



Vol 4, Nº 14 (mayo 2012)

## EMOTIONS AT WORK. NORMATIVE CONTROL, ORGANIZATIONS AND CULTURE IN JAPAN AND AMERICA

**Aviad Raz**  
Harvard University

---

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

**Raz, A.:** *"EMOTIONS AT WORK. NORMATIVE CONTROL, ORGANIZATIONS AND CULTURE IN JAPAN AND AMERICA "* en Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón, mayo 2012. Texto completo en <http://www.eumed.net/rev/japon/>

---

Este artículo trata sobre un estudio comparativo entre las culturas y estilos organizacionales del Japón y de Estados Unidos. Establece algunas dicotomías que definen la relación entre ambos países, tales como el global vs local, público y privado, racional o emocional, paternalismo vs. Confianza mutua, colectivismo vs. Individualismo, emociones vs. Racionalidad, etc.

Las reacciones emocionales son parte de nuestra propia socialización y las experiencias personales de las emociones reflejan el amplio contexto cultural, por lo que las emociones en el trabajo son parte de la cultura organizacional. Durante el transcurso de la historia organizacional han existido tensiones entre emociones internas y emociones socialmente prescritas, mas aun entre lo emocional y lo racional en las organizaciones.

Existen tres ámbitos culturales que se influyen entre sí.

- Cultura Organizacional: Ideología y sistemas de manejo, normas y artefactos.
- Entorno cultural: Valores locales y socialización.
- Cultura del ambiente laboral: Prácticas día a día desde el punto de vista del trabajador.



A pesar de ser una constante establecer los sistemas de administración organizacional japonés y americano como polos opuestos, no hay realmente polos opuestos, en la realidad existen una serie de híbridos y diversas variaciones de los modelos. Algunos de estos estereotipos en realidad son totalmente errados, como la concepción Estados Unidos = Individualismo y Japón = Orientados al grupo.

Desde las primeras perspectivas organizacionales, las emociones han sido vistas como irracionales lo cual a traído una connotación negativa de las emociones en el ámbito laboral. Lo que intenta probar este estudio, es que la naturaleza de nuestro pensamiento sociológico acerca del manejo de las emociones esta en función de la cultura.

Dos formas de emociones se manifiestan en el trabajo:

- 1) Práctica: centrado en los sentimientos de los empleados que son expresados en diferentes contextos, la oficina, en los pasadisos. Se vive a diario.
- 2) Ideológica: en Japón por ejemplo se habla de un régimen ideológico basado en patrones de paternalismo y confianza mutua. Sueño o aspiración.

### **Diseño, devoción y desafío: El estudio de la cultura organizacional en Japón y América**

**Diseño:** enfatiza la racionalización, la productividad y la sistematización, emociones son dejadas de lado, se centra en la organización como sistema y sus orígenes viene de la ingeniería mecánica.

**Devoción:** parte del discurso del management, no descarta las emociones. Inserta el estudio y manipulación de las emociones, enfatiza las relaciones humanas, la cultura organizacional y gerenciar sintonizando con las emociones.

**Desafío:** Estudios en Norteamérica son un punto de vista crítico a la manipulación racional de las emociones, este punto de vista se basa en la subjetividad, intersubjetividad, en la construcción de las emociones dentro de una estructura de poder, género, jerarquía, y micro política.

Hoschchild utiliza el concepto de **management de las emociones**, en su libro ‘The Managed heart’ definido como una transmutación de tres elementos, emociones en el trabajo, sentir las reglas e intercambio social.

