporciona el incentivo para monitorear (Gilson & Roe, 1993).

El monitoreo entre factores está entrelazado con el proceso de producción. Esto se debe a que la competencia en el mercado de productos y la inversión en relación específica transforman el proceso de producción en un proceso de monitoreo de bajo costo. La producción conjunta proporciona información sobre el rendimiento y, por lo tanto, el seguimiento del rendimiento entre factores. Por lo tanto, la competencia en el mercado de productos es fundamental el sistema japonés. En presencia de competencia, el sistema fomenta la inversión en activos específicos de la relación que, a su vez, proporciona tanto el incentivo como la información para el monitoreo entre factores. Los monitores centralizados, como una junta directiva o, incluso una institución financiera, no siempre pueden obtener esta información con tanta rapidez. Las empresas japonesas pueden tener éxito internacionalmente en industrias con competencia sustancial y fracasar en industrias cuando la competencia es menos vigorosa (Gilson & Roe, 1993).

En realidad, los miembros de keiretsu también tienen accionistas públicos, que poseen aproximadamente una cuarta parte de las acciones, estos accionistas públicos solo son explotados cuando no reciben ningún retorno del aumento de productividad resultante de la inversión de los proveedores de factores (Gilson & Roe, 1993).

4.5 Beneficios para las empresas del keiretsu

El capital social se refiere a una red de relaciones sociales, interpersonales y estructurales que pueden beneficiar a los participantes. Estas relaciones se basan en la confianza mutua y la reciprocidad. Debido a que cualquier violación de esta confianza y reciprocidad puede dañar permanentemente sus relaciones, se alienta a los participantes a cumplir con las normas y costumbres de las redes. Los beneficios esperados del capital social incluyen procesamiento de información de alta calidad entre los participantes, influencia y poder mutuos, solidaridad e intercambio de recursos (Alder y Kwon 2002; Tsai y Ghoshal 1998 citados en Chung, 2004). Aprovechando estos beneficios, las empresas de keiretsu pueden mejorar su desempeño económico al reducir los costos de transacción y monitorear los costos. Los sistemas de keiretsu basados en relaciones informales en Japón les ayudan a reducir los costos de monitoreo corporativo (Chung, 2004).

Los principales beneficios potenciales son la reducción de los costos de transacción al tiempo que se minimizan los problemas de agencia y aumentan las oportunidades de obtener capital externo. Sin embargo, sus posibles inconvenientes aumentan el riesgo de incorporar empresas afiliadas de bajo rendimiento a una corporación y perder el control de la gestión (Chung, 2004).

La teoría del costo de transacción sostiene que las transacciones comerciales internas reducen los costos de transacción porque evitan los costos asociados con los contratos, las negociaciones y el cumplimiento de los contratos (Chang y Hong 2000; Choi et al. 1999; Hill 1995; Khanna y Palepu 1997, 2000, citados en Chung, 2004). La teoría basada en recursos afirma que las empresas afiliadas a los keiretsu tienen oportunidades para adquirir y acumular recursos valiosos, como habilidades de ingreso a la industria, empleados capacitados, habilidades gerenciales, habilidades relacionadas con la exportación y otros, lo que les da una ventaja de recursos sobre las empresas no afiliadas (Amsden 1989; Amsden y Hikino 1994; Guillén 2000, citados en Chung, 2004). La teoría del capital social propone que las redes interempresariales, son capital social que pueden facilitar la creación de valor (Alder y Kwon 2002; Baker 1990; Das y Teng 2002; Portes 1998; Tsai y Ghoshal 1998, citados en Chung, 2004).

4.6 Grado de dependencia de los miembros del keiretsu

Para conocer el grado de influencia de los keiretsu varios autores realizaron estudios sobre el tema (p. Ej., Nakatani, 1984; Hundley y Jacobson, 1998 citados en Kim, Hoskisson, & Wan, 2004). Kim, Hoskisson, & Wan (2004) agruparon empresas analizadas mediante variables como la estructura de propiedad (medida por porcentaje de participación intragrupo entre los 10 principales accionistas), estructura de deuda (medida por el porcentaje de tenencias de deuda intragrupo entre los 10 principales tenedores de deuda) y la estructura de la dirección (medida por el número de directores que prestan servicios en la empresa de interés de los miembros del grupo). Entre estas variables, la estructura de tenencia de deuda no distinguió entre grupos, confirmando que esta variable no tiene relevancia como indicador de afiliación keiretsu (Gerlach, 1992; Johnston y McAlevey, 1998; Kester, 1990 citados en Kim, Hoskisson, & Wan, 2004).

En consecuencia, se obtuvieron, un grupo 1 consistente en firmas miembro de keiretsu con miembros en el consejo de presidentes y bajos niveles de dependencia de keiretsu (en capital y directores). De acuerdo con los resultados, la membresía de su consejo de presidentes significa su estatus central en el grupo (Gerlach, 1992 citado en Kim, Hoskisson, & Wan, 2004) y su influencia potencial dentro del keiretsu. Por otro lado, las firmas de este grupo estarían menos sujetas a la influencia de los bancos principales porque dependerían en menor grado de ellos y de otros miembros del grupo para obtener capital. La menor cantidad de directores en sus juntas directivas de otros miembros del grupo probablemente indica su relativa independencia de la influencia de otros miembros del grupo, este grupo lo forman “firmas miembros de keiretsu con gran poder” (Kim, Hoskisson, & Wan, 2004).

El grupo 2 está formado por empresas que parecen tener una fuerte dependencia de su keiretsu en términos de estructura de personal propio y directores de otros miembros. Varias de ellas son miembros del consejo de presidentes. Sin embargo, teniendo en cuenta que una gran parte de su capital proviene de otros miembros del grupo, es probable que estén bajo un seguimiento más intensivo por parte de otras empresas y bancos principales, que desearían asegurarse de que las empresas prestatarias se mantengan rentables para asegurar sus inversiones, préstamos y capital. El mayor número de directores en su directorio de otros miembros del grupo probablemente refleja sus posiciones débiles en el grupo. Por lo tanto, se las denomina firmas miembros de keiretsu con poder débil. Siguiendo a Aldenderfer y Blashfield (1984) y Ketchen y Shook (1996), al validar los

grupos resultantes en se encontraron empresas que demostraron vínculos tenues con keiretsu y posteriormente se fusionaron con empresas independientes (Kim, Hoskisson, & Wan, 2004).

4.7 ¿Por qué no hay comportamientos oportunistas?

La monitorización cercana por los socios keiretsu supone una mejora de la calidad del gobierno corporativo japonés. La proporción de acciones de un afiliado propiedad de cualquier otro es típicamente pequeña, la proporción en manos del grupo en su conjunto podría ser lo suficientemente sustancial, para evitar que un depredador acumule una participación de control (Lincoln & Shimotani, 2009).

En un keiretsu las empresas que lo componen que intervienen como factor de producción de un producto, apoyando, por ejemplo, a una empresa industrial, invierten en capital específico para que el producto se desarrolle de forma eficiente, pero los beneficios de la inversión específica de relación tienen un costo: una vez que un factor invierte, los otros factores podrían apropiarse de los beneficios de la cooperación. El desafío de la organización industrial, entonces, es diseñar una estructura que proporcione a las partes, incentivos para realizar la inversión óptima en activos específicos de la relación. La eficiencia requiere inversiones relacionales sueltas, a largo plazo, que crean el riesgo de oportunismo. Maximizar la eficiencia productiva y minimizar el oportunismo son los objetivos de la gobernanza contractual. El continuo de estructuras posibles está anclado por dos extremos, uno puro contrato y el otro puro organización (Gilson & Roe, 1993).

El modelo de keiretsu japonés se sitúa en el término medio. La integración vertical parcial a través de la propiedad cruzada parcial, combinada con la contratación de mercado, incorpora características tanto del contrato como de la organización. Los factores usan deliberadamente un contrato relacional de duración indeterminada, uno que compromete a las partes a una afiliación a largo plazo para la producción del bien, pero que asigna a las buenas intenciones de las partes la forma en que responderán los términos de intercambio de los activos específicos de la relación a cambios inesperados en las condiciones. En ausencia de una barrera eficaz contra el oportunismo, la propiedad cruzada de capital entre proveedores de factores, ayuda a reducir este oportunismo. La propiedad cruzada evita que la parte tenga la oportunidad de actuar de manera oportunista.

Con la propiedad de acciones, los otros factores podrían fusionarse para reemplazar a los gerentes del proveedor de factores oportunistas, o amenazar con vender las acciones, lo que dejaría a los gerentes sin "protección" de los estragos del mercado (o incluso de una adquisición). Las tenencias de acciones ayudan a respaldar el intercambio productivo a largo plazo, reduciendo el oportunismo y los costos de agencia de la integración vertical.

La idea fundamental del modelo del sistema japonés es que la equidad tiene un propósito más amplio referido al modelo de gobierno corporativo. En el modelo japonés, una gran parte del capital social sirve no solo para alentar el monitoreo a través de la propiedad de la participación de las ganancias residuales, sino también para alentar la inversión específica de la relación al reducir también el oportunismo (Gilson & Roe, 1993).

