



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

Programa de Profundización en Procesos Organizacionales

Retos del liderazgo japonés en su incorporación al
trabajador mexicano

Reporte de Investigación Teórica

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

RODRIGO ROSALES CASTRO

Director: LIC. ANGELICA CARLOTA CARREÓN ACEVEDO

Vocal: MTRO. DANIEL GIL DURÁN

Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, 21 de noviembre de 2019





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

1. Antecedentes.....	3
1.2. Llegada e incremento sin precedentes de la inversión japonesa en México.	3
2. Retos del liderazgo japonés en su incorporación al trabajador mexicano.....	4
2.1. Comunicación indirecta: problema para los mexicanos.	4
2.2. Mentalidad localista de México	4
3. Propuestas para la incorporación exitosa de la cultura del liderazgo japonés en las empresas japonesas establecidas en México.....	5
3.1. Impulso a la responsabilidad colectiva japonesa en el liderazgo gerencial de los mexicanos en las empresas japonesas.	5
3.2. Motivación laboral japonesa mediante la enseñanza del IKIGAI: Estado de flujo y trabajo como fin en sí mismo.	6
3.3. Fomento al compromiso y a la conciliación interna dentro de la empresa: 和(Wa).....	7
3.4. Incentivos a la lealtad y honestidad, mientras existe flexibilidad para la rotación interna de personal y apoyo a la adquisición de distintas habilidades. ..	8
3.5. Promoción del <i>tsukiai</i> y actividades de convivencia entre trabajadores mexicanos con sus compañeros japoneses para mejorar la comunicación interna.	8
3.6. Enseñanza de un liderazgo compartido japonés en sus empresas establecidas en México.....	10
4. Liderazgo	11
4.1. Teorías del Liderazgo y el Líder Japonés	11
4.2. Liderazgo Japonés en México.....	13
5. Conclusiones	13
Bibliografía	15

Retos del liderazgo japonés en su incorporación al trabajador mexicano

1. Antecedentes

1.2. Llegada e incremento sin precedentes de la inversión japonesa en México

Una de las primeras empresas de las cuales se tiene registro en la historia del mundo entero es la Empresa Kongo Gumi, fundada en el año 578 por tres carpinteros especialistas en la construcción y el mantenimiento de templos, siendo la más antigua del mundo que sigue en activo, con la familia Kongo al timón desde siempre (Mogi, 2018).

Las empresas multinacionales japonesas se han expandido en México gracias a la red de tratados comerciales con que cuenta nuestro país y a raíz del Acuerdo de Asociación Económica (AAE) firmado con Japón en el año 2005. Lo que comenzó en el año de 1966 con el establecimiento de la primera planta de Nissan fuera del Japón, en Cuernavaca, Morelos, siendo la primera planta japonesa en México. Hoy en el año 2019 consolida una relación bilateral de gran éxito con más de 1200 empresas japonesas establecidas en el país. El estado con mayor número de empresas es Guanajuato, seguido por Aguascalientes, Jalisco, Querétaro y San Luis Potosí, y en el norte destacan Nuevo León y Baja California (Falck, 2016). Gracias a lo anterior, recientemente se estableció el Instituto Educativo Japonés de Guanajuato, dedicado a la enseñanza de estudiantes de primaria y secundaria pertenecientes a la comunidad japonesa, y también el primer bachillerato tecnológico basado en el sistema japonés KOSEN y con perfil internacional en la Universidad de Guanajuato. Asimismo, anualmente se han fomentado las becas para la formación de recursos humanos entre Japón y México con el Programa de Cooperación para Formación de Recursos Humanos en la Asociación Estratégica Global, con un intercambio de 50 alumnos por país cada año.

En julio de 2019 el Sector Comercial e Industrial de Japón anunció que busca impulsar en México el modelo laboral japonés para incrementar la productividad de los trabajadores mexicanos a través de incentivos como prestaciones, comedores y transporte, de acuerdo al Director de la Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México A. C., Sr. Yoshiyuki Matsuda. El Sr. Matsuda menciona que en Japón se está trabajando en que los empleados tengan una jornada laboral de no más de ocho horas y que se tomen descansos, y está preocupado porque en México se pueda dar un incentivo para disfrutar de más tiempo con toda la familia, mientras se promueven los valores de trabajo japoneses.

