



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA VIGENCIA DEL CONFUCIANISMO EN
EL SECTOR EMPRESARIAL JAPONÉS:
LA COMPAÑÍA MATSUSHITA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN RELACIONES
INTERNACIONALES**

P R E S E N T A:

VARGAS BERNAL CLAUDIA IVETTE

ASESORA:

MTRA. NATALIA RIVERA ÁNGEL



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX.,

2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradecimientos

Gracias a todas las personas que hicieron posible el desarrollo de este trabajo, con especial mención:

A mi madre, Gloria Bernal Sánchez, la persona a quien más admiro y cuyo amor, apoyo incondicional y ejemplo, me han permitido alcanzar todas mis metas. Y a mi hermana, Ivonne Vargas Bernal, por el apoyo, compañía, cuidados y cariño que siempre me ha brindado. Gracias por ser un ejemplo de superación y constancia.

A Kerem Fentanes, un pilar trascendental en mi vida. Gracias por tu amor y apoyo que me motivan a superar mayores retos.

A Jorge Humberto Medina Jiménez, por su apoyo y cariño. Agradezco permitirme ser parte de su familia.

Al *sensei Zukeran Kosuke Heianna*, a quien respeto y admiro profundamente. Gracias por ser un ejemplo de vida, por siempre motivarme a ser una mejor persona y por sus enseñanzas que me han brindado la fortaleza para seguir adelante.

A la Mtra. Natalia Rivera Ángel por su soporte, paciencia y guía para la realización de esta investigación.

A los sinodales, con cuyo aporte enriquecieron este trabajo.

**La vigencia del Confucianismo en el sector empresarial japonés:
la compañía *Matsushita*.**

Índice

Introducción.....	3
Capítulo 1. Marco teórico y conceptual.....	9
1.1. Cultura, identidad, religión y filosofía.....	9
1.2 El Constructivismo social.....	13
Capítulo 2. El Confucianismo y Neoconfucianismo chino. Origen, obras, principales autores y conceptos.	21
2.1. Panorama histórico de la China de Confucio.....	21
2.2 Período de formación del Confucianismo.	23
2.3 El Confucianismo como filosofía, forma de aprendizaje y sistema ético.....	24
2.4 Las principales obras del Confucianismo. Los Cinco Clásicos.....	26
2.5 El Neoconfucianismo.	27
2.5.1 Principales obras.	27
2.5.2 El Libro de Mencio.	30
2.5.3 <i>Xunzi</i>	31
2.6 Budismo y Taoísmo. Su influencia en el Neoconfucianismo.	32
2.7 Principales virtudes y valores del Confucianismo.....	38
2.8 Aplicación del ideario confuciano en la organización social.....	40
2.8.1 La Familia.	40
2.8.2 El trabajo.	41
2.8.3 El gentil-hombre o sabio.	42
2.8.4 La educación.....	43
Capítulo 3. Adopción de los conceptos del Confucianismo en Japón. Análisis del periodo de renovación <i>Meiji</i> (siglo XIX) a la etapa de rápido crecimiento económico (1953-1980).....	45
3.1 El <i>Shintoísmo</i>	45
3.2 Inserción del Confucianismo en Japón.	47
3.2.1 La era <i>Tokugawa</i>	48
3.2.2 La sociedad japonesa del siglo XVIII.....	56
3.2.3 El período de Renovación <i>Meiji</i> y la difusión del Confucianismo.	57
3.3 Surgimiento de las <i>Zaibatsu</i>	62

3.4 El papel de las <i>Keiretsu</i> con base en el Confucianismo.....	65
3.5 Hacia el reforzamiento de la economía japonesa. Etapa de rápido crecimiento económico.	70
Capítulo 4. La influencia y evolución de los principales planteamientos del Confucianismo en el sector empresarial japonés.....	76
4.1 El Confucianismo en práctica.	76
4.1.1 Asimilación y adaptación de los conceptos confucianos al sector empresarial japonés.	76
4.1.2 El empleo vitalicio.....	83
4.1.3. El sistema de retribuciones y de ascenso por antigüedad.....	85
4.1.4. La estrategia de Investigación más desarrollo (I+D) como promotor de la autosuficiencia tecnológica japonesa.....	87
4.1.5 La negociación japonesa y el <i>Sosha Man</i>	90
4.2 Principales procesos de raíz confuciana en las empresas japonesas.	91
4.2.1 El <i>Kaizen</i>	91
4.2.2 El <i>Just in Time</i> (JIT) como sistema de producción y distribución.	93
4.2.3 <i>Kanban</i>	97
4.3 Relaciones entre empresas y redes de subsidiarias.....	98
Capítulo 5. La vigencia del Confucianismo en la sociedad y economía de Japón. Los retos de <i>Matsushita Electric Company</i> (Panasonic).	100
5.1 Evolución histórica de Panasonic.....	101
5.2 Los siete principios de la Filosofía Básica de la Administración.	102
5.3 Mentalidad empresarial.....	106
5.4 Japón después del “milagro”.....	109
5.5 Perspectiva del sector empresarial y la sociedad japonesa al año 2012. Principales tendencias y vigencia del Confucianismo	114
5.6 Perspectiva de Panasonic al año 2012.	120
5.7 Objetivos de Panasonic al 2018.	127
Conclusiones	132
Fuentes de consulta.	143
Fuentes electrónicas.	147
Glosario.....	151

Introducción.

En la estructura económica de cualquier país intervienen aspectos no sólo de índole específicamente económica, sino también existe la presencia de factores culturales y de comportamiento de la población que intervienen y definen la manera en cómo cada país administra sus recursos naturales y humanos; así como la manera particular con la cual desarrolla sus relaciones económicas y de negociación tanto en el plano interno como en el extranjero.

No es arriesgado decir que las variables y las políticas económicas de una nación se ven directamente influidas e incluso delimitadas por la cosmovisión cultural de su población. Tal aseveración sostiene que la cultura e identidad de cada país han determinado a lo largo de la historia la manera en cómo cada sociedad interpreta su realidad.

De igual manera, los factores externos también intervienen en el modo de delinear la organización económica de un país y permiten a su vez su diferenciación del resto de las economías. Ahora bien, el análisis de cómo se conjugan e interactúan estas variables, favorece la planeación y ejecución de una estrategia de desarrollo en la persecución de objetivos socioeconómicos.

De tal suerte que al examinar el crecimiento y desarrollo económico de cada país y el comportamiento de su economía, no sólo se deben tomar en consideración elementos puramente económicos o de índole física o geográfica, tales como su ubicación y la disponibilidad de recursos naturales, sino que también debe otorgarse al factor social y cultural el peso e importancia que ameritan. Ambos elementos son fundamentales para comprender adecuadamente la especificidad del modelo económico de cada Estado.

Partiendo de este supuesto, al analizar la economía japonesa y concretamente el sector empresarial de este país, resulta conveniente adoptar una perspectiