



**Vol 5, Nº 16 (enero 2013)**

## **EL IMPACTO DE LOS CONCEPTOS FILOSÓFICOS Y CULTURALES EN LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL INTERNA EN JAPÓN**

**Dra. Natalia Pazyura**

Departamento de Pedagogía Comparada del Instituto de Educación Pedagógica y Educación de Adultos de la Academia Nacional de Ciencias Pedagógicas de Ucrania  
e-mail: [npazyura@ukr.net](mailto:npazyura@ukr.net)  
dirección: calle Berlinskogo, 9, Kiev, Ucrania

---

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

**Pazyura, N.:** *“EL IMPACTO DE LOS CONCEPTOS FILOSÓFICOS Y CULTURALES EN LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL INTERNA EN JAPÓN”* en Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón, enero 2013. Texto completo en <http://www.eumed.net/rev/japon/>

---

### **Resumen**

En este artículo se presentan los resultados de una investigación educativa cuyo objetivo fue analizar las características de la cultura nacional japonesa y los conceptos filosóficos que se han convertido en una fuente de normas corporativas, y tuvieron un profundo impacto en el sistema empresarial de este país. En el ámbito empresarial, las relaciones corporativas se construyen de acuerdo a las características nacionales y culturales de la sociedad que afectan el sistema de empleo, el desarrollo de los recursos humanos, la práctica de la capacitación del personal. Además, la cultura nacional es una de las principales fuentes de oposición a los efectos de las tendencias de globalización que podrían conducir a la unificación y la pérdida de las identidades nacionales. El análisis realizado demostró que la organización de las empresas japonesas impacta profundamente la cultura nacional, los conceptos religiosos y los valores de la sociedad, siguiendo los cuales los empleados, los directivos, los clientes establecen en sus actividades diarias las relaciones interpersonales específicas inherentes a este país. Hay que subrayar que la cultura japonesa actuó como el retén para las tendencias mundiales globalizadoras, incluso en el mundo postindustrial, llamadas a unificar los padrones de comportamiento, en particular, corporativo, a “independizarlos” de sus tradiciones culturales. La singularidad de la cultura japonesa se manifiesta en una diversidad de variantes funcionales para la organización del trabajo, preservando al mismo tiempo los modelos tradicionales de relaciones corporativas, tales como el trabajo en equipo, la lealtad a la empresa, el sacrificio de sus intereses personales a favor del éxito del grupo.

**Palabras clave:** la capacitación empresarial; la organización de las empresas en Japón; las relaciones corporativas; los conceptos filosóficos y culturales de la sociedad japonesa

La cultura de cada país es un sistema de valores materiales y espirituales de la sociedad que sirve como medio de transferencia de la experiencia social de generación en generación a

través de las tradiciones y creencias que están representadas en las leyes y normas de conducta del país. La cultura nacional influye en el desarrollo social, económico, empresarial. Asimismo, el desarrollo profesional de un individuo ocurre bajo el impacto del entorno socio-cultural específico del país en el que se lleva a cabo.

En el ámbito empresarial, las relaciones corporativas se construyen de acuerdo a las características nacionales y culturales de la sociedad que afectan el sistema de empleo, el desarrollo de los recursos humanos, la práctica de la capacitación del personal. Además, la cultura nacional es una de las principales fuentes de oposición a los efectos de las tendencias de globalización que podrían conducir a la unificación y la pérdida de las identidades nacionales.

En este sentido, el estudio de Japón, el país fundador de la cultura corporativa, representa un interés indudable. En particular, el objetivo de este trabajo fue analizar las características de la cultura nacional y los conceptos filosóficos que se han convertido en una fuente de normas corporativas, y tuvieron un profundo impacto en el sistema empresarial de este país.

El interés hacia la cultura corporativa en Japón se explica además por el éxito de sus empresas. Según la opinión de muchos científicos, el modelo empresarial japonés, es el más exitoso en la amplia gama de posibles tipos de relaciones en el mercado de trabajo. En este modelo, un papel importante en la adquisición de conocimientos y habilidades profesionales de los trabajadores juega su promoción profesional y la capacitación intraempresarial como una parte integral e importante de la cultura de la empresa (Sookon Kim, 1983, p. 6). Muchos estudios de la cultura corporativa japonesa y del desarrollo profesional del personal, indican que la gestión de las empresas japonesas se ha formado y enriquecido en un contexto social fuertemente influenciado por las tradiciones nacionales.