2. Retos del liderazgo japonés en su incorporación al trabajador mexicano

2.1. Comunicación indirecta: problema para los mexicanos.

En la cultura laboral japonesa se tiene una auténtica desconfianza en las habilidades verbales, ya que piensan que éstas tienden a mostrar la superficialidad en contraste con las ideas interiores, menos articuladas que se comunican por alusión o por medios no verbales. Es así que el éxito de la comunicación depende tanto de la sensibilidad de su receptor como de la calidad del mensaje enviado. En realidad, el fallo de la comunicación que no es raro, se atribuye en general al receptor. Enviar demasiado claramente un mensaje implica que el emisor tiene un concepto bajo de la sensibilidad del receptor. Una persona que acostumbra a razonar con rigor lógico es considerada como inmadura y puede ganarse el calificativo de *rikutsuppoi*, que según la indispensable traducción de Keifer significa “maniático de la razón”. Todos los miembros de un grupo esperan que se comprendan sus sentimientos no formulados y se anticipen sus deseos no pronunciados.

Los mexicanos no estamos acostumbrados a tener ese tipo de comunicación y preferimos que nos digan qué se requiere directamente. Esto representa un reto en la comunicación con los japoneses.

2.2. Mentalidad localista de México

La mentalidad localista de México es un elemento cultural que afecta negativamente la hechura de políticas subnacionales de comercio exterior, así el patrón predominante en las decisiones de política pública responde más a mantener el statu quo local, que a competir en el mercado internacional (Cáñez, 2019). La mentalidad global es una de las cualidades esenciales de los líderes empresariales contemporáneos, mientras que la mentalidad localista representa una debilidad en los negocios internacionales (Walsh, 2016).

La mentalidad localista representa una aprobación interna de las personas de la comunidad en cuestión, ya que así se demuestra lealtad a las tradiciones locales que otorgan identidad. En cambio, cuando un individuo muestra lealtad hacia Estados o entes supranacionales, se le considera como traidor (Soto, 2015).

En México la mentalidad localista tiende a ser más intensa en la clase empresarial que en la clase trabajadora, ya que los dueños del capital local tienen motivos para considerar al extranjero como competidor suyo. Aunque, también la clase trabajadora mexicana tiende a ensalzar el nacionalismo y culpar a los extranjeros de los males locales. En cambio, la mentalidad internacional permite identificar

problemas y oportunidades sin prejuicios de intereses localistas y habilita el surgimiento de nuevos ganadores, recomponiendo la estructura empresarial local (Cáñez, 2019)

3. Propuestas para la incorporación exitosa de la cultura del liderazgo japonés en las empresas japonesas establecidas en México

3.1. Impulso a la responsabilidad colectiva japonesa en el liderazgo gerencial de los mexicanos en las empresas japonesas.

Desde pequeños a los japoneses se les ha enseñado la importancia del interés común y la colectividad, tal y como aparece en el Rescripto Imperial sobre Educación promulgado en 1890 y sobre el cual aún existe un profundo respeto a los valores fundamentales del trabajo en equipo y ayuda mutua:

“Nuestros Antepasados Imperiales han fundado Nuestro Imperio sobre una base amplia y duradera y han implantado la virtud con firmeza y profundidad; Nuestros súbditos, siempre unidos en lealtad y respeto filial, han ilustrado, generación tras generación, la belleza que de ello deriva. Es la gloria del carácter fundamental de Nuestro Imperio, donde también reside la fuente de nuestra Educación. Sed, súbditos Nuestros, filiales con vuestros padres, afectuosos con vuestros hermanos y hermanas como maridos y esposas, conservad la armonía, y como amigos, sed verdaderos; conducíos con modestia y moderación; extended vuestra benevolencia a todos; proseguid vuestro aprendizaje y el cultivo de las artes, y a partir de ello desarrollad las facultades intelectuales y perfeccionad las capacidades morales; además, promoved el bien público y favoreced el interés común; respetad siempre la Constitución y observad las leyes; si alguna emergencia se presentara, ofreceréis valientemente y conservad y mantened así la prosperidad de Nuestro Trono Imperial, coetáneo de los cielos y la tierra. De tal suerte, no sólo seréis Nuestros buenos y fieles súbditos, sino que rendiréis homenaje a las mejores tradiciones de vuestros mayores.” (Smith, 1986)

El director de escuela lo leía íntegramente en voz alta en ceremonias periódicas y fue utilizado en libros de texto de ética y moral que se utilizaban en escuelas primarias y secundarias.