5. La mujer y la cultura empresarial

Debido al contexto actual de Japón, caracterizado por bajas tasas de natalidad y una mayoría de población anciana, se están llevando a cabo medidas para incrementar el número de mujeres en el mercado laboral con el fin de resolver los problemas de la falta de mano de obra, el lento crecimiento económico y el aumento de los costos del bienestar social. Las últimas fueron llevadas a cabo por el primer ministro Shinzo Abe con el fin de revitalizar la economía, el plan es llamado "Womenomics", dentro de este plan busca mejorar el papel de la mujer en las empresas entre otras cosas, para ello, se enfoca en mejorar la diversidad en el lugar de trabajo, el desarrollo de la carrera profesional de las trabajadoras y de la infraestructura social para las empleadas.

Se dice que este plan económico está compuesto de tres "flechas" de políticas y estrategias económicas, las dos primeras flechas buscan mejorar las condiciones macroeconómicas mientras la tercera comprende una gran cantidad de políticas sociales y económicas de las cuales la estrategia de revitalización económica a través del incremento de las mujeres en el mercado laboral, es prioritaria (Song, 2015). Sin embargo, hay teorías que apoyan que la razón por la que este ministro, que anteriormente destacaba por su conservadurismo, dadas sus anteriores medidas para volver a la típica familia tradicional japonesa haya cambiado tanto su curso, se debe a la presión internacional, para evitar la estigmatización de la identidad japonesa (Coleman, 2016).

5.1 Problemática

El mercado laboral japonés se caracteriza por el trato desigual entre hombres y mujeres. Empezando con los mecanismos de contratación, estudios han demostrado que en Japón usan mecanismos de contratación que aumentan la brecha de género en el mercado laboral. Las redes personales, las cuales influyen para la contratación en una empresa, incluyen las redes institucionales entre las universidades de las mujeres que buscan ser contratadas y las grandes empresas, dichas universidades suelen recomendar a las recién graduadas para trabajos secundarios o de oficina en las empresas (Fujimoto 2004, 2005, citado en Fujimoto, 2010). Además, en el mercado laboral japonés, la mayoría de las personas que aplican son reclutadas inmediatamente y en masa después de su graduación en la universidad para puestos básicos de trabajo, provocando un mecanismo de clasificación por sexos durante la selección (Fujimoto, 2010).

Por otro lado, analizando uno de los rasgos esenciales de la cultura corporativa japonesa como es el sistema salarial por antigüedad Nakata & Ryoji (2002, citado en Fujimoto, 2010), afirman que este sistema explica la brecha salarial entre ambos géneros, pues solo se aplica a los empleados masculinos y no a las empleadas, aunque ambos tengan un trabajo regular, debido a que se basa en los roles dentro de la familia, donde el hombre es la principal fuente de ingresos y la mujer se encarga de las tareas domésticas.

Relacionado con la brecha salarial, Brinton (1991, citado en Fujimoto, 2010), por otro lado, explica que la diferencia de oportunidades para la capacitación en el trabajo ocurre porque dicha formación está reservada a los hombres pues se espera de ellos una larga permanencia en la empresa y esta formación en la empresa afecta al desarrollo de los trabajadores por lo que el personal masculino tiene más probabilidades de recibir aumentos salariales y, por consiguiente, un largo servicio.

Respecto a esta última idea cabe destacar que dicha formación se refiere en su mayor parte al sistema dual de ascenso, *sogoshoku* e *ippanshoku*, el primero permite una transferencia a una sucursal extranjera y que permite un ascenso más rápido, mientras que el segundo consiste en un curso de carrera local (Kono y Clegg, 1998), y como hemos mencionado los que tienen la oportunidad de optar por la vía de *sogoshoku* son casi exclusivamente los hombres.

Por otro lado, la problemática relacionada con el largo servicio de los trabajadores masculinos es, que, en muchos casos, las mujeres no pueden permanecer tanto tiempo en la empresa pues la mujer en el mercado laboral se caracteriza por su salida de la misma entre los veinticinco y treinta años aproximadamente, para casarse, tener hijos y la crianza de los mismos. Debido a que la cultura empresarial japonesa se basa en el empleo de por vida y el ascenso y salario en función de los años de trabajo dentro de la empresa, cuando las trabajadoras buscan volver al mercado laboral, tienen más probabilidades de ser contratadas en trabajos con contratos con términos precarios, con salarios más bajos y condiciones pobres de trabajo (Song, 2015).

Añadimos que se necesitan en torno a trece años para conseguir ascender a jefe o jefa de sección, y para entonces, las mujeres ya han tenido que interrumpir su trabajo por las razones ya mencionadas. Teniendo todo esto en cuenta, se ha considerado evitar que las mujeres tengan que interrumpir su trabajo debido al desbalance entre su vida diaria y el trabajo (Song, 2015).

5.2 Medidas y consecuencias

Antes de las medidas establecidas por Abe, se aprobó en 1985 la Ley de Igualdad de Oportunidades en el empleo de 1985, antes de esta ley había un sistema informal de las dos formas de ascenso en que a *sogoshoku* accedían los hombres y a *ippanshoku* las mujeres, la ley obligaba a los empleadores a esforzarse por la igualdad de género a la hora de contratar, además de sancionar la práctica de reclutar un género exclusivamente para ciertos tipos de trabajo. Sin embargo, los estándares de igualdad no se aplicaban a las posiciones dentro de la organización, permitiendo un trato desigual de géneros a través de las categorías de empleo, por lo que no importaba si las mujeres solo eran contratadas en los puestos con los salarios más bajos y los hombres en los mejores pagados, más tarde las empresas animaron a introducir el sistema de los dos métodos de ascenso formalmente reforzando la discriminación, afirma Reskin (2003, citado en Fujimoto, 2010). Las instituciones financieras son las que originalmente introdujeron ese sistema dual, donde existe, por tanto, más discriminación indirecta, ya que es más fácil que mujeres sean contratadas en las empresas que no utilizan este sistema, más hombres tienden a ser contratados en aquellas empresas que sí lo usan (Fujimoto, 2010).

A pesar de la puesta en vigor en 2007 de la ley anterior revisada, la cual en dicho año prohibió también la discriminación de género con el uso del sistema dual de ascenso,

debemos tener en cuenta que *sogoshoku* exige la transferencia al extranjero, lo cual ya incluye el efecto excluyente si recordamos que las mujeres socialmente están sujetas a la crianza de los hijos además de las tareas domésticas, lo que complica dicha transferencia junto con la falta de servicios para el cuidado de los niños (Kelley, 1970 citado en Fujimoto, 2010).

Como hemos mencionado, Shinzo Abe posteriormente establece una serie de medidas para mejorar, la infraestructura social, como la ampliación de servicios de guardería, medidas que regulan la promoción laboral de la mujer y, por otro lado, políticas para promover el ascenso de las mujeres a cargos administrativos y el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres dentro de la empresa debido a que aun cuando el número de hombres y de mujeres que se gradúan en las universidades es similar y aun cuando las mujeres diplomadas son contratadas, no suelen llegar a puestos altos dentro de la empresa, al contrario que sus compañeros hombres (Song, 2015).

Hasta ahora, el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo ha aumentado tanto en el sector público como en el privado, aunque en el sector privado el aumento ha sido menor, en compañías del sector privado con más de 100 trabajadores, la proporción de mujeres en el puesto de líder de equipo ha aumentado de 3,9% a 15,4% entre 1985 y 2013, en el cargo de líder de sección de 1,6% al 8,5% y jefas de departamento de 1,0% al 5,1% (MNLW, 2015, citado en Song, 2015). El porcentaje de mujeres funcionarias públicas ahora supera el 25% en total. Además, ha aumentado la tasa de retención de trabajadoras que regresan al mercado laboral tras tener su primer hijo de 35% al 55% entre 2010 y 2020 gracias a las medidas mencionadas y ha aumentado la paga de la baja maternal en los primeros seis meses del 50% al 67% (MNLW, 2015). Para suplir el problema de las mujeres que dejan su carrera profesional debido a la falta de opciones de cuidado para niños en los primeros años de primaria se han propuesto programas extraescolares para marzo de 2020 (Otake, 2014, citado en Song, 2015).

En 2014 se intentó aprobar un proyecto de ley para promover el empleo femenino, esta vez imponiendo medidas reguladoras y un objetivo numérico para empresas de más de 300 trabajadores, debían cumplir tres requisitos; la evaluación de la situación real y el análisis de problemas relacionados con las actividades de la mujer en sus organizaciones, la publicación del plan de acción basado en la evaluación con un objetivo numérico específico y la publicación de información sobre la participación de la mujer, sin embargo, hay empresas privadas que están en desacuerdo y prefieren que tomar esas medidas

continúe siendo voluntario y no llevar a cabo el objetivo numérico, se ha permitido al sector privado introducir estas medidas gradualmente (Campbell, 1992).

El objetivo numérico se aprobó, sin embargo, el proyecto de ley sigue sin aceptarse. En principio se enfatizó que las empresas que han contratado a más mujeres, debido a la diversidad en el lugar de trabajo obtienen más ganancias porque favorece el desarrollo de nuevos productos y servicios, en lugar de establecer la diversidad en el entorno de trabajo como norma (Song, 2015). Apoyando esa afirmación Pedersen (2013) defiende que la baja diversidad en juntas directivas aumenta las preocupaciones éticas y económicas, por otro lado, la homogeneidad reduce el talento y consecuentemente provoca un desempeño sub-óptimo en la empresa y ya no quizá por talento sino por la exclusión de algún segmento de la sociedad. La diversidad facilita una mejor perspectiva de los intereses de los clientes y las partes interesadas, además de ser beneficioso para los empleados, da una buena imagen pública de sensibilidad y valores. Todo esto, favorece la satisfacción y retención de los trabajadores, además de ganarse la lealtad de los clientes.

Cerca del 60% de las compañías que han elaborado planes de acuerdo a las medidas anteriores, tienen objetivos numéricos para promover a las mujeres, pero solo 18 de 365 planes de acción presentados estuvieron en línea con el objetivo de “Womenomics” del 30 % de mujeres en cargos directivos para 2020. Las compañías no están obligadas a reportar su progreso o resultados, ya que el cumplimiento es completamente voluntario. Algunas empresas incluso para intentar cumplirlo para simplemente alcanzar el objetivo han creado mujeres directivas nominales sin ninguna autoridad (Coleman, 2016).

Tras todas estas medidas, la opinión de varias mujeres es que el gobierno debería cambiar el código tributario, el cual está a favor del modelo de hombre como soporte económico de la familia con una ama de casa a tiempo parcial para promover más el empleo femenino y dos fuentes de ingreso familiar y para lo cual, no se han tomado medidas significativas (Song, 2015).

5.3 Influencia extranjera

Recientemente, se han llevado a cabo numerosas adquisiciones de firmas japonesas por parte de empresas extranjeras (Paprzycki & Fukao, 2008), como empresas de propiedad extranjera, las empresas japonesas son influenciadas por la cultura de aquellos que las adquieren.

Debido a la desigualdad de género reinante en las empresas japonesas, algunas mujeres prefieren trabajar en empresas de propiedad extranjera por sus mejores condiciones laborales para ellas (JIL,2003). Estas empresas suelen tener políticas menos tradicionales, tienen unos salarios iniciales para mujeres graduadas mayores que las de empresas propiamente japonesas por casi un 15%, y el margen en el salario entre hombres y mujeres es de 3,4%, menor al 4,8% de las empresas de propiedad japonesa, además de una mejor prestación de vacaciones (JILPT, 2007, citado en Olcott & Oliver, 2014).

Tras las numerosas adquisiciones extranjeras de empresas japonesas, ha habido cambios tanto en las empresas tradicionales no adquiridas como en las adquiridas. En el caso de las empresas tradicionales, en algunas ha aumentado el número de mujeres contratadas en las empresas, aunque aún es un porcentaje muy bajo a nivel general y tampoco tienen un objetivo establecido de contratación femenina sino una meta general de incrementar la participación femenina, en otras además de aumentar su número, también consideran beneficiosa su contratación para la empresa, en otros casos debido a la fusión de varios bancos a principios de los 2000 resultó en la salida de varias mujeres de las empresas. Tras la adquisición, las empresas adquiridas tuvieron un porcentaje mucho mayor de empleadas femeninas en 2003 que en 1998, sin embargo, el porcentaje es menor que en empresas occidentales.

Antes de la adquisición se seguía en las empresas el sistema tradicional jerárquico, centrado en los hombres, el ascenso y salario basados en la antigüedad y la prioridad era contratar a un hombre antes que, a una mujer con las mismas habilidades, porque el hombre tiene una responsabilidad con la familia. A diferencia de las empresas tradicionales, las empresas adquiridas sí establecieron objetivos concretos de contratación femenina y medidas específicas para eliminar las diferencias de género, además de que en varias abolieron el sistema dual de ascenso. Algunas compañías de adquisición extranjera también ofrecieron instalaciones para el cuidado de los niños, aumentando el número de mujeres que volvían a la empresa tras la maternidad, al mismo tiempo que aumentó la aplicación de mujeres recién graduadas en dichas empresas, también cabe mencionar que había muchas empleadas contratadas que pertenecían a empresas japonesas tradicionales pero que no volvieron a ellas tras la baja de maternidad (Olcott & Oliver, 2014).

A pesar de todas las medidas llevadas a cabo en las empresas adquiridas por empresas extranjeras, las cuales lograron una mayor contratación femenina, es necesario decir que

la mentalidad colectiva no va al mismo ritmo y sigue existiendo desigualdad de género, todavía hay muchos hombres y mujeres con una mentalidad tradicional y conservadora que ven estos cambios demasiado precipitados y que por estos motivos la división laboral perdura (Olcott & Oliver, 2014).

6. Comparación de culturas corporativas

6.1 Entorno externo

Sobre el entorno externo y la relación de las empresas japonesas con el mismo cabe mencionar que las empresas sirven a mercados volátiles y con grandes barreras de entrada, su mercado laboral es menos móvil debido a su idea de empleo vitalicio. Encuentran sus limitaciones en sus relaciones con clientes, distribuidores, competidores y proveedores, esto se debe a que aprecian crear buenas relaciones incluso si no resultan tan provechosas. En el caso de las empresas estadounidenses, el mercado que conforma su entorno tiene una mayor diversificación de productos, estrategias promocionales, dispersión geográfica y sirven a mercados más competitivos. Las empresas americanas se encuentran fuertemente restringidas por organismos reguladores y el gobierno debido probablemente a su complicada relación y a que deben proteger al público y mantener la competencia (Sato, 2010). Respecto al entorno de las empresas indias, como mencionaremos más adelante, las empresas están bajo el control del Estado, más o menos recientemente se ha abierto a la inversión, capital y tecnología extranjeros, aunque no en todos los sectores (Naidu, 2006).

6.2 Estilo de organización

La cultura corporativa japonesa sigue en ciertos aspectos un estilo de comunidad. El sistema de valores de la empresa incluye el respeto a los trabajadores. Los trabajadores llevan a cabo las obligaciones de acuerdo a su estatus como una cuestión de orgullo y se anima en la empresa a considerar a los miembros como una familia. En Estados Unidos donde el poder en las empresas lo tienen los accionistas, se sigue un sistema capitalista en que los miembros contribuyen con su esfuerzo a cambio de una remuneración monetaria y no existe ese concepto de familia puesto que en realidad los propietarios son los accionistas. En la India, tradicionalmente, las principales empresas son propiedad del

Estado y las organizaciones privadas han estado bajo un fuerte control del gobierno (Kono y Clegg, 1998).

6.3 Innovación

En cuanto a la innovación, en Japón se llevan a cabo inversiones masivas de capital y priorizan el desarrollo de nuevos productos. Este apoyo a la innovación es posible debido a la falta de rigidez de las organizaciones japonesas y la flexibilidad laboral de los trabajadores para hacer varios trabajos debido a los métodos de formación de las empresas. Al ser empleos vitalicios da más confianza a los trabajadores para tomar riesgos. Cuando encuentran un área de crecimiento, las empresas entran en el mismo campo y compiten entre sí, esto es lo que habitualmente se define como “estrategia imitativa”, consiste en que varias empresas entran en un área de crecimiento en el mercado, por lo que las empresas japonesas tienden a invertir en desarrollo e investigación (Kono y Clegg, 1998). Por estos motivos, desarrollan sus productos buscando la diferenciación y tienen más recursos de inversión, pero también más productos con una baja tasa de crecimiento en el mercado que el caso estadounidense, en resumen, podemos decir que el caso japonés se centra en la estrategia de producción (Sato, 2010). Por otro lado, en el caso estadounidense buscan áreas rentables, por lo que priman las adquisiciones y desinversiones (Kono y Clegg, 1998). En Estados Unidos, también se invierte en innovación, pero al contrario que el caso japonés que busca crear nuevos productos, las empresas estadounidenses se centran en mejorar los productos ya existentes, por tanto, se centran más en estrategia de productos (Sato, 2010). En la India, las empresas de propiedad estatal tienden a seguir patrones tradicionales, por lo que no son innovadoras. Sin embargo, los miembros de la India son los más orientados a la innovación debido al cambio rápido del entorno producido por la desnacionalización, la privatización y la desregulación. Los japoneses tienden a tomar más riesgos que los miembros de las empresas estadounidenses (Kono & Clegg, 1998).

6.4 Nivel de identificación con la organización

Desde la perspectiva de la orientación a la organización o nivel de identificación de los miembros con la organización, los miembros de las organizaciones japonesas sacrifican su ocio y vida en casa por la empresa, ya que suelen permanecer en la compañía desde temprano por la mañana hasta la noche, los investigadores pueden incluso no volver

a casa porque no les sale rentable, lo que podría explicar la razón de que el desarrollo de nuevos productos sea más rápido que en las empresas estadounidenses, cuando los miembros son transferidos en muchos casos sus familias no se pueden mudar con ellos. La organización apoya este comportamiento de devoción a la empresa con políticas como el empleo de por vida o con ascensos o aumentos salariales por años de servicio o por méritos. En el caso de Estados Unidos los miembros no están tan orientados a la organización, son más individualistas y pueden identificarse con varias organizaciones. En el caso de India los miembros están más orientados a sus compañeros de trabajo con la misma ocupación o del mismo rango, aunque recientemente están más orientados al trabajo debido a su búsqueda de una mejor calidad de vida y a la tasa de paro elevada, pero no alcanzan el nivel de orientación al trabajo de los miembros japoneses (Kono & Clegg, 1998).

6.5 Filosofía corporativa, credo y visiones

Respecto a la filosofía corporativa, en Japón, las empresas establecen estrategias a largo plazo para obtener beneficios, ya que esto permite a los miembros más oportunidades de ascenso, reflejo de esta filosofía es la inversión agresiva de capital y poner gran cantidad de recursos en investigación y desarrollo, esto se debe a que la empresa está orientada a los trabajadores y no a los accionista, además, los inversores, los cuales son principalmente los bancos, también apoyan la perspectiva del largo plazo ya que favorece el crecimiento de sus clientes dentro del mercado. Sin embargo; en las empresas estadounidenses prima la obtención de beneficios a corto plazo y el precio de las acciones debido a la influencia de los accionistas en la empresa, los cuales presionan para obtener beneficios rápido. Por otro lado, el credo empresarial y las visiones de la empresa son ampliamente compartidos por los miembros de las empresas japonesas, con tarjetas, carteles en muros, discursos etc. En Estados Unidos e India, sin embargo, no utilizan tantos medios para compartirlos y casi únicamente lo hacen las grandes empresas, con tarjetas, en Estados Unidos y poniéndolos en muros en la oficina y en lotes de producción, en India (Kono & Clegg, 1998).

6.6 Recolección de información

La recolección de información también es diferente en las empresas de los países que estamos comparando. Según Kono & Clegg (1998), en el caso japonés se toman

decisiones por consenso, como ya hemos mencionado en otros apartados, por ello, para convencer de tomar una decisión u otra, así como evitar la incertidumbre, es necesario aportar información que valide sus decisiones, esta proviene de los círculos de calidad, las salas grandes, equipos de proyecto y otros sistemas ya mencionados, el defecto de este sistema es que los miembros están muy orientados a lo interno careciendo a veces de la perspectiva externa. En el caso estadounidense la información procede de intercambios de información informales entre unos pocos miembros de la alta dirección, considerados expertos, el intercambio de información no está tan extendido como en las empresas japonesas ya que existe una mayor competitividad entre los miembros y se suelen reservar información clave. En ambos casos se sigue el método analítico; sin embargo, Sato (2010) afirma lo opuesto, los miembros que recaban información son aquellos de empresas estadounidenses y los que se basan en lo que afirman altos directivos son los miembros japoneses. En India las redes sociales son las que tienen un rol clave en el intercambio de información (Kono & Clegg, 1998).

6.7 Generación de ideas

Muchas de las ideas que se generan en las empresas japonesas provienen de un sistema de sugerencias, la participación de los miembros en este sistema es muy activa gracias a una estructura organizacional menos rígida y lo cual está implícito en su patrón de comportamiento debido a su identificación con la empresa. En Estados Unidos, sin embargo, aún si son subsidiarias de empresas japonesas, esta participación no es activa, no es un comportamiento internalizado y la estructura organizacional es más rígida, por otro lado, en el momento de expresar ideas los miembros son asertivos, mientras que los miembros japoneses no lo son, al menos en el trato con personas externas. En India al igual que en Estados Unidos expresan sus ideas abiertamente, aunque se expresen menos ideas (Kono & Clegg, 1998).

6.8 Decisiones por consenso y toma de riesgos

Debido a que las empresas japonesas, como ya hemos mencionado, se introducen en áreas de crecimiento del mercado, existe mucha competitividad dentro de esas áreas para desarrollar nuevos productos e innovar (Kono & Clegg, 1998). Por este motivo, tienen ese patrón de decisiones en que se incentiva la toma de riesgos y, como hemos visto, los riesgos se reducen mediante la toma de decisiones en grupo, también llamado *ringi*

(Takamiya, 1972), y se lleva a cabo mediante interacciones que buscan mantener la armonía interpersonal o *nemawashi* (Saito, 1982). Esto es diferente en las empresas orientadas a la obtención de beneficios a corto plazo, además, debido a que las decisiones no se toman por consenso cada miembro debe tomar responsabilidad individual de las decisiones que toma. En la India; sin embargo, el aspecto financiero no es tan importante debido a que hay muchas organizaciones públicas y la economía es controlada por el Estado, por lo que no hay muchas situaciones que exijan tomar riesgos (Kono & Clegg, 1998).

6.9 Distancia social y cooperación

La distancia social en las empresas japonesas es mínima, esto se debe a que los miembros confían los unos en los otros porque se consideran “dentro del mismo barco” y reconocen sus errores frente a sus compañeros de trabajo y sus subordinados y el trato es muy igualitario; mismos uniformes, misma estructura salarial etc. Este no es el caso de los miembros de empresas estadounidenses donde hay una gran competitividad, prima la independencia y la individualidad y recurren a salvaguardas legales si hay conflictos. En India la distancia social viene dada por el sistema de castas, el cual estructura los resultados educativos, el trato es cercano dentro de la misma casta. Debido a la capacidad de cooperación de sus miembros las empresas japonesas suelen tener un mayor rendimiento que empresas de países cuyos miembros no son tan cooperativos (Kono & Clegg, 1998).

En el caso japonés las decisiones por consenso son lentas pero la implementación es rápida, esto se debe a la asignación concentrada de recursos a determinados departamentos, normalmente los de desarrollo e investigación de nuevos productos, ya que se introducen en áreas de crecimiento del mercado. Por otro lado, las empresas de Estados Unidos se meten en nichos de mercado, por lo que su rápida implementación viene dada por adquisiciones o, incluso, desinversiones para cambiar la mezcla de productos. En India, la implementación por parte de las empresas es lenta debido a la economía controlada por el Estado, que tiende a ser tradicional; sin embargo, esto está cambiando gracias a la influencia de las multinacionales extranjeras y la desregulación (Kono & Clegg, 1998).

6.10 Empleo de por vida

Respecto al empleo de por vida; en Japón las empresas prefieren dar trabajo de por vida a sus miembros, no suelen contratar a trabajadores establecidos en otras empresas, la reducción de personal no se hace mediante despidos directos, sino que optan por transferencias a subsidiarias o transferencias temporales, otras veces optan por dejar de reclutar nuevos trabajadores o reducir el número de trabajadores temporales. Por otro lado, la tasa de rotación de los miembros femeninos y en empresas pequeñas es alta. En Estados Unidos, los trabajadores buscan mejores oportunidades en otras empresas, pero con el mismo empleo, no son leales a la empresa sino a su trabajo. Las empresas despiden trabajadores cuando el rendimiento de la misma baja y los vuelve a llamar una vez se recupera la situación usando la lista de antigüedad y contratan a nuevos trabajadores cuando es necesario. En India, la tasa de paro es alta, alrededor del 30%, por lo que los miembros desean preservar su trabajo en la empresa en lugar de buscar otro trabajo como en Estados Unidos. Cabe destacar que los trabajadores japoneses son los menos satisfechos con su trabajo actual respecto a Estados Unidos e India, esto se debe a que, al contrario que en estos últimos, en Japón hay más oportunidades de ascenso y, por tanto, de un incremento salarial, por lo que suelen pensar que podrían estar mejor en puestos más altos que los actuales (Kono & Clegg, 1998).

6.11 Vitalización por grupos jerárquicos

Si comparamos los niveles jerárquicos de las empresas japonesas, estadounidenses e indias obtenemos que, en Japón, el nivel medio es el más vitalizado, a pesar de que el nivel más alto inicia las decisiones estratégicas, pues inician las decisiones operativas y tienen mucha más información y muestran más entusiasmo que el nivel más alto debido, por ejemplo, a su participación en los círculos calidad. En Estados Unidos el nivel más vitalizado es el más alto pues es el que tiene más autoridad debido a que las decisiones se toman en un estilo de arriba hacia abajo. Por otro lado, el nivel medio es el menos vitalizado porque es el nivel que suele ser víctima de la reestructuración. En India, el estilo de toma de decisiones es similar a los casos anteriores y como en Japón destaca el nivel medio, esto se debe a que la autoridad del nivel más alto está limitada por el control del Estado (Kono & Clegg, 1998).

6.12 Vitalización por grupos de edad

En Japón, Estados Unidos e India, los miembros de las empresas tienen diferentes niveles de vitalización en función de su grupo de edad. En Japón, los miembros entre los 40 y 50 años suelen tener más vitalización debido a que las oportunidades de ascenso se basan en el tiempo de servicio y los méritos, las personas de más de 50 están menos vitalizadas por su cercanía a la edad de retiro, los menores de 40 tienen una vitalización baja, probablemente porque en ese momento trabajar en la empresa es una necesidad para la supervivencia económica. En Estados Unidos, los miembros jóvenes presentan una cultura vitalizada, generan ideas innovadoras, pero les preocupa su bajo rango en la empresa, el cual es inestable. Los miembros entre los 30 y 45 años aproximadamente que pertenecen al nivel jerárquico intermedio son los menos vitalizados por la razón mencionada anteriormente, la reestructuración. Los miembros mayores de 46 años están más vitalizados debido a que ganan autoridad dentro de la empresa. En India, debido al estilo de toma de decisiones, la vitalización aumenta con la edad (Kono & Clegg, 1998).

7. Negociación

Investigaciones han demostrado que la cultura influye en el comportamiento, mentalidad y el estilo en el momento de negociar. Para hacer la comparativa en este campo entre occidentales y orientales, y entender la contextualización para la posterior explicación de la negociación intercultural, es necesaria la explicación de ciertos conceptos culturales, los cuales condicionan la negociación.