El estudio de los factores nacionales y su impacto en la cultura corporativa japonesa han realizado Burkett P., Brewster C., Clegg S., Hanami T., Hendry J., Hofstede G, Kono T., Lehmbuch G., Lincoln J.R., Morishima M., Nakata Y, Okazaki L., Porter M.E., Sano Y., Whitley R., Yamanouchi T., entre otros.

En Japón, las investigaciones sobre las relaciones corporativas modernas encabezan el Instituto Japonés de Política Laboral y Capacitación (Japan Institute for Labour Policy and Training) y el Ministerio de Salud, Trabajo y Mejora de Japón. Muchos estudios (Budhwar P., Debrah Y.A., Fukuda K.J.) se dedican al análisis de las peculiaridades de la gestión japonesa que se generó y se enriqueció en el determinado contexto social (mercado laboral interno, la cultura nacional, los factores económicos), los cuales impactan las empresas y las obligan a cambiar. Tales científicos como Araki T., Clegg S., Fukuda K.J., Kono T., Lincoln J.R., Nakata Y, Sano Y., Sakakibara M., Takeuchi H., insisten en la realización de un estudio que tomará en cuenta tanto los factores externos, como los factores internos empresariales que impactan en la organización del trabajo.

Los estudios de la cultura corporativa japonesa se han realizado desde diferentes perspectivas. Así, Abegglen, Nakamaya, Nakame llevaron a cabo un estudio de las relaciones corporativas tomando en cuenta los aspectos culturales. Levine, Shimada y otros realizaron un análisis descriptivo de la cultura corporativa japonesa. Taira, Kuratani, Hashimoto, Shimada, Takezawa utilizaron el enfoque funcional en sus investigaciones. R. Dore y las investigaciones que se llevaron a cabo por la OCDE en 1977, son ejemplos del estudio de las relaciones corporativas desde la perspectiva neocultural (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 7).

Según la mayoría de los japoneses, la cultura nacional japonesa es única y por lo tanto, nunca será comprendida por alguien que no es japonés. Las ideas presentadas en la teoría nacional nihonhiron, impactaron la comunidad empresarial y el comportamiento organizacional de las empresas japonesas. Muchas de las funciones de la gestión empresarial japonesa pueden ser explicadas a través de los valores culturales antiguos que son muy diferentes a los valores del Occidente e incluso de los países vecinos. Un estudio cuidadoso de la moderna cultura empresarial japonesa y del sistema de gestión, debe llevarse a cabo teniendo en cuenta los valores y las ideologías heredadas del pasado.

Desde el principio, la cultura japonesa se vio influenciada por varias religiones que vienen de otros países. T. Ishida cree que Japón asimiló gradualmente varias culturas extranjeras y las integró en la propia. La historia cultural de Japón muestra que la religión extranjera y la filosofía fueron modificadas de acuerdo a las necesidades de la mentalidad japonesa, por lo que los japoneses crearon una nueva cultura y lengua propia, formando el grupo étnico que tiene un patrón específico de comportamiento (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 59).

Por ejemplo, en Japón coexisten tres religiones, cuyos conceptos impactaron significativamente en la gestión del personal y desarrollo de recursos humanos. El shintoísmo, la antigua religión de Japón, se centra en la pureza religiosa, requiere del individuo el compromiso con el emperador y con la nación. El budismo, que llegó desde China en el siglo VI,

también tuvo un impacto significativo en la sociedad japonesa. El shintoísmo sigue siendo la religión más popular (para el 54,1% de la población), seguido por el budismo (40,5%). En la historia de Japón han existido los intentos de combinar el shintoísmo con los rituales budistas (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 60).