La idea de la responsabilidad colectiva se suscribe en las compañías japonesas, con su relativa homogeneidad, y con su ausencia de distinciones extremas entre la dirección y los trabajadores a diferencia de una compañía mexicana que tiene su fuerza de trabajo diferenciada y marcadas distinciones entre la dirección y los trabajadores.

La afirmación de la responsabilidad colectiva para las decisiones y la calidad de los rendimientos tienen implicaciones de muy largo alcance en el ejercicio del liderazgo

y mucho que ver con las definiciones del papel del líder y de sus seguidores. La implicación más importante de la difusión de la jerarquía, en los grupos japoneses, es que la persona en quien recae la autoridad no es más ni menos autónoma que aquellas sobre las cuales ejerce teóricamente el poder. Cuando los de arriba son armoniosos y los de abajo tiene buena disposición recíproca, y hay concordia en la discusión sobre negocios, los puntos de vista adecuados de las cosas obtienen aceptación de modo espontáneo. Así se promueve en las empresas japonesas que se comparta una devoción por el éxito del esfuerzo común y un respeto mutuo en calidad de socios.

Hoy en día los mexicanos identifican a los japoneses como “trabajadores”, “disciplinados”, “honestos”, “respetuosos” y “astutos”, de acuerdo al estudio realizado por la Mtra. Takako Nakasone del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara, a través de la encuesta con el instrumento de evaluación, diferencial semántico; con 20 pares de adjetivos antónimos para indagar en las imágenes de los japoneses y los mexicanos con el fin de conocer y comparar sus características. Fueron 82 encuestados mexicanos válidos entre mayo y julio de 2014 en 31 empresas japonesas establecidas en México, en un rango de edad entre 17 y 73 años; 60% hombres y 40% mujeres (Nakasone, 2015).

Por lo anterior, resultaría práctico y benéfico que se profundice aún más la responsabilidad colectiva japonesa en todas las empresas japonesas establecidas en México.

3.2. Motivación laboral japonesa mediante la enseñanza del IKIGAI: Estado de flujo y trabajo como fin en sí mismo.

Renunciar a uno mismo puede parecer poco recomendable, pues concita ideas de rechazo y negación. Sin embargo, si se entienden las consecuencias beneficiosas se logra un estado psicológico de flujo como describe el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, consiguiendo que el trabajo diario nos resulte agradable sin necesidad de que se nos reconozca pues estando tan inmerso en la actividad laboral, el trabajo se convierte en un fin en sí mismo, en lugar de algo que hay que soportar como un medio para conseguir otra cosa. En ese estado de flujo, no trabajamos para ganarnos la vida, sino porque nos produce un gran placer (Mogi, 2018).

El japonés entiende al trabajo como algo intrínsecamente positivo, muy diferente al trabajo como lo entendemos los mexicanos por nuestra tradición judeocristiana en la que el trabajo tiende a considerarse un mal necesario (metafóricamente, el resultado de la expulsión de Adán y Eva del Jardín del Edén a consecuencia del

pecado original). Promoviendo la filosofía japonesa laboral se puede lograr encontrar un placer intrínseco en el trabajo mismo.

3.3. Fomento al compromiso y a la conciliación interna dentro de la empresa: 和(Wa)

La conciliación es la piedra angular del derecho japonés (Henderson, 1985). Los japoneses prefieren evitar todo procedimiento que precipite la intervención de un extraño para poner fin a una disputa según su criterio, en vez de facilitar un acuerdo mutuo. La armonía es así un valor central, cuya palabra japonesa es WA (和) (Mogi, 2018). Onno Seiichiro nos proporciona una elegante definición de la misma: *“La armonía consiste en no hacer distinciones, si puede distinguirse entre bueno y malo entonces no existe wa”*. (Kawashima, 1983).