- En la emociones en el trabajo predomina el automanejo de las emociones, el manual de funciones decide la correcta emoción a mostrarse.
- Sentir las reglas: existen patrones sociales que nos dicen que sentir y como expresar nuestros sentimientos en diferentes situaciones, hay en manuales, programas de capacitación
- Intercambio social forzada a canales estrechos a conversaciones preescritas

#### Paradigmas en el estudio del comportamiento organizacional

	<b>Diseño</b>	<b>Devoción</b>	<b>Desafío</b>
<b>Estados Unidos</b>	Administración científica, sistematización, post-Taylorismo	Relaciones humanas, post-Mayoismo, cultura organizacional	Neo-Marxismo, neo-institucionalización, feminismo y estudios de trabajo. Administración de las emociones de Hochschilds
<b>Japón</b>	Publicaciones profesionales de abogados, consultores e ingenieros.	Literatura JSM; “Gran tradición”	“Pequeña tradición”
<b>JSM a través de ojos americanos</b>	Teoría FILM; importaciones de EEUU. Sistemas de administración.	Literatura “La teoría Z”	Etnografía del ambiente de trabajo en Japón y plantas transnacionales americanas

En conclusión la idea es analizar las emociones como un hecho social institucionalizado que objetivamente existe en un sistema de control organizacional, esta perspectiva enfatiza la experiencia subjetiva de la emoción como una reacción al sistema normativo. El objetivo es describir los patrones emocionales es decir practicas y mecanismos (pg 41).

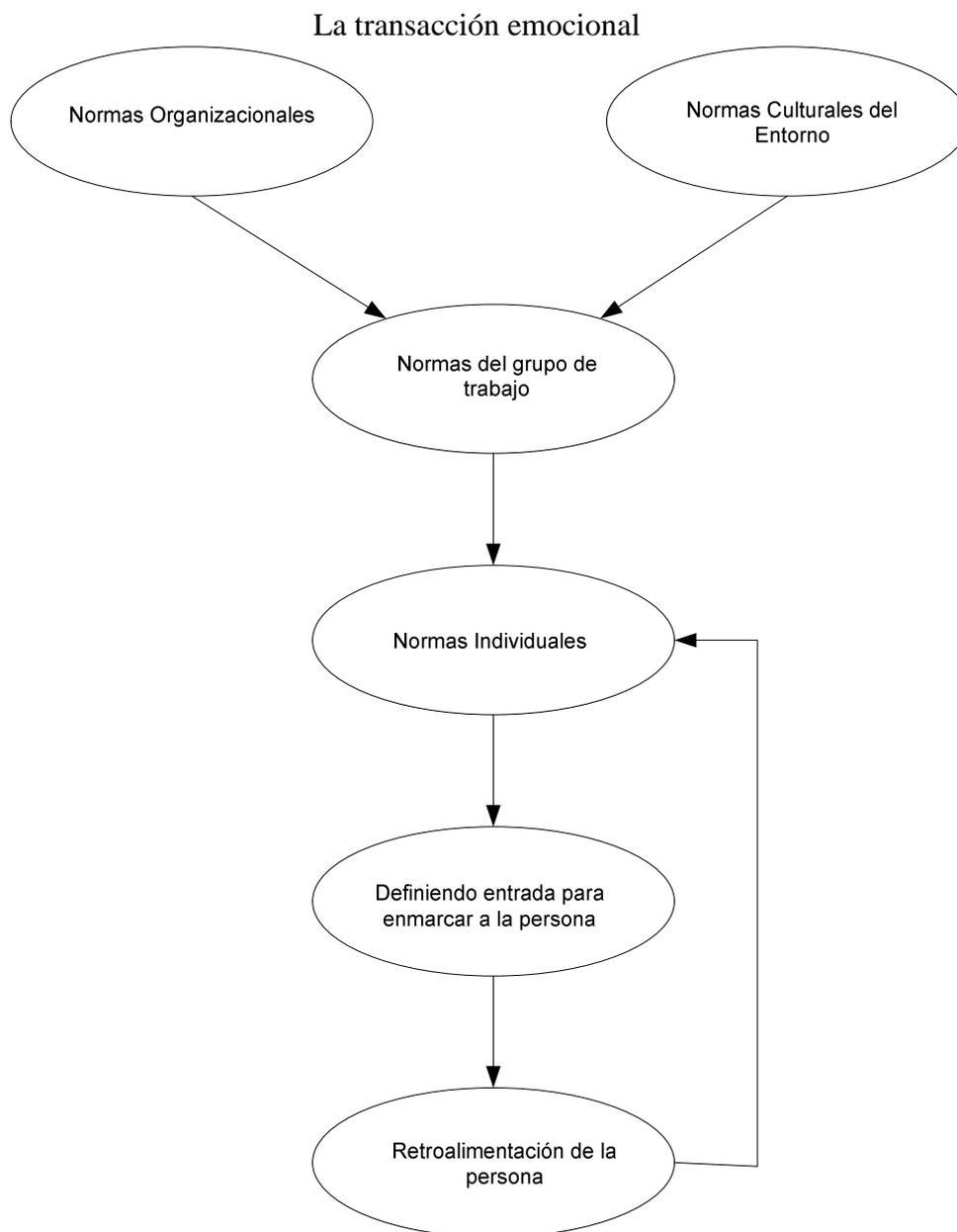
Las emociones incluyen dos componentes importantes: motivaciones o devociones (experiencia subjetiva-porque la gente hace lo que hace) y estructura social (goma

social – cómo percibimos las emociones de los demás y como manejamos nuestras emociones de acuerdo a eso)

El rol de las emociones como mediador en conflictos sociales y subversiones

A diferencia de la versión americana de administración científica, la perspectiva japonesa no descarta las emociones de sus bases teóricas.

El estudio sociológico de las emociones, a diferencia de los estudios psicológicos, tiene el potencial único de enfatizar los roles de las emociones como una estructura para la acción y como elemento discursivo en el orden de las cosas.



Una serie de factores afectan la expresión de emociones como:

*Reglas de razón:* Relativamente estables, como el contexto sociocultural, organizacional, ocupacional, trabajo en grupo y normas individuales.

*Reglas superficiales:* Potencialmente dinámicas y transitorio, incluye las emociones reales de los empleados.

La transacción emocional es la combinación de ambos.

Self colectivo	Self individualista
Origen: Japón	Origen: America
No hay distinción entre lo interno y lo externo, están separados	Interno es la autenticidad de la persona y lo Externo es una prescripción formal
No hay necesidad de control. Emociones limitadas (self control)	Necesidad de control externo
Emociones se construyen en relación al entorno social	Emociones se construyen a nivel personal

Los dos tipos de self, demuestran que las emociones son influenciadas por el contexto cultural y la interpretación dependerá del contexto en el que nos movamos, por eso la teoría de Hoschschild es totalmente americana.

### **Génesis emocional: Proyecto sindicalista en ideología y práctica.**

El estilo de administración japonesa se ha caracterizado por su calificativo de paternalismo, después de la post-guerra, pero el hecho es que surge como una respuesta instrumental a la presión del modelo occidental de leyes industriales para trabajadores y burócratas. El paternalismo fue el modelo para preservar la costumbre de señor-vasallo, padre-hijo. Bajo este sistema se desarrollan beneficios para la masa laboral, programas de educación y empleo permanente, también fue una fachada de benevolencia emocional para algunos trabajadores para ocupar cargos de mayor estatus.

El sistema paternalista está basado en el trabajo cooperativo, la solidaridad y consulta democrática. La vida social de los empleados gira en torno a la compañía, entonces no sólo esperan un mejor sueldo y un ascenso sino también el respeto y la aceptación, dentro de esta concepción se acepta que una persona pase toda su vida en una sola compañía.

Este estilo se convierte en una cuestión de estatus social, opresión y diferenciación de estatus, como por ejemplo la ropa de trabajo o la revisión en las puertas de ingreso de trabajadores. Este estilo coincide con la introducción al Japón del Taylorismo o administración científica (1910-1920), es así que ésta se convierte en el complemento ideal en la práctica de la administración japonesa.

El taylorismo es adaptado al sistema paternalista, como por ejemplo en el sistema de incentivos a los mejores trabajadores, quienes recibían parte de las ganancias de la empresa, otro ejemplo son las cajas de sugerencias y los seguros. Es así que se adopta la racionalización a la administración japonesa.

Ante el surgimiento de nuevas clases trabajadoras como los trabajadores temporales (trabajadores a tiempo parcial, ocasionales y los contratados por agencias), se implementan nuevas políticas y estrategias de RRHH.

La unión nacional de trabajadores generales NUGW es un claro ejemplo de un intento de organización de estos grupos de trabajadores temporales, quienes se organizan para obtener apoyo (préstamos). Se basan en el apoyo mutuo y la conciencia de clase (bien americano). Este sindicato decrece y el número de trabajadores temporales desorganizados aumenta.

Otro estilo distinto a este sindicato es el de la Federación Nacional de trabajadores, que se basa en la administración de co-asociados, que se destaca por la repartición de las ganancias y por la co-propiedad de las acciones. Entre los aspectos sociales se encuentran el cultivar las relaciones humanas, comunicación y co-determinación. Donde persiste el estilo emocional más que la unión.

Como lo muestran las formas alternas de administración del trabajo, las relaciones laborales en Japón son cada vez menos homogéneas, pero el discurso emocional paternalista de alguna vez prominente estilo de administración japonesa aun sirve como punto de referencia.

**Control normativo en culturas de trabajo de cuello azul.**

I. Círculos de calidad como mecanismos de control normativo.

Los círculos de calidad fueron creados para promover la participación en la toma de decisiones, responsabilidad personal, la evaluación de los empleados y educación de los capataces. Esta preocupación del control de la calidad involucrando a los empleados de manera racional (estadística) y permitiendo que ellos se mezclen emocionalmente con la organización (cooperación y participación del espíritu de la calidad).

Ideología de la administración	Intereses Grupales	Orientación del trabajador	Orientación del sindicato
Estados Unidos			
Relaciones Humanas, control directo, disposición sospechosa hacia la actividad grupal como forma de resistencia (Fordismo/Taylorismo)	Compromiso débil; Asociaciones de control de calidad mas preocupadas por el capital la tecnología	Motivación del Mercado; desinterés por compartir sus ideas, motivación individual	Mayormente hostil, suspicaz y desinteresado; Calidad Total percibida como una amenaza al conocimiento artesanal y al sindicato
Japón			
Paternalismo; uso positivo de un grupo pequeño	Compromiso fuerte; profesional del control de calidad avocados a crear una agenda de calidad	Motivación de pertenencia; sentido de pertenencia,	Cooperación con la administración como parte del énfasis en la seguridad laboral

## II. Culturas transplantadas a la industria automotriz de Estados Unidos.

Estos trasplantes enfatizan la práctica de estilos japoneses como el “just in time”, trabajo en equipo, calidad total y círculos de calidad, pero sin la motivación ideológica del paternalismo.

El just in time y el control de calidad total son filosofías complementarias que son racionales y normativas, su régimen de control es el estrés.

Los mecanismos normativos en la administración basada en el estrés:

- La *visibilidad* permite vigilar el proceso y el flujo de trabajo, por lo que la responsabilidad por la calidad puede ser identificada con precisión.
- La *presión de pares*: la responsabilidad es asumida por el grupo de trabajo, de allí que los círculos de calidad sean un mecanismo de control normativo, la presión de pares a realizar el trabajo eficientemente es alta.

El trasplante del sistema de administración japonesa a Norteamérica no tuvo éxito. Las prácticas de los trabajadores norteamericanos no corresponden a la ideología de los trabajadores japoneses. El mensaje enviado por la administración es no correctamente interpretado y puesto en práctica. En realidad, el trasplante marca una disyunción entre ideología y práctica, la ideología japonesa se presenta de manera que se idealiza los temas emocionales, como compromiso, confianza, consentimiento, son tomados como parte del manual.

Estilos de reacción emocional frente al trabajo (No es un cuadro comparativo es una descripción de ambos estilos)

<b>Japón:</b> Estilo de fuerte control ‘Emocional Numbness’	<b>Estados Unidos:</b> Estilo de resistencia frente a la ideología de la empresa y las prácticas dentro de la empresa
Obediencia y autodisciplina	Quejas frecuentes
Altos niveles de responsabilidad	Rechazo y desconfianza hacia la administración
Estilo de personalidad pasivo. Lobotomía emocional	El sistema paternalista genera resentimiento y es percibido como un estilo condescendiente.
Autorreflexión frente a los errores	Se debe actuar para disculparse.
La disculpa pública es una forma de conjugar lo público con lo privado, en donde se reconoce un problema personal y se solidariza con sus compañeros de trabajo.	Las emociones en el trabajo no son un acto privado sino un acto público como en los partidos de béisbol y fiestas.

Por ello, los programas de bienestar corporativo (como vivienda, educación) no son efectivos en el sistema americano mientras que si lo son en Japón. Los rangos de meritos de los trabajadores por su desempeño personal es importante para el sistema americano y para el japonés atenta contra el unionismo.

**Reglas de Oficina: El mundo de los hombres asalariados y las mujeres de oficina.**

En este capítulo se describe la ideología de la administración basado en la práctica y en el punto de vista de los administradores y trabajadores de oficina no como agentes, sino como sujetos de la ideología en el lugar de trabajo. El objetivo es analizar las prácticas emocionales en el trabajo como parte del control normativo.

La oficina de trabajo es la primera unidad social de los white-collar o asalariados, en el sentido que posee ciertas normas sociales, canales de comunicación, reglas, grupos de referencia. En las estructuras sociales se depositan emociones del trabajo. El equipo de trabajo y las reuniones de trabajo son una forma de cultivar valores como el consenso, confianza, generando soluciones para los problemas de la empresa, manteniendo la jerarquía de rangos. El tipo de capacitación es interna de trabajadores experimentados a nuevos trabajadores (paternalismo). Las fiestas de la oficina son un ejemplo de una mezcla entre lo privado y lo público, donde en la mesa se mantiene la posición jerárquica, donde el jefe da el primer brindis en la reunión.

En Japón se practica la disciplina y se realiza una selección donde se investiga el ambiente familiar, sus vecinos y sus profesores. En EEUU es ilegal investigar en la vida privada de la persona y la selección se basa en la experiencia personal de trabajo y sus conocimientos.

Las auto-declaraciones anuales, son una forma de auto-evaluación, donde se coloca historia de trabajo, autodesarrollo y preferencias de rotación, incluye secciones personales y familiares. El formato es diferente para cada grupo de trabajadores, para hombres y mujeres, y sólo a los hombres se les pregunta si desean ser transferidos.

Ejemplo: Hoja de declaración personal

1. Información doméstica (estado civil, con quien vive, estado de salud, tipo de domicilio)
2. Experiencia de trabajo (detallar nombre, meses, años)
3. Inventario de Personalidad: 4 características racionales y 11 emocionales
4. Habilidades Específicas (licencias, certificados, y deseos de estudiar en el futuro)

La educación dentro de la empresa, se da en locales especiales de capacitación, donde viven una especie de retiro. Este tipo de educación, llamada 'educación espiritual' por Rohlen (investiga la cultura japonesa en un banco en los años 70). hace énfasis en la autorreflexión en los errores cometidos, la disculpa pública y una acción para prevenirlos. Asimismo se construye el carácter del trabajador, por ejemplo en una larga caminata 'the endurance walk' para crear en los participantes un sentido de participación, paciencia y fuerza espiritual.

Estos retiros tienen un estilo militar de inspección para crear disciplina, donde el grupo comparte vivencias y emociones, se eliminan las resistencias a responder positivamente hacia la autoridad, elimina el egoísmo, se enfatiza el respeto a los padres. La capacitación en una cultura de calidad se basa en la conducta externa como símbolo de la calidad del servicio, y la japonesa se basa en que la apariencia ordenada es un índice de su propio self.

Las señoritas de oficina (OF=Office ladies) son mujeres entre 20 y 24 años quienes realizan trabajos de secretarías, pero no tienen derecho a promociones ni a un empleo

permanente. Los centros de educación de las OF basan su educación en el auto-cultivación y la autorrealización de valores femeninos como la sinceridad, la armonía y el amor, con un espíritu de obediencia, cortesía y profundo respeto. El entrenamiento americano se basa en estrategias para descargar los impulsos agresivos y sonreír, finalmente la gente paga por la sonrisa. El entrenamiento japonés de las OF no se centra en el buen servicio sino en formar el verdadero carácter (true self) femenino y como ser una buena mujer japonesa. Esta subcultura es numerosa y tiene una imagen de deferencia y resistencia, sin embargo no están completamente sin poder, la combinación entre las manifestaciones femeninas y la recesión económica hacen que guíen eventualmente a cambios a este grupo.

### **Trabajo de medio tiempo en el área de servicios y la Consumación de la Administración de las emociones**

El aumento del sector servicio en Japón (1980-1990) viene acompañado de un aumento de las actividades de tiempo libre. Este sector tiene la mayor cantidad de trabajadores a medio tiempo, que son estudiantes, entre ellas mujeres solteras y mujeres casadas, para los empleadores el medio tiempo ofrece ahorro en sueldos y una solución a la incorporación de jóvenes al mundo laboral. Para el empleado es un ingreso suplementario sin descuidar la familia o la escuela. En este sector se cristaliza el control normativo para manejar las emociones (cultura del servicio).

La McDonalización de la industria del servicio japonesa, es decir la introducción del **modelo americano** en la cultura del servicio, deja de lado el servicio profesional más íntimo, por una sociedad alienada de consumo, como parte de una economía globalizada. El trabajo de medio tiempo es un trabajo duro, sin incentivos y sin promociones, es un ambiente que requiere manuales de trabajo.

La Mc Donalización y la comida rápida implica una serie de conceptos:

- Eficiencia (pasos en el manual),
- Calculabilidad (tamaño, costo del producto y tiempo en obtener el producto),
- Predictibilidad (el mismo producto en todos los locales)
- Control (trabajadores y clientes realizan un número limitado de cosas que la administración quiere que hagan, como por ejemplo la lista de menús, atención al auto, asientos confortables).

La administración de las emociones e inteligencia emocional son los nuevos slogans en el manejo administrativo americano, el manejo de las competencias emocionales es tan eficiente como la administración basada en la tarea y los recursos. Esta novedad durará poco tiempo porque sólo sigue la lógica del cambio y el pragmatismo, mas no de una ideología ética como 'la cultivación del self' en Japón.

**La sonrisa** es una expresión de esta **cultura del servicio**, los programas de entrenamiento sirven para crear esta actitud amigable en los trabajadores. Estos programas se desarrollan tanto en Japón como en EEUU con un formato estandarizado de atención al cliente. En EEUU ha recibido una connotación negativa en la estructura social y en la racionalidad instrumental. En cambio en Japón no ofrece resistencia, forma parte del protocolo social existente en la cultura japonesa.

Actualmente la educación espiritual se reduce a las **campañas de conducta**. El caso de Tokio Dome Corporation es un ejemplo de la importación de la cultura del servicio al cliente americano bajo el lema 'warn heart', donde se implementa una campaña de conducta como la sonrisa, saludos, apariencia, etc a través de videos, boletines, manuales de trabajo, etc. Luego de la implementación del programa se produce un incidente en el que aparecen empleados sin saludar o dar las gracias a los clientes, la medida disciplinaria fue mostrar públicamente el video, esto reafirma el concepto de '**cultura de la vergüenza**', lo cual revela el poder de las emociones como una sanción social y el profundo impacto en la experiencia emocional de los japoneses. Las campañas de conductas no utilizan el paternalismo, por el contrario tiene un enfoque hacia la satisfacción del cliente (uso del cliente encubierto como auditoría).

A diferencia del modelo japonés, los americanos implementan **sistemas de incentivos** para los empleados y administradores. El control emocional en la atención al cliente se da en una serie de pasos, y se evalúan con una lista de chequeo donde se evalúa cada conducta definida operacionalmente.