Por otra parte, después de la transición de Japón al sistema feudal, la relación de la educación y la familia, fue especialmente afectada por la filosofía confuciana. De acuerdo con los principios del confucianismo, una persona debe aprender las reglas importantes de respeto a la familia y devoción al trabajo. Las normas confucianas de conducta están prescritas para los diferentes tipos de relaciones: entre el padre y el hijo, el marido y la mujer, el anciano y su hermano menor, los amigos, etc. El confucianismo comienza a dominar el sistema de valores nacionales y crea la idea de la importancia de mantener el orden social.

Es importante subrayar que en la sociedad japonesa moderna no hay conflicto entre el shintoísmo, el budismo y el confucianismo: japoneses creen que el shintoísmo es el tronco, el budismo - las ramas y el confucianismo – las hojas de la misma religión. El cristianismo en Japón ha ganado popularidad en el período posterior a la guerra. En 1996, un 2,5% de los japoneses prefieren la religión cristiana (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 60).

Aunque los japoneses han cambiado bajo la influencia de la cultura occidental, sin embargo, la filosofía confuciana con sus valores morales y sociales, domina en la cultura corporativa de muchas empresas. Esto contrasta con la ética del individualismo y liberalismo del Occidente (Okimoto, Rohlen, 1988, p. 103). Desde los tiempos remotos y hasta hoy, la sociedad japonesa se ha estructurado verticalmente: cada ciudadano se encuentra bajo las disposiciones de su familia. El sistema de valores japonés promueve la lealtad a su familia, el trabajo duro, presta una gran atención a las capacidades humanas, así como a las habilidades adquiridas y el desarrollo de su potencial (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 61). Lo anterior determina la vida social, económica y cultural de cada individuo.

El material analizado durante la investigación cuyos resultados se presentan en este trabajo, permite identificar los siguientes conceptos básicos que han impactado significativamente en la cultura corporativa y los principios de la gestión de recursos humanos en Japón:

1. *Ie* (jerarquía familiar) implica el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a una familia; sacrificio personal por el bien de la prosperidad de todos. Por lo tanto, la unidad colectiva del grupo es más importante que la singularidad de cada miembro. El efecto del *ie*-concepto también se observa en relación con la educación en Japón: la educación de los miembros de la familia, especialmente de los niños, es muy valorada en la sociedad japonesa. La sociedad japonesa es siempre descrita como la sociedad futura (*Gaku-reku sakai*) en la que a una persona se le respeta por sus logros académicos. La familia tiene altas expectativas para la educación de los niños y está dispuesta a sacrificar los intereses de sus miembros para asegurar una educación adecuada para ellos. Las empresas operan como grupos sociales basados en *ie*: la empresa es considerada como una familia que necesita el compromiso del personal para proteger los intereses de la empresa. A veces la línea entre la vida privada y la empresa no se hace tangible, los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo en la empresa (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 62).

2. *Kazokushugi* (pertenencia a una familia) – forma los fundamentos de la sociedad japonesa. Los sistemas de empleo y capacitación surgen desde el concepto de la familia: el concepto de empleo de por vida, sistema de evaluación, el enfoque paternalista de la gestión del capital humano y la organización. Según este principio, las empresas japonesas son consideradas no sólo como una unidad económica, son más importantes que las organizaciones sociales que valoran la relación social entre sus miembros; ellas aseguran a las personas el profesionalismo. Por lo tanto, se cree que un sistema familiar, donde el destino de los miembros de la familia depende de la decisión del jefe de la familia, es aplicable en una empresa donde la suerte de los trabajadores depende de su capacitación (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 63). En Japón, desde los principios del confucianismo, la industrialización y el nacionalismo, se dio la gestión colectiva y altruista. De tal manera que en las empresas japonesas domina el principio de “pertenencia a una familia” (Okimoto, Rohlen, 1988, p. 103).

3. *Aimai* se define como la tolerancia total y sirve para evitar la confrontación en la comunicación. Los japoneses siempre han sido tolerantes en la comunicación y la toma de decisiones, prefieren compartir sentimientos y pensamientos implícitamente. Para

esto se utiliza el término haragei que significa “medios de comunicación implícitos” (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 63).