7.1 Conceptos previos

7.1.1 “Dentro del grupo” y “fuera del grupo”

Debido al modelo familiar en la cultura asiática se hace una distinción entre las relaciones familiares y las no familiares, habiendo en el caso de Japón tres esferas compuestas, según Seng & Lim (2004, citado en Benoliel, 2013) formadas por la familia y amigos cercanos, amigos y conocidos con los que hay una relación mutua de ayuda y por último los desconocidos o con los que no hay relación.

La norma de comportamiento hacia cada esfera es la siguiente: en el caso de las dos primeras esferas se debe mantener la armonía, son personas con las que se colabora, no

se compite; sin embargo, en el caso de la última esfera, los desconocidos, es válido competir por los propios intereses, sobre todo en el caso de extranjeros, debido a conflictos pasados con estos, los negociadores asiáticos no se preocupan de preservar la armonía (Benoliel, 2013).

Los japoneses, en el caso de negociación “dentro del grupo” promueven la armonía y el largo plazo creando relaciones interpersonales de amistad (*kankei*, *guanxi* en China) o como dice March (1990, citado en Benoliel, 2013) evitan negociar utilizando encuentros informales, pero en el caso de negociar con extranjeros negocian a la defensiva y usan un estilo de negociación de lucha (*kosho*).

March (1990, citado en Benoliel, 2013) también afirma que los negociadores chinos utilizan en este último caso las enseñanzas del Arte de la Guerra, esto consiste en debilitar el poder negociador de los competidores para conseguir concesiones más favorables, esto se lleva a cabo en ocasiones mediante el ocultamiento de información, el engaño o el espionaje.

Debido a la importancia que los asiáticos dan a las relaciones interpersonales, su orden de acción consiste en nutrir las relaciones para luego negociar en mejores términos mientras que en el caso Occidental se separa lo personal de la negociación por lo que primero se da el acuerdo y durante o después de la negociación construyen las relaciones (Benoliel, 2013).

7.1.2 Confianza

En la cultura japonesa se habla de una “confianza individual”, es decir, se basa en las propias relaciones o conexiones personales que se van creando, personas relacionadas con la familia y se negocia con esas personas porque debido a esa relación tienen la responsabilidad de mantener la armonía mientras que otros no, esto es llamado “confianza basada en el afecto” por McAllister (1995, citado en Benoliel, 2013).

En el caso occidental se da una “confianza organizacional” o “confianza basada en la cognición” confían en función de la competencia, integridad, sinceridad y fiabilidad de la persona (Benoliel, 2013).

En China, como menciona Fukuyama (1995, citado en Benoliel, 2013) su confianza se basa en las relaciones personales del jefe con sus subordinados incluso si no son familiares.

7.1.3 Contratos legales y la ley

Los occidentales tienen un sistema legal fuerte y sólido, en el caso de los orientales como afirma Oliver (1996, citado en Benoliel, 2013) hay distintos niveles en cuanto a la solidez de dicho sistema, por ejemplo, China está rezagada en ese aspecto. Debido a esto, los asiáticos tienen preferencia por hacer negocios con personas de dentro del círculo ya que en la doctrina confuciana prima la autoridad moral por sobre por encima del poder legal, los asiáticos suelen establecer más acuerdos verbales (Benoliel, 2013).

7.1.4 Concepto de equidad

El concepto de equidad en Occidente se traduce en una igualdad de reciprocidad, valor por valor, mientras que en el caso asiático la equidad es contextual y se basa en las necesidades, qué parte tiene más recursos y qué parte tiene mayor necesidad (Benoliel, 2013).

7.1.5 Concepto de "cara"

La "cara", o dignidad humana, aumenta cuando las personas producen logros, tienen un comportamiento moralmente correcto y buscan el interés del colectivo. Es un mecanismo de carácter social que recompensa a las personas con prestigio cuando responden a las expectativas sociales y castigarlas cuando no lo hacen (Benoliel, 2013). Como afirmaron Fernández & Underwood (2006, citado en Benoliel, 2013) se da en todas las sociedades, pero más destacado en la cultura asiática. Un grupo social mantiene la armonía cuando los individuos no se enfrentan directamente.

El estilo occidental en cuanto a manejar conflictos es abierto y directo. De hecho, es un reto para los extranjeros comunicarse eficazmente y manejar las dificultades y, al mismo tiempo, conservar la "cara" de sus contrapartes porque si provocas que pierdan la "cara", será muy difícil reconstruir una relación de confianza" como dijo el presidente de Microsoft de China recogido por Fernández & Underwood (2006, citado en Benoliel, 2013). Los negociadores asiáticos se sienten incómodos al expresar opiniones directas porque no quieren ofender a su negociador principal como bien afirman Schnepf et al. (1990, citado en Benoliel, 2013), por otro lado, cuanto mejor es el trato, más "cara" obtienen (Benoliel, 2013).

7.1.6 Perspectiva de tiempo, ritmo y sincronización

Las orientaciones a corto o largo plazo influyen en el ritmo de las negociaciones. Los asiáticos prefieren un ritmo lento (Benoliel, 2013).

El ritmo lento de las negociaciones en Asia se atribuye a varios factores. Primero, la creencia de que en una negociación rápida no pueden maximizar sus beneficios. El segundo es la impresión, concluir el acuerdo rápidamente puede verse como si el negociador no se esforzara lo suficiente para maximizar las ganancias. El tercero es el "juego del tiempo", un rápido avance indica debilidad y envía un mensaje claro de que necesita más el trato. El cuarto es la aversión al riesgo, los negociadores asiáticos evitan asumir la responsabilidad individual y constantemente consultan a sus superiores. La quinta razón es su proceso de toma de decisiones, para mantener la armonía, difundir los riesgos y salvar la cara, los asiáticos, especialmente japoneses, emplean el método del consenso (Benoliel, 2013).

Normalmente, los negociadores occidentales y los asiáticos tienen ritmos diferentes y, en consecuencia, no hay sincronización entre ellos (Benoliel, 2013).

En la primera fase preliminar, en la construcción de relaciones, los occidentales son breves. Después de 10 minutos de conversación, empiezan a lanzar propuestas. Para los asiáticos, la fase preliminar es larga y más crítica, entretenimiento social y una parte ceremonial como afirma Graham (1986, citado en Benoliel, 2013). En la segunda fase de la negociación real, los occidentales son breves pero los asiáticos dedican un tiempo a entender todo el contexto y hacer muchas preguntas aclaratorias. Cuando ambos negocian, los occidentales buscan un desarrollo rápido para persuadir y hacer concesiones en los inicios de la negociación. Los japoneses hacen las concesiones únicamente al final. En la etapa final, el cierre del acuerdo, los negociadores occidentales que normalmente tienen autoridad para sellar el acuerdo, avanzan rápidamente. Los negociadores asiáticos, por el contrario, se mueven muy lentamente porque en general su autoridad para sellar el acuerdo ellos mismos es limitada y tienen que llevar el acuerdo a sus superiores para su aprobación (Benoliel, 2013).

Sin embargo, actualmente debido a la gran competencia empresarial en Asia, llevan a cabo las negociaciones más rápido y eficazmente que antes (Doing Business in Japan, s.f.).

7.1.7 Las emociones

Todas las negociaciones tienen cierto grado de ambigüedad. Los negociadores, por lo tanto, buscan pistas y signos visibles que aclaren la incertidumbre. Por ejemplo, observar las emociones de su contraparte. El confucianismo que influencia a China y Japón promueve el autocontrol y el contener los impulsos egoístas, porque amenaza la armonía agregando otra capa de incertidumbre a la situación de negociación ya ambigua. Los occidentales, en contraste, muestran abiertamente sus emociones. Por ello, el uso de intérpretes multiculturales que pueden esclarecer los aspectos invisibles de los comportamientos de los negociadores (Benoliel, 2013).

7.1.8 Decisiones

La toma de decisiones puede variar desde un estilo de arriba hacia abajo donde una sola autoridad toma la decisión hasta un estilo de toma de decisiones por consenso donde todos los miembros de un grupo toman la decisión juntos. Los chinos y los japoneses usan la toma de decisiones por consenso a pesar de que estas sociedades son jerárquicas, los líderes se abstienen de dictar una decisión con el fin de que todas las reservas y desacuerdos sean resueltas antes de que se tome la decisión final y que las personas se protejan de asumir la responsabilidad personal (Benoliel, 2013).

7.1.9 Trabajo en equipo

Los negociadores chinos, a diferencia de los occidentales, trabajan muy bien en equipo pues reconocen que el éxito proviene de la contribución al esfuerzo colectivo. Los negociadores japoneses, preocupados por la lealtad a los intereses del colectivo, a menudo les aseguran que sus intereses privados no comprometerán los intereses del equipo. Los negociadores asiáticos forman equipos bien integrados y coherentes con funciones y responsabilidades claras. El portavoz, con mayor frecuencia, no es el que toma las decisiones de mayor autoridad (Benoliel, 2013).

Debido a que la cultura influye en la negociación y sus resultados, los procesos de poder e información son esenciales, así como el individualismo y colectivismo van unidos a los objetivos de la negociación. La cultura permite un marco de interacción social para realizar, en este caso, negociaciones interculturales (Brett, 2000).