En investigaciones americanas se obtiene que cuando los empleados están ocupados con mucha gente, ambos –cliente y empleado- implícitamente saben que no es necesario expresar emociones; mientras en instantes donde hay tiempo, se espera que se expresen emociones. En Tokio Dome, sin embargo se espera que el empleado exprese cortesía en todo momento aún cuando este ocupado.

El caso de Tokio Disneyland, considerado el modelo de servicio así como Mc Donald's lo es en fast food. Esta empresa se maneja a través de manuales detallados. Posee dos tipos de empleados los regulares (supervisores -hombres) y trabajadores de oficina (office ladies OF) y los part-time que son gobernados por los manuales y la cultura del servicio. En este caso se aplica el diseño y la devoción, diseño con el Taylorismo y el análisis del trabajo y devoción, controlada por un discurso administrativo paternalista 'the Disney Way'. A diferencia de Japón, el proceso de selección americano en Disney requiere advertir a los postulantes sobre el trabajo duro durante feriados y vacaciones, requiere adicionalmente un test de trabajo en equipo, lo cual es innecesario en Japón por el tipo de socialización. Los empleados japoneses no parecen sentir resentimiento hacia el management de las emociones, los manuales forman parte de la etiqueta, y son normales y razonables.

El tipo de contacto es la clave para el 'service acting' o 'servicio actuado', las OL (señoritas de oficina) y otros empleados de oficina requieren contacto directo, por lo que son entrenado en su lenguaje y apariencia dentro de un grupo de trabajo. En cambio el entrenamiento de los operadores telefónicos es distinto tratan con voces de gente extraña, sólo recurren a un termino general de amabilidad y calidez en el trato. La mujer que maneja elevador, es un trabajo autómatas, que requiere descansos repetidos. Finalmente no cabe duda de que estamos frente al fin de la racionalidad instrumental.

### **El final del camino**

'El final del camino' es un libro de John Barth's donde se describe el énfasis de la cultura occidental en el individualismo, donde el entrenamiento emocional es ejecutado por un doctor usando procedimientos psicológicos, mientras en Japón son los padres,

los profesores, los jefes, quienes capacitan. El paradigma de lo privado y lo público se integra a la socialización japonesa (self relacional), lo cual hace que se integren los valores personales y las normas sociales.

El management de las emociones empieza en EEUU, pasando del continuo de devoción a diseño. En Japón se reconoce el rol de las emociones en el siglo veinte, pasando del paternalismo al diseño.

La comparación institucional de diferentes trabajos indica que las emociones en el trabajo están presentes en todos los sectores de la industria. Sin embargo es el caso particular el de los trabajadores temporales quienes siguen los procedimientos del manual, estando bajo una administración científica y la expresión de emociones está supeditada a la cultura del servicio.

En conclusión: los temas de este libro pueden ser resumidos en dos temas: a) se refiere a las variaciones en el manejo de las emociones en diferentes espacios y b) la influencia local de la cultura en la organización y la cultura del ambiente laboral.

a) Poniendo a trabajar a las emociones ocurren tres procesos:

1. **Comodificación:** toma lugar cuando las emociones se convierten en la ideología de la empresa, no por mucho tiempo como un sentimiento privado pero si como un sentimiento público o 'goma social'. Ejm: trabajadores de shop-floor en Japón tienen como ideología el paternalismo.
2. **Formalización:** Mecanismo para sustentar la ideología. Los sentimientos en el trabajo son formalizados a través de los manuales, listas de chequeo. Ejm: el trabajo de oficina se caracteriza por tener muchos protocolos.
3. **Reducción:** Mecanismo para sustentar la ideología. La interacción social con los clientes es reducida a las tareas estandarizadas que dan forma a la formalización. Ejm: los trabajadores que atienden a los clientes poseen una formalización y reducción extremas, pero menor énfasis en la ideología.

b) La influencia de la cultura local y el ambiente laboral son entidades complementarias, que son influenciadas por la cultura local. Es así que la cultura americana y japonesa poseen diferentes programas de educación y capacitación, con formas diferentes de socialización.