4. Sempai-kohai (sistema de antigüedad) define las responsabilidades, premios y otros incentivos sociales entre los mayores y los más jóvenes. Muchos autores creen que la sociedad japonesa está estructurada en una jerarquía vertical de acuerdo con el grado de poder y la distancia entre la relación personal. De hecho, la dicotomía Sempai-kohai existe en todas organizaciones corporativas, educativas y gubernamentales japonesas. La posición en el trabajo, el salario dependen de la antigüedad, los trabajadores de mayor edad reciben mayores posiciones y reciben salarios más altos. En el mundo de los negocios, este sistema tiene un impacto significativo en las relaciones humanas. Así, en las reuniones de trabajo los trabajadores más jóvenes se sientan cerca de la puerta (este acto se llama shimoza), mientras que los miembros mayores se sientan al lado de los importantes invitados (este acto se llama kamiza). Por lo general, durante las reuniones los trabajadores jóvenes de la empresa escuchan con atención a los miembros antiguos de la compañía, los elogian y definen su posición después bajo la influencia de la opinión de los ancianos. R. Dore explica que durante las discusiones corporativas, los integrantes antiguos pueden retirar sus propuestas, sin embargo, la decisión final siempre será aquella que han ofrecido desde el principio los trabajadores viejos. En el lugar de trabajo, si existe un conflicto potencial de intereses, los subordinados siempre se siguen a los mayores, ellos nunca se involucran en las disputas (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 64).

5. Wa (armonía y trabajo en equipo) es apoyo a la armonía en la vida social. Los japoneses son el pueblo más homogéneo en términos de raza e idioma. En el pasado, en la época de las tribus, los japoneses no pudieron conquistar las tribus vecinas, sino que fueron conquistados por ellas. Vivían en un archipiélago en armonía, donde la violación se consideraba un delito social. Wa se refleja en la organización de las empresas japonesas, donde los gerentes son más valorados por lograr la armonía en el trabajo; su relación con los empleados, los clientes se considera muy importante. Para los directivos japoneses el objetivo principal es el establecimiento y mantenimiento de la armonía en el grupo de trabajo, su crecimiento a largo plazo y la prosperidad de la organización (George, 1983, p. 6). Las actividades para el desarrollo de recursos humanos se centran en el apoyo a la armonía y el trabajo en equipo a nivel de empresa.

6. Shudan Ishiki (conciencia de grupo) es el concepto que se asocia con Wa, refleja los intereses del grupo, no del individuo. Shudan Ishiki surgió “cuando el arroz comenzó a ser tratado”, y se mantiene hasta nuestros días en una sociedad en armonía que valora lo colectivo (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 65). La convivencia durante siglos en una pequeña isla sin muchos recursos naturales, enseñó a los japoneses a valorar los recursos humanos y utilizarlos al máximo. Históricamente, la cultura japonesa enseñó a las personas a vivir en armonía, a hacer el hincapié en la importancia de la relación de confianza entre las personas y en la calidez humana. Esta experiencia cultural que se produjo después de un largo período de convivencia y de trabajo, se transformó en la gestión empresarial. Curiosamente, a diferencia de la cultura americana, donde se valora más la movilidad, la característica principal de la cultura japonesa es la estabilidad que queda bien reflejada en las relaciones corporativas: más de un tercio de los japoneses trabajan toda su vida en la misma empresa (George, 1983, p. 6).

7. Oyabun-kobun (estructura vertical de la sociedad) se refleja en las relaciones paternalistas verticales que dominan la sociedad japonesa. Forma vertical de la interacción supone la oportunidad de obtener una valiosa orientación y las instrucciones de los miembros superiores (mayores) y de elevado rango del grupo. Se cree que las personas mayores han trabajado por el bien del país toda su vida, y por lo tanto merecen respeto y un nivel de vida digno. Este concepto se utiliza en el nivel de organización: la relación con los colegas superiores se considera la más importante. Las relaciones en el grupo dependen de la orden y el momento de la integración de cada miembro en este grupo de trabajo (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 64).