7.1.10 Alto vs. bajo contexto comunicativo: información

Existen dos tipos de información relevantes: la que tiene que ver con el poder de las partes y la de los intereses de estas. Esta información se puede obtener de las siguientes formas: compartida directamente, indirectamente como dicen Olekalns et al. (1996, citado en Brett, 2000) o mediante prueba y error como afirman Pruitt & Lewis (1975) y Tutzauer & Roloff (1988, citados en Brett, 2000). Dicha información es necesaria para hacer concesiones y llegar a acuerdos integrativos o simplemente evitar un punto muerto (Brett, 2000).

La información es una herramienta que favorece que una negociación tienda a un acuerdo integrativo y la obtención de la misma viene influida por la dimensión cultural de bajo vs. alto contexto pues de ello depende el modo en que se comparte la información, como ya se mencionó las culturas de bajo contexto son más directas a la hora de compartir la información y las de alto contexto son más indirectas, también cabe mencionar que como defienden Brett & Okumura (1998, citado en Brett, 2000) tanto las culturas de alto como bajo contexto son capaces de obtener el potencial integrativo debido a que la información dada indirectamente se puede deducir por ensayos de prueba y error a través de propuestas, sin embargo, las culturas asiáticas que son de alto contexto y evitan conflictos tienden a resolver menos asuntos en una negociación y a solicitar la participación de una tercera parte como afirma Leung (1997, citado en Brett, 2000).

7.1.11 Individualismo vs. colectivismo en la negociación: objetivos

En cuanto a la influencia de la dimensión individualista vs. colectivista en la negociación, se ha demostrado que las culturas colectivistas como es el caso de Japón, China o Corea se sienten más en sintonía con sus círculos internos y por ello entienden mejor las necesidades de los demás que aquellos negociadores de países con una cultura individualista como defienden Schweder & Bourne (1982, citado en Brett, 2000), y hacen mayores distinciones según Gudykunst et al. (1992, citado en Brett, 2000), por otro lado, los negociadores individualistas debido a sus fuertes intereses propios, establecen logros personales elevados en la negociación como descubren Brett & Okumura (1998, citado en Brett, 2000) y por ello suelen rechazar acuerdos aceptables pero subóptimos en busca de acuerdos alternativos más compatibles con sus intereses propios (Brett, 2000).

Debido a su identificación con el grupo interno, los objetivos colectivistas deben estar alineados con los objetivos del grupo. Si el otro negociador es un miembro del grupo,

el objetivo alineado debe generar un comportamiento cooperativo en la negociación, donde las partes buscan juntas un acuerdo mutuamente satisfactorio. Sin embargo, si el otro negociador es externo al grupo, como es probable en cualquier negociación intercultural, es poco probable que los objetivos estén alineados y se pueda generar un comportamiento competitivo. Según Kelley & Stahelski (1970, citado en Brett, 2000) en negociaciones individuales los negociadores con orientaciones motivacionales individualistas no cambian su comportamiento dependiendo de con quién interactúan. Sin embargo, en algunos estudios de negociaciones recientes por Weingart & Brett (1998, citado en Brett, 2000), entre varias partes, algunos individualistas cambian a una estrategia cooperativa, quizá porque se enfrentaban a la posibilidad de un punto muerto, sugieren que los individualistas pueden ser pragmáticos. Los negociadores con orientaciones motivacionales cooperativas varían su comportamiento, dependiendo de la orientación del otro negociador. Ellos cooperan cuando están tratando con otros negociadores cooperativos, pero compiten cuando tratan con negociadores con orientaciones competitivas o individualistas (Brett, 2000).

Es importante distinguir entre individualista y competitivo. El comportamiento del individualista no se ve afectado por el comportamiento del otro, pero sí por la situación. El competidor, al igual que el cooperador, se ve afectado por el comportamiento de otros, el competidor busca aumentar el margen entre sus resultados y los de los otros como afirman Messick & McClintock (1968, citado en Brett, 2000). En este aspecto es diferente de la individualista, para la cual es indiferente si el desarrollo de la negociación está siendo positivo o no para la otra parte mientras que el suyo sea favorable (Brett, 2000).

7.1.12 Igualitarismo vs. jerarquía en la negociación: poder

La dimensión cultural de igualitarismo vs. jerarquía, influye en el modo en que se maneja el conflicto en culturas de estos tipos y en la percepción del poder dentro de la negociación (Brett, 2000).

El poder es una habilidad que permite conseguir que la otra parte ceda aún en el caso de que no quiera según Ury, Brett & Goldberg (1993, citado en Brett, 2000). En negociaciones transaccionales el poder lo conforma la capacidad económica que viene dada generalmente por el estatus social de las partes en el mercado, también se hace uso en estas negociaciones del concepto de equidad. En negociaciones de conflictos, afirman Fisher et al. (1991, citado en Brett, 2000), además del poder económico, social y la

equidad, se opta por los estándares legales principalmente. No se debe olvidar que el concepto de poder es muy subjetivo (Brett, 2000).

Por tanto, el poder durante una negociación en culturas igualitarias es evaluado de acuerdo a la situación que está bajo negociación y las alternativas en caso de que un punto muerto sea probable (Brett, 2000). “Todo negociador tiene un BATNA (mejor alternativa para negociar un acuerdo). Los BATNA no están fijados. Si, en el análisis de alternativas, el negociador está insatisfecho con su BATNA, puede invertir en acciones para buscar otra alternativa” (Brett, 2000, p.100).

Según Adair et al. (1998b, citado en Brett, 2000) los negociadores que parten de culturas igualitarias aluden al BATNA u otro recurso de poder con poca frecuencia en negociaciones transaccionales siempre que las negociaciones se desarrollen hacia el acuerdo. Como consecuencia de esto, solo se centran en los temas que están bajo negociación y compartir información Adair et al. (1998a, citado en Brett, 2000). Por otro lado, en sociedades jerarquizadas existe una diferencia de estatus que se rige por la edad, sexo, organización o posición en la organización, educación según afirman Graham, Johnston & Kamins (1998, citado en Brett, 2000). El estatus se iguala al poder y el conocimiento de éste dicta la forma en que se interactúa socialmente, de esta forma en negociaciones dentro de la cultura se conoce el estatus y no hay necesidad de negociar la distribución de los recursos. Sin embargo, cuando la negociación se da entre diferentes culturas el estatus se desconoce y con ello el poder relativo de las partes por lo que deben determinar dicho estatus y de este modo la distribución de recursos (Brett, 2000).

Estudios realizados por Adair et al. (1998a) y Brett et al. (1998, citados en Brett, 2000) han demostrado que los negociadores de sociedades jerárquicas recurren más a menudo, que aquellos de sociedades igualitarias, a utilizar los tipos de poder como el BATNA, estatus y la persuasión los cuales respaldan como normativos.

7.2 Etiqueta

Antes de una negociación es necesario conocer el protocolo a seguir al tratar con personas con una cultura diferente, por lo cual, vamos a enumerar una serie de normas de etiqueta a tener en cuenta al tratar con negociadores japoneses. Según Evason (2016), Martinuzzi (2013), Rodgers (2019) y Doing Business in Japan (s.f.), las principales son las siguientes:

7.2.1 Etiqueta básica

-La puntualidad es algo que se toman absolutamente en serio por lo que, en caso de llegar tarde, es necesario disculparse.

-No hay un código de vestimenta explícito, pero lo mejor es vestirse de forma conservadora, evitar joyas y tacones altos. Los hombres pueden vestir de octubre a abril un traje oscuro con camisa blanca y corbata clara y de mayo a septiembre un traje gris, evitando usar un traje negro, con camisa blanca y corbata negra porque es un atuendo fúnebre. Las mujeres, deberían llevar el pelo corto o recogido atrás, trajes de pantalón o falda larga con colores de temporada como los hombres.

-Para el uso de las zapatillas de exterior o pantuflas lo mejor es imitar lo que hace el anfitrión.

-No se debe meter las manos en los bolsillos, tener el móvil en sonido o mirarlo, hacer preguntas personales al principio, sonarse la nariz en público o señalar o hacer gestos.

-Evite contar chistes que no sean autocríticos o difíciles de entender.

7.2.2 Saludo

-Se debe saludar primero a la persona de mayor jerarquía, suelen ser las personas de mayor edad dada la importancia de la antigüedad en la empresa, y hacer la inclinación bajando al mismo nivel, aunque si le supera en rango debe inclinarse un poco más bajo, aun así, es posible que también extienda la mano para estrecharla, al inclinarse debe ser con la espalda recta y sin hacer contacto visual, las mujeres japonesas suelen hacer la reverencia cogiéndose las manos por delante.

-Se saluda a todos individualmente aún si es un grupo grande, las reverencias se van haciendo menos formales con cada interacción.

-Da una buena impresión saber al menos saludos básicos en japonés y un poco de su cultura, no debe llamarlos por su nombre, sino por su apellido añadiendo -san al final.

-Si aplauden al presentarle para saludarle, debe aplaudir también.

-Los negociadores japoneses dan su tarjeta de presentación como muestra de respeto a la otra parte, la cual se debe recibir con ambas manos o la mano derecha por las esquinas para no tapar datos importantes, todo ello mientras se inclina, no se guarda inmediatamente, sino que se debe mirar la tarjeta con cuidado y ponerla sobre la mesa

frente a usted, no se debe guardar en el bolsillo trasero del pantalón, se considera un agravio y tampoco se escribe en ella si no se le indica.

-Se debe presentar la tarjeta de presentación propia con ambas manos y la escritura orientada a la otra persona si está sentado no la deslice en la mesa, levántese y pásela a la otra persona, un buen estado de su tarjeta dará buena impresión y se entrega primero a la persona de mayor edad, pertenecer a una asociación profesional o pertenecer a una empresa antigua y venerada tendrá una imagen favorable.

7.2.3 Durante la negociación

-Previamente a los negocios hay una conversación social, esto se debe a que los japoneses aprecian la construcción de lazos con sus clientes o socios.

-El anfitrión da un discurso rápido para presentar a todos antes de entrar en negociación.

-Funcionan mejor tácticas como describir cómo su trato puede mejorar la prosperidad y reputación de la empresa de sus contrapartes.

-Prefieren los acuerdos verbales a los escritos

-Debe enfatizar el estado, tamaño, reputación y riqueza de su empresa.

-Cuando sea su turno de hablar debe proporcionar información sobre su empresa, como el contexto de las negociaciones, historial y todos los detalles correspondientes, si no lo hace, le preguntarán hasta que toda la información haya sido recibida.

-No debe interrumpir a la otra parte mientras habla, ellos tampoco lo harán, por eso debe hacer pausas al explicar sus puntos de modo que puedan intervenir, también debe tener en cuenta que para ellos el silencio da credibilidad y es una muestra de capacidad de autocontrol.

-Se debe tener en cuenta la toma de decisiones en grupo de los japoneses, por lo que las negociaciones son más largas que con otros países y se debe tener paciencia, aunque como ya mencionamos anteriormente debido a la competencia empresarial en Asia toman las decisiones de forma más rápida.

-No rechazan la negociación directamente sino con evasivas, por lo que no se debe ser insistente.

-Cuando se llega a un momento de tensión se quedan en silencio para recuperar la armonía antes de continuar con otro tema, por lo que insistir en el tema anterior o interrumpir dicho silencio no es recomendable.

-Si es posible, traducir los documentos al japonés, porque no dirán que no lo entienden para guardar las apariencias, por este motivo tampoco mostrarán rechazo directo por lo que es conveniente atender al lenguaje verbal y no verbal.

-Que cierren los ojos durante su intervención no es signo de aburrimiento sino de concentración en lo que está diciendo, la risa es signo de vergüenza o angustia normalmente en la negociación.

-Opte por una presentación suave y persuasiva y no una con alta confrontación.

-No rechace una propuesta japonesa de inmediato porque puede ser tomado como una crítica a esa persona.

-Ante todo evite que pierdan la “cara”, no los corrija en público.

-Muestre humildad defiriendo los cumplidos a su equipo.

-Al felicitar un trabajo bien hecho, felicite a todo el equipo como un todo.

7.2.4 Obsequio

-Aprecian la entrega de un pequeño obsequio, se deben evitar flores como el lirio o el loto y las camelias, pues se usan en los servicios funerarios, así como las flores blancas, plantas en macetas o el color rojo, no debe dar el mismo regalo a personas de distinto rango, así como obsequiar a una persona y a otros no, se aconsejan artículos extranjeros de marcas prestigiosas, bolígrafos o lápices o una fotografía conmemorativa.

-Los números cuatro y nueve son de mal augurio, intente evitarlos, incluso dar obsequios en grupos de cuatro o nueve.

-Si recibe un obsequio póngalo a un lado y ábralo en privado, después de haberlo rechazado dos veces con modestia.

7.3 Negociación intercultural

Cuando se da una negociación intercultural, todos los procesos de la misma están influenciados por la cultura de las partes como son los temas que se tratan y cómo se tratan (Brett, 2000).

Los valores culturales dan lugar a perspectivas muy distintas sobre diversos temas. A menudo entre personas con distintos valores culturales comprender la perspectiva del otro es una cuestión complicada, etiquetando a menudo la perspectiva contraria como irracional. Cuando este hecho se produce en una negociación tiende a utilizarse la persuasión por encima de la búsqueda de acuerdos dificultando llegar a una negociación integrativa (Brett, 2000).

También, afirman Adair et al. (1998b, citado en Brett, 2000), se ven afectadas por los valores culturales, las estrategias con las que las partes llevan a cabo las negociaciones ya que hay estudios cuya investigación se basa en negociaciones entre estadounidenses y japoneses que han demostrado que los japoneses usaron una gran cantidad de propuestas en comparación a la contraparte y ésta última hizo uso en más ocasiones de comunicaciones directas.

Por otro lado, las partes se preguntan sobre las estrategias y las cuestiones que plantearía la contraparte para reducir los riesgos, la propia cultura podría proporcionar una idea aproximada de las mismas, pero podrían caer en el riesgo de depender excesivamente de esas expectativas culturales produciendo una visión sesgada que perjudique el entendimiento entre las partes. Sin embargo, el pertenecer a culturas diferentes con lo que ello supone no quiere decir necesariamente que sus estrategias vayan a chocar y no lleguen a acuerdos óptimos, pues pueden tener valores culturales similares y no todas las personas se acogen a sus normas culturales ya que los rasgos culturales están distribuidos dentro de una cultura. Si los negociadores ignoran las diferencias culturales no pueden anticiparse, evitando así experimentarlas (Brett, 2000).

De este modo el conocimiento de las diferencias culturales puede resultar beneficioso o nocivo en función del uso que se haga del mismo, si produce percepciones sesgadas que puedan provocar el uso de estrategias erróneas o permite una relación empática que permite hacer mejores atribuciones y estrategias (Brett, 2000).

8. Conclusiones

A través de este TFG hemos podido analizar la cultura empresarial japonesa desde distintos puntos de aproximación, tales como el aspecto cultural del país, la estructuración y el funcionamiento de sus empresas y cómo afectan estos últimos en la diversidad cultural dentro de las empresas, y con esto nos referimos concretamente a la diversidad de género, un tema con cierta problemática. El apartado de negociación nos mostró la distinta forma en que los japoneses se relacionan con personas muy ajenas a su círculo, mientras que la comparación de las culturas empresariales japonesa, india y norteamericana nos permitía conocer si la adaptación de algunos rasgos empresariales de un país a otro podría ser viable en función de las características de su entorno.

Como ya mencionamos la cultura empresarial se dividía en factores externos, factores internos y agentes de influencia. Los factores externos se denominaron así porque son los rasgos que afectan a los trabajadores antes de entrar a la empresa, pese a que estos rasgos principalmente culturales conforman los valores y personalidad de una persona, parte de ello es modificable o irrelevante una vez entran a la empresa debido a los agentes de influencia y la cultura corporativa que establecen, es ahí donde cobran importancia los factores internos que vienen a ser las medidas que establecen los agentes de influencia produciendo el cambio en las dinámicas y favoreciendo la formación el patrón de decisiones.

Por otro lado, el hecho de que los accionistas no intervengan realmente en la gestión de las empresas es lo que permite la amplia visión a largo plazo y la autogestión de las mismas.

Si analizamos el funcionamiento de los keiretsu, vemos que es una amplia red interconectada basada en el beneficio de la reducción de costes y la reducción de riesgo, esto último podríamos decir que tiene la misma base que la toma de decisiones por consenso, característica básica de la empresa japonesa. Así mismo, hay una protección mutua en cuanto a la existencia del mercado preferente, la tenencia parcial de acciones que los protege de adquisiciones externas y relaciones de confianza que generan sinergia.

El problema del género en Japón es complejo, ha habido una gran mejora en cuanto a la introducción de empleadas femeninas en las empresas, por lo que, numéricamente hay progreso, sin embargo, sigue sin haber suficientes mujeres en puestos de poder, y algunas de las que tienen dichos puestos pueden ser de manera nominal, también el entorno social dentro de la empresa sigue sin ser del todo favorable en muchos casos, así como el

aprovechamiento de “vacíos legales” que les permiten seguir métodos discriminatorios indirectos como la escalera dual de ascenso. Para cambiar esto, sin embargo, sería necesario empezar por la raíz de todo y cambiar la visión de los roles de los hombres y mujeres en la familia y que generan los comportamientos que desembocan en el rechazo de oportunidades para las mujeres y la visión que encasilla a la mujer en tareas domésticas o similares.

Si observamos, por otro lado, la comparación de rasgos culturales podemos observar que muy pocos rasgos corporativos japoneses podrían trasladarse a las empresas norteamericanas debido a las grandes diferencias en el entorno de mercado, el hecho de que los accionistas tienen mucha influencia en las mismas y los propios rasgos culturales sociales, por otro lado, India y Japón podrían adoptar algún rasgo el uno del otro por similitudes en jerarquía y nivel de identificación con la organización entre otras cosas, podría ser factible la toma de decisiones por consenso aunque la intervención del Estado en las empresas indias podría ser un obstáculo.

Por último, sobre las negociaciones, cabe destacar que hay diferencias culturales consistentes que pueden dificultar en muchos casos el desarrollo de la negociación entre estadounidenses y japoneses, por ello, debe abordarse con tolerancia, pero sin ceder a estereotipos. La tolerancia facilitará el entendimiento entre las partes, siguiendo el código de conducta apropiado, los estereotipos o expectativas sobre la negociación, sin embargo, tienden a generar malentendidos durante la misma, principalmente por las diferencias en el modo de expresar opiniones o dar a entender las diferentes propuestas que se negocian.

Bibliografía

Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Tinsley, C., & Lytle, A. (1998a).

Culture and negotiation strategy. Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.

Adair, W., Okumura, T., & Brett, J.M. (1998b). *Culturally bound negotiation scripts*

and joint gains in US and Japanese intra and inter-cultural dyads. Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.

Benoliel, M. (2013, Enero). Negotiating Successfully in Asia. (P. euroasiáticas, Ed.)

Eurasian Journal of Social Sciences, 1, 1-18. Retrieved from

https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4537&context=lkcsb_research

- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of Strategy* (Quinta ed.). Estados Unidos: John Wiley & Sons. Retrieved from <https://books.google.sm/books?id=UECFDuT99BQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Brett, J. M. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*, 35, 97-104.
- Brett, J., & Okumura, T. (1998, Enero 1). Inter- and intra-cultural negotiation: US and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41, 495–510.
- Brinton, M. C. (1991). Sex Differences in On-the-Job Training and Job Rotation in Japanese Firms. *Research in Social Stratification and Mobility*, 10, 3-25.
- Campbell, J. C. (1992). *How Policies Change: Japanese Government and the Aging Society*. Nueva Jersey: Princeton University Press. Retrieved from <https://quod.lib.umich.edu/cgi/p/pod/dod-idx/how-policies-change-the-japanese-government-and-the-aging.pdf?c=cjs;idno=2546709.0001.001;format=pdf>
- Chung, K. H. (2004). Business Groups in Japan and Korea: Theoretical Boundaries and Future Direction. *International Journal of Political Economy*, 34(3), 67-98. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40470896>
- Coleman, L. (2016). Will Japan "Lean In" to Gender Equality? *U.S.-Japan Women's Journal*(49), 3-25. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/26401934>
- Country Comparison: Hofstede Insights*. (n.d.). Retrieved from Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Doing Business in Japan*. (n.d.). Retrieved from Today Translations: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-japan/>
- Evason, N. (2016). *Japanese Culture*. Retrieved from Cultural Atlas: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-etiquette#japanese-culture-etiquette>

- Fernández, J. A., & Underwood, L. (2006). *China CEO: Voices of Experience from 20 International Business Leaders*. John Wiley & Sons Inc.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (Segunda ed.). Nueva York: Penguin Group.
- Fujimoto, K. (2004). Feminine Capital: The Forms of Capital in the Female Labor Market in Japan. *The Sociological Quarterly*, 45(1), 91-112. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/4120768>
- Fujimoto, K. (2005, Diciembre). From Women's College to Work: Inter-Organizational Networks in the Japanese Female Labor Market. *Social Science Research*, 34(4), 651-681.
- Fujimoto, K. (2010, Mayo). The Organizational Practice of Gendered Employment: Disparate Impact and Gender Segregation in the Japanese Entry-Level Labor Market. *Sociological Focus*, 43(2), 88-108. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/41633852>
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of*. Simon & Schuster.
- Gilson, R. J., & Roe, M. J. (1993, Enero). Understanding the Japanese Keiretsu: Overlaps between Corporate Governance and Industrial Organization. *The Yale Law Journal Company, Inc*, 102(4), 871-906. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/796835>
- Graham, J. L. (1986, Marzo 1). Across the negotiating table from the Japanese. *International Marketing Review*, 3(3), 58-71.
- Graham, J., Johnston, W., & Kamins, M. (1998). A multimethod examination of buyer-seller interactions among Japanese and American business people. 6(1), 8-32. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/25048715>
- Gudykunst, W.B., Gao, G., Schmidt, K.L., Nishida, T., Bond, M.H., Leung, K., Wang, G., & Barraclough, R.A. (1992). *The influence of individualism-collectivism, self-monitoring, and predicted outcome value on communication in ingroup and outgroup relationships*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23, 196-213.
- Hamada, K. (2010). *Business group management in japan* (Vol. 7). World Scientific Publishing Company. Retrieved from <https://es1lib.org/book/2293455/62a512?id=2293455&secret=62a512>

- Japan Institute of Labour. (2003). Two-thirds of working women leave job upon birth of first baby. *Japan Labour Bulletin*, 42, 1-2.
- Japan Institute of Labour Policy and Training. (2007). *2005 Survey Results of Labor-Management Relations, Human Resource Management and Working Conditions in Foreign Affiliated Companies in Japan*. Tokyo.
- Japanese ministry of health, labor and welfare. 2015. *Internal Documents prepared for the Japan-Germany Tripartite Conference*, Tokyo, Japan, January 1, 2015
- Kelley, H. &. (1970). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 66-91.
- Kim, H., Hoskisson, R. E., & Wan, W. P. (2004, Julio). Power Dependence, Diversification Strategy, and Performance in Keiretsu Member Firms. *Strategic Management Journal*, 25(7), 613-636. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/20142149>
- Kono, T., & Clegg, S. R. (1998). *Transformations of Corporate Culture: experience of Japanese enterprises*. De Gruyter.
- Leung, K. (1997). *Negotiation and reward allocations across cultures*. New perspectives on international industrial organizational psychology. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Lincoln, J. R., & Shimotani, M. (2009, Septiembre 24). *Whither the Keiretsu, Japan's Business Networks? How Were They Structured? What Did They Do? Why Are They Gone?* Retrieved from eScholarship: <https://escholarship.org/uc/item/00m7d34g>
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. L., & Ahmadjian, C. L. (1996, Febrero). Keiretsu Networks and Corporate Performance in Japan. *American Sociological Review*, 61(1), 67-88. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2096407>
- March, R. M. (1990). *The Japanese negotiator: Subtleties and strategy Beyond Western Logic*. Kodansha International.
- Martinuzzi, B. (2013, Agosto 5). *Doing Business in Japan: 10 Etiquette Rules You Should Know*. Retrieved from American Express: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/doing-business-in-japan-10-etiquette-rules-you-should-know/>

- McAllister, D. J. (1995, Febrero 1). Affect and Cognition-based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of management*, 38, 24-59. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/256727>
- Messick, D., & McClintock, C. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.
- Naidu, Y. G. (2006). Globalisation and its impact on Indian society. *The Indian Journal of Political Science*, 67(1), 65-76. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41856193>
- Nakata, Y., & Ryoji, T. (2002). Employment and Wages of Female Japanese Workers: Past, Present, and Future. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 41, 521-547.
- Olcott, G., & Oliver, N. (2014, Abril). The impact of foreign ownership on gender and employment relations in large. *Work, Employment & Society*, 28(2), 206-224. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/24442117>
- Olekalns, M., Smith, P., & Walsh, T. (1996). The process of negotiating: Strategy and timing as predictors of outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(1), 68-77.
- Oliver, Charles. (1996). *Investing in China: 12 hard lessons*.
- Otake, T. (2014, Junio 15). 'Womenomics' Push Raises Suspicion for Lack of Reality. *Japan Times*.
- Paprzycki, R., & Fukao, K. (2008). Foreign Direct Investment in Japan. *Cambridge University Press*.
- Pedersen, M. T. (2013). Girl power in Japanese Boardrooms? An exploratory study of critical masses' impact on firm financial performance. *Journal of International Affairs*, 67, 259-271.
- Reskin, B. F. (2003). Including Mechanisms in Our Models of Ascriptive Inequality. *American Sociological Review*, 68, 1-21.
- Rodgers, G. (2019, Diciembre 26). *Japanese Business Etiquette: Dos and Don'ts*. Retrieved from Tripsavvy: <https://www.tripsavvy.com/japanese-business-etiquette-1458300>

- Saito, M. (1982). Nemawashi: A Japanese Form of Interpersonal Communication. *ETC: A Review of General Semantics*, 39(3), 205-214.
- Sato, K. (2010). *The Anatomy of Japanese Business*. Taylor & Francis Group. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=9xOiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Schnepp, O., von Glinow, M. A., & Bhambri, A. (1990). *United States-China technology transfer*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schweder, R.A., & Bourne, E.J. (1982). *Does the concept of the person vary cross-culturally?* In A.J. Marsella & G.M. While, Cultural conceptions of mental health and therapy, 97-137. London.
- Song, J. (2015). Economic Empowerment of Women as the Third Arrow of Abenomics. *Journal of International and Area Studies*, 22(1), 113-128. Retrieved from www.jstor.org/stable/43490283
- Takamiya, S. (1972). Group Decision-Making in Japanese Management. *International Studies of Management & Organization*, 2(2), 183-196. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/41103794>
- Tutzauer, F., & Roloff, M. E. (1988, Agosto). Communication Processes Leading to Integrative Agreements: Three Paths to Joint Benefits. *Communication Research*, 15(4), 360-380.
- Ury, W.L., Brett, J.M., & Goldberg, S.B. (1993). *Getting disputes resolved: Designing a system to cut the costs of conflict*. Cambridge, MA: Harvard Program on Negotiation.
- Weingart, L.R., & Brett, J.M. (1998). *Mixed motive orientations in negotiating groups: Convergence and reaching agreement*. Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.