A diferencia de México, en el cual abundan mucho los conflictos laborales con la intervención de terceros y la subcontratación, en Japón se trata entonces de una solución de compromiso y si se percibe la función de una persona como eventual respecto del de otras, todo el sistema resulta fundamentalmente incompatible con decisiones basadas en patrones universales fijos. Gran parte de la definición de una “buena persona” implica el dominio de la expresión de deseos y opiniones personales, la empatía para con los sentimientos y la situación de los otros y la práctica de la amabilidad. A los niños también se les enseña que lo más probable es que las conductas que violan estos valores se vean muy pronto seguidas de consecuencias negativas, lo cual se refleja en la estructura de las relaciones interpersonales y sociales (Smith, 1986).

La mayoría de los japoneses someten los problemas a discusión de los miembros de la organización, y si deciden hacerlo, pueden aplicar igualmente la regla del consenso, normalmente en asuntos de importancia secundaria. Cuando se trata de problemas importantes o urgentes, consultan con todo el personal. El hecho de haber sostenido una discusión reviste la máxima importancia, pues de un jefe se espera que comparta sus opiniones, que pida consejo y permita que las voces discordantes sean escuchadas.

Una de las formas de consulta es la circulación de memoranda, documentos de planificación y borradores de políticas a seguir. Cada persona que lee tales escritos pone su marca y puede ofrecer comentarios. Es muy diferente al liderazgo de arriba hacia abajo de México, y el fomento de la circulación de memoranda, documentos y borradores entre los miembros de las empresas japonesas establecidas en México seguramente beneficiaría mucho a cada organización de trabajadores mexicanos.

3.4. Incentivos a la lealtad y honestidad, mientras existe flexibilidad para la rotación interna de personal y apoyo a la adquisición de distintas habilidades.

En Japón hay una marcada tendencia a recibir ideas y conceptos de diversas fuentes, e incorporarlos al sistema existente sin excesiva preocupación por su compatibilidad. Ya sean los caracteres chinos en la antigüedad o cualquier técnica exitosa del extranjero (Mogi, 2018). Para los japoneses, las ideas no son otra cosa que instrumentos que pueden utilizarse con diversos fines. Si una hoz no sirve para hacer lo que se precisa, se puede utilizar un hacha. De la misma manera, si el confucianismo no da el resultado apetecido, se puede recurrir al budismo. (Noda, 1980). Así por ejemplo el famoso término “*ikigai*” implica adaptación al entorno sea cual sea éste y contribuye a mejorar las circunstancias difíciles, independientemente de que lo sean (Mogi, 2018).

Las firmas japonesas tienden a contratar personas con rigurosos esquemas en los cuales la lealtad y honestidad ante la corporación son lo más importante, más allá del fenómeno terrible de nepotismo que ocurre en muchas empresas mexicanas grandes o pequeñas en las que muchas veces el psicólogo encargado de Recursos Humanos pierde toda ética al contratar a amistades o familiares siguiendo las instrucciones de personas de mayor rango y no los intereses verdaderos de la corporación.

Las empresas japonesas tratan de incorporar conjuntos de trabajadores jóvenes tras su graduación escolar. Así la empresa entrena a sus trabajadores y los dirige hacia donde sus respectivos talentos parecen mostrar mejores disposiciones, pero siempre de acuerdo con metas a largo plazo. El gran poeta *kaiku* del siglo XVII, Basho, enseñaba cosas diferentes a diferentes personas, tal vez porque quería cultivar más el talento de sus discípulos que imponer su propia teoría (Ueda, 1965). Existe la máxima budista de enseñar al nivel que más se adecuara al alumno. En la industria japonesa moderna, el objetivo de esta enseñanza es exaltar el valor del individuo para la empresa común, gracias al desarrollo máximo de las capacidades personales, por lo que resulta muy común tanto en las empresas japonesas en sus casas matrices en Japón que el personal tenga una rotación interna a fin de que pueda conocer el mayor número de departamentos dentro de la empresa y así pueda contribuir por sus conocimientos generales adquiridos.

3.5. Promoción del *tsukiai* y actividades de convivencia entre trabajadores mexicanos con sus compañeros japoneses para mejorar la comunicación interna.