Estos conceptos básicos de la cultura japonesa son los principios importantes que operan la sociedad japonesa y crean un sistema de valores usado también en las organizaciones. Además de los antes analizados, en la cultura japonesa existen los conceptos uchi-soto (interior y exterior) que establecen una sensación de seguridad dentro de un grupo. Se cree

que las personas del grupo de trabajo tienen una relación más armoniosa en la que ocurre una rápida socialización y profesionalización.

Otro concepto –giri- significa las responsabilidades sociales que implican el cuidado de los familiares, y la necesidad de darse cuenta de su felicidad, a veces en forma de donaciones. Cultura de regalos que prevalece en la sociedad japonesa, los intercambios, la buena rentabilidad a cambio de la mercancía, es una parte importante de la cultura japonesa. Giri es reconocido en Japón como una forma de relaciones humanas en la sociedad moderna. El costo de los regalos es el precio de la armonía en relaciones laborales. Según K. Fukuda, las características principales de la cultura corporativa japonesa, son la orientación al grupo en la gestión empresarial, la toma de decisiones a partir del consenso colectivo, la importancia de cumplir con las responsabilidades individuales (Dev Raj Adhikari, 2005, p. 64).

Por lo tanto, la cultura nacional japonesa causa un efecto profundo en la organización estructural de la sociedad y de las empresas, la cultura corporativa y la filosofía se forman bajo la influencia de los valores nacionales. Como resultado, la síntesis de las ideas nacionales, religiosas y filosóficas en las corporaciones japonesas establece relaciones especiales entre la cultura corporativa que promueve el profesionalismo y la capacidad de la persona. El colectivismo japonés es muy eficaz para el éxito del equipo.

El sistema de valores nacionales es ampliamente utilizado por los empresarios japoneses y los trabajadores, y afecta directamente la práctica del desarrollo de los recursos humanos, su capacitación. Con su cultura corporativa, las empresas en Japón adquieren funciones no sólo económicas, sino también educativas, donde reina el ambiente de armonía familiar, colectivismo y la buena voluntad. Además, la capacitación de los trabajadores en la misma empresa donde ellos laboran, coadyuva a que continúen trabajando en el mismo lugar a largo plazo, mejora las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, asegura un alto grado de “homogeneidad” de actitudes, valores y otros factores entre los miembros del equipo de trabajo (Taira, Levine, 1986, p. 40).

De tal manera que el análisis realizado permite afirmar que la organización de las empresas japonesas impacta profundamente la cultura nacional, los conceptos religiosos y los valores de la sociedad, siguiendo los cuales los empleados, los directivos, los clientes establecen en sus actividades diarias las relaciones interpersonales específicas inherentes a este país. Hay que subrayar que la cultura japonesa actuó como el retén para las tendencias mundiales globalizadoras, incluso en el mundo postindustrial, llamadas a unificar los padrones de comportamiento, en particular, corporativo, a “independizarlos” de sus tradiciones culturales. La singularidad de la cultura japonesa se manifiesta en una diversidad de variantes funcionales para la organización del trabajo, preservando al mismo tiempo los modelos tradicionales de relaciones corporativas, tales como el trabajo en equipo, la lealtad a la empresa, el sacrificio de sus intereses personales a favor del éxito del grupo.

## **Bibliografía**

Dev Raj Adhikari. National Factors and Employment Relations in Japan. Central Department of Management Tribhuvan University. Japan Institute of Labour Policy and Training, Tokyo, Japan. – March 28, 2005. – 183 p.

Sookon Kim. Is the Japanese system of lifetime employment applicable to a developing country such as Korea? Working paper series 82 – 03. (The 6th world congress of the international industrial relations association in Tokyo, Japan, March, 1983). Korea development institute, Seoul, Korea. – 1983. – 30 p.

Daniel I. Okimoto, Thomas P. Rohlen. Inside the Japanese system: readings on contemporary society and political economy... Stanford university press, Stanford, California, 1988. – 271 p.

George Paul S. Theory Z School: beyond effectiveness. National middle school association, Columbus, OH. – 1983. – 113 p.

Taira Koji, Levine Solomon B. Educational and labour force skills in postwar Japan. Final report. Office of educational research and improvement, Washington, DC. – 1986. – 67 p.