Para el japonés el jefe ideal es aquel cuyo comportamiento respecto de sus subordinados está impregnado de “*ninjo*”, cuyo significado amplio incluye simpatía, comprensión y calidad humana. Un superior dominante y autocrático será obedecido a falta de alternativas, pero el superior que es comprensivo y sensible a los sentimientos de los demás en el sentido amplio, es esa persona por quien se da todo aquello de lo que se es capaz. Jefe democrático y no autocrático como en el viejo estilo.

En Japón a diferencia de México los empleados pasan juntos gran parte del tiempo fuera del trabajo, de esta forma edifican una asociación íntima y duradera, siendo mayor la probabilidad de que la comunicación resulte eficaz a pesar de ser indirecta. En México esta costumbre todavía no se ha logrado implementar en todas las empresas japonesas.

Cuanto más grande sea la corporación en Japón, menos forzados se sienten los empleados por el hecho de estar sometidos a una jerarquía abrumadoramente dominante por encima de ellos. En las compañías y empresas fabriles japonesas más grandes hay una pauta de asociación después del trabajo fuertemente implantada en los trabajadores. Se le llama *tsukiai* e implica unas horas de vida social con otros empleados todos los días después del trabajo. El grupo puede ir a un bar o a dos, luego a un restaurante y por último a un café o a otro bar. Las relaciones *tsukiai* no son relaciones de amistad sino es una técnica indispensable diseñada para que los asuntos de la empresa discurren con menos inconvenientes y que cuanto mayor sea la empresa, más necesario se torne.

Como ejemplo a seguir en este rubro, está la empresa japonesa Mazda de México Vehicle Operation, la cual desde su arranque de producción en enero de 2014, ha desarrollado actividades en conjunto con las familias de sus trabajadores, desde torneos de fútbol para niños y niñas de 6 a 13 años de la comunidad y de sus empleados hasta la carrera de relevo típico de Japón llamado “*Ekiden*”, en el cual corren junto con todo el personal dentro de las instalaciones de la planta automotriz. También apoyan el Festival Gastronómico de Hiroshima en Guanajuato y los festivales de cine japonés, pues la empresa Mazda es originaria de la Prefectura de Hiroshima en Japón, la cual a raíz del establecimiento de esta importante automotriz en México firmó un convenio de hermanamiento con el Estado de Guanajuato. Así la práctica del deporte y el ejercicio físico tienen una gran importancia en la cultura laboral japonesa para incrementar la convivencia entre todos sus trabajadores a la vez que promueve la salud física. También es muy popular el “*Radio Taiso*”, “ejercicios por la radio”, que es un programa de ejercicios de calistenia de quince minutos de duración al ritmo de música de piano. Se emite diariamente por la cadena NHK a las 6:30 a.m., y es para todas las edades. Tiene un gran valor educativo en las obras, fábricas e incluso en los despachos, antes de empezar la larga jornada laboral (Mogi, 2018).



Imágenes de las entrevistas realizadas a directivos japoneses y trabajadores mexicanos de la empresa Mazda de México Vehicle Operation durante su capacitación en las oficinas centrales de la fábrica de automóviles Mazda en la Prefectura de Hiroshima en Japón, realizada y transmitida por ADN40 TV Azteca en México en el año 2018. Link de las entrevistas: <https://youtu.be/ZFXbW0st6oM>

3.6. Enseñanza de un liderazgo compartido japonés en sus empresas establecidas en México.

En las empresas japonesas se promueve el liderazgo compartido basado en el sistema de liderazgo japonés RINGI caracterizado por la capacidad de hacer posible un control de la organización desde abajo. Así cualquiera que sea el resultado, los empleados siempre se sienten partícipes de la decisión, su implicación en ella también acrecienta su experiencia como administradores. Se permite trabajar en conjunto y se permite escuchar, ver y reconocer las señales del grupo que se lidera tanto de manera conjunta como individual. Asimismo, se promueve el “IKIGAI” (生き甲斐: 生き iki =vivir, 甲斐=razón), el cual es un concepto muy democrático que celebra la diversidad de la vida y sus intereses personales como motor para su trabajo diario. La razón de vivir de un individuo en armonía reduce mucho el estrés de la competencia y la comparación (Mogi, 2018).

El psicólogo inglés Francis Galton a finales del siglo XIX planteó una hipótesis léxica sobre los rasgos individuales importantes de la personalidad de una raza que son codificados en el lenguaje de la cultura: cuanto más importante el rasgo, más probable que se exprese mediante una sola palabra. Así, el "IKIGAI" representa la sabiduría japonesa de la vida, la sensibilidad y los comportamientos exclusivos de los japoneses en evolución durante siglos en su sociedad estrechamente unida (Mogi, 2018).

4. Liderazgo

4.1. Teorías del Liderazgo y el Líder Japonés

La motivación japonesa de perfección personal, que es muy grande, no se basa, como en Occidente, en la educación para la independencia y la autoconfianza, sino más bien en la creación de necesidades de afiliación y de dependencia. Las experiencias de la vida adulta se tratan en términos de una personalidad establecida a través de la socialización de la primera infancia (Smith, 1986).

Así hay una clara preferencia japonesa a la interdependencia, por encima de la expresión de independencia. El yo en correspondencia emerge o encuentra su realización efectiva en las relaciones sociales. La conciencia del yo, es recreada sin límites a medida que se vive, respondiendo a las respuestas de los demás (Smith, 1986). Por estas razones los japoneses insisten en el refinamiento, la circunspección, la sensibilidad e incluso en la obligatoriedad de sus esfuerzos para crear relaciones sociales placenteras, pues el objetivo de la relación es más la vinculación y fusión de las personas que el enfrentamiento entre ellas. Se basan más en la psicología social de la relación, de figuras como George Herbert Mead (Strauss, 1956) y Henry Stack Sullivan (Perry, 1953), y no en el de la psicología individualista de Freud.

Respecto al liderazgo, podemos identificar tres grandes ámbitos teóricos: Teoría de los Rasgos, basada en los atributos personales, Teoría del Comportamiento, que considera el trabajo administrativo del líder y Teorías de la Contingencia, que toman en cuenta las circunstancias o variables situacionales donde los actores organizacionales representan su rol (Robbins, 1991).

De este último ámbito se derivan cuatro modalidades: El Modelo de Fiedler, Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, El Modelo de Participación del Líder expuestos por Vroom y Yetton, y finalmente el Modelo de la Trayectoria a la Meta propuesto por House. El Modelo de Fiedler identifica tres aspectos contingentes: Las relaciones entre el líder y sus seguidores; la estructura de las tareas y el poder de posición. El Modelo de la trayectoria meta de House por su parte, afirma que una tarea básica del líder es coadyuvar con los seguidores en el logro de sus metas (Robbins, 1991).

El líder debe proporcionar la orientación y apoyo necesarios para garantizar la compatibilidad de sus metas con los objetivos generales de la organización. El liderazgo implica hacer que las cosas ocurran y que se hagan. Su responsabilidad requiere sostener e incrementar la motivación en el grupo de trabajo que comanda. Existen dos estilos básicos de liderazgo: el primer centrado en el cumplimiento de la tarea (enfoque de la Administración Científica de Taylor) mismo que podemos denominar autoritario, y el segundo ubicado en la corriente de las relaciones humanas (a partir de los estudios de Hawthorne encabezados por Elton Mayo) que podemos pensar como participativo (Robbins, 1991).

Así las teorías sobre el liderazgo plantean que entre más sean maduros los colaboradores en la organización se recomienda un líder participativo para lograr una armonía laboral. Mientras que si se trata de colaboradores inmaduros se requerirá de un líder autoritario para lograr esta armonía (Puchol, 2003).

Si hablamos del liderazgo compartido basado en el conocimiento, se insertan muy bien estas incógnitas donde la pregunta “cómo soy” y cómo debo ser” van encaminadas a la autoexploración y reconocimiento de manera individual y grupal, lo cual nos permite saber con qué se cuenta (de manera tangible e intangible) para alcanzar los objetivos y por ende el éxito deseado. Un liderazgo compartido en la economía del conocimiento, en el que se reparten las responsabilidades del gerente o ejecutivo entre dos o más personas, que implica empoderar a individuos de todos los niveles y darles la oportunidad de participar en la toma de decisiones y de conducir a otros individuos y grupos hacia las metas establecidas. Este liderazgo está estrechamente relacionado con la renuncia al ego y el concepto moderno de atención plena de estar aquí y ahora. Por lo anterior, resulta muy interesante ver cómo uno de los principios clave del budismo zen de olvidarnos de nosotros mismos, renunciar a uno mismo y preocuparnos por la colectividad, lleva a su vez aparejado el hecho de apreciar el presente, en cumplimiento de la filosofía mindfulness (Mogi, 2018).

Los japoneses no suelen anteponer la satisfacción de sus deseos individuales a la sostenibilidad de la sociedad y el medio ambiente. Al fin y al cabo, sin una sociedad y un medio ambiente sólidos y saludables, uno no puede alcanzar sus objetivos ni satisfacer sus ambiciones (Mogi, 2018). La armonía es la clave de la sostenibilidad.

El liderazgo japonés se caracteriza así por ser directivo cuando existe escasez de tiempo pero también participativo al contemplar la solicitud del líder de la opinión, información y recomendaciones de sus subordinados aunque sea el líder el que finalmente tome la decisión, y también delegativo al ceder a los subordinados la autoridad necesaria para realizar una tarea determinada o resolver situaciones problemáticas, sin su consulta. Se requiere un grado de madurez y experiencia por parte de los colaboradores.

4.2. Liderazgo Japonés en México

Como ejemplo de un liderazgo japonés admirable en México está el empresario Carlos Kasuga Osaka, Presidente del Consejo Directivo de la empresa japonesa Yakult S.A. de C.V., empresa que vende más de un millón de productos al día de su producto. En una plática, compartió una de sus técnicas, consistente en que una vez a la semana (los días jueves), dispone de su tiempo y del tiempo de uno de sus empleados (seleccionándolo a la salida del trabajo) para auto invitarse a cenar. Esto le permite conocer al empleado y a su familia, y que el empleado y la familia lo conozcan a él, promoviendo así los valores familiares dentro de la cultura organizacional (Kasuga, 2019).

5. Conclusiones

Gracias al Acuerdo de Asociación Económica entre Japón y México (2005) ha aumentado el número de empresas japonesas establecidas en nuestro país hasta más de 1200, principalmente en los estados de Guanajuato, Aguascalientes, Jalisco, Querétaro y San Luis Potosí, zona del Bajío en la cual ya se estableció un Consulado General del Japón para apoyar a las familias que acompañan a los ejecutivos japoneses. Asimismo, se han incrementado los intercambios académicos para la formación de recursos humanos entre los dos países y la Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C., ha expresado reiteradamente su interés en impulsar el liderazgo japonés en los trabajadores mexicanos.

Sin embargo, existen varios retos al intentar incorporar el liderazgo japonés en México. Primeramente, en la cultura laboral japonesa existe una comunicación indirecta en la cual es de mala educación expresar los deseos personales o lo que se espera de una persona claramente, mientras que los mexicanos estamos más acostumbrados a que se nos digan las cosas verbal y directamente. Asimismo, en México ha existido un largo historial de corrupción empresarial que ha promovido los monopolios y ha fomentado una mentalidad localista que no ha permitido realmente la competencia entre más empresas para beneficiar al consumidor final. Tal es el caso reciente de la aerolínea Aeroméxico que interpuso un fallido amparo para evitar que la aerolínea Emirates comenzara su vuelo diario de México a Barcelona, la cual es muy redituable para Aeroméxico sin mayor competencia. En el caso de vuelos a Japón, desde que la aerolínea All Nippon Airways se estableció en México en el año 2017, y comenzó a competir con Aeroméxico, quien mantenía el monopolio, el servicio de la aerolínea mexicana tuvo que mejorar y sus tarifas bajaron para poder competir con la nueva línea aérea japonesa.

Además de una buena comunicación, también es muy importante que el trabajador mexicano pueda desarrollar necesidades de afiliación y dependencia hacia la

empresa japonesa en la cual labora, estableciendo relaciones sociales placenteras con todos sus integrantes y respetando a un líder cuya tarea básica sea la de coadyuvar con sus seguidores en el logro de sus metas como lo indica el Modelo de la trayectoria meta de House. Bajo este panorama consideré 6 propuestas para superar los retos mencionados y lograr así la incorporación exitosa del liderazgo japonés en las empresas japonesas establecidas en México, tomando en cuenta que de acuerdo a las teorías del liderazgo, el estilo japonés resulta muy diferente al occidental que se ha impartido en México. Propongo entonces el impulso a la responsabilidad colectiva japonesa en el liderazgo gerencial de los mexicanos para que se comparta el éxito del esfuerzo común y un respeto mutuo en calidad de socios entre todos los trabajadores con políticas empresariales y de recursos que promuevan la colectividad y no el individualismo; la motivación laboral japonesa mediante la enseñanza del IKIGAI (estado de flujo y trabajo como fin en sí mismo) para que el trabajador mexicano vea a su trabajo como algo positivo que le permitirá alcanzar sus metas en vez de un mal necesario como la tradición judeocristiana se lo ha enseñado; el fomento al compromiso y la conciliación interna dentro de la empresa como es la base del derecho japonés con una buena comunicación interna con empatía sin la intervención de un extraño en la organización y a través de diferentes formas de consulta y discusión entre todos los trabajadores; los incentivos a la lealtad y honestidad así como la flexibilidad para la rotación interna del personal mientras se descubre el área en la que resulta más adaptable y eficiente para ser más productivo; la promoción de la convivencia entre los trabajadores mexicanos con sus compañeros japoneses para mejorar la comunicación a través del “tsukiai”; y la enseñanza de un liderazgo compartido en el cual el control de la organización venga desde abajo, haciendo sentir a los empleados partícipes de todas las decisiones importantes, y reduciendo el estrés de la competencia y comparación.

Aunque ya existen casos de líderes japoneses como el Sr. Carlos Kasuga, quienes a través de sus conferencias han promovido los valores japoneses en la cultura laboral mexicana, considero que hasta ahora no se han sintetizado ni reunido por parte de los mexicanos que tienen experiencia de trabajar con Japón, este tipo de propuestas que resultan importantes para mejorar la comunicación laboral entre miembros de dos culturas muy diferentes.

Bibliografía

Bibliografía actual 80%:

- 1) Cañez, A. (2019). Mentalidad localista y hechura de políticas de comercio exterior: lecciones del México subnacional. *Revista México y la Cuenca del Pacífico*, 8, (24), 79-101 doi: 10.32870/mycp.v8i24.593
- 2) Embajada del Japón en México. (2019). Becas a Japón y Acuerdo de Asociación Económica. Recuperado de <https://www.mx.emb-japan.go.jp>
- 3) Falck, M. (2016) Red de inversión japonesa en México. *Revista México y la Cuenca del Pacífico*, 5 (14), 13-17. doi: 10.32870/mycp.v5i14.504
- 4) Kasuga, C. (mayo, 2019) Liderazgo y hospitalidad japoneses. Trabajo presentado en Magna Conferencia: Carlos Kasuga en el Museo Soumaya, Ciudad de México.
- 5) Mogi, K. (2018). *Ikigai esencial*. Ciudad de México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- 6) Nakasone, T. (2015) Imágenes sobre los japoneses: una visión de los empleados mexicanos en empresas japonesas. *Revista México y la Cuenca del Pacífico*, 4 (11), 89-112. doi: 10.32870/mycp.v4i11.485
- 7) Walsh, J. (2016). An Introduction to linking theory. *Review of Business & Finance Studies*, 7(2), 91-100.
- 8) Soto, W. (2015). Subjetividades políticas y emergencia de ciudadanos globales. En Piedrhita, C.L., Díaz, A., & Vommaro, P. (Comp), *Pensamientos críticos contemporáneos: análisis desde Latinoamérica* (p.p. 177-187). Bogotá: CLACSO.

Bibliografía clásica 20%:

- 1) Robbins, S. (1991). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. Cap.12 (pp.382-402).
- 2) Smith, R. (1986) *La sociedad japonesa. Tradición, identidad personal y orden social*. Barcelona: Homo Sociologicus Ediciones Península.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

PROTESTA UNIVERSITARIA

¿Protesta usted ejercer su profesión con honradez y entusiasmo, recordando en todo momento su responsabilidad social frente a la comunidad que lo ha formado, procurando siempre la solidaridad profesional, el progreso de la Investigación Científica y el prestigio de nuestra UNIVERSIDAD?

“SI PROTESTO”

Si así lo hiciera, que la NACIÓN y la UNIVERSIDAD se lo premien, y si no, que se lo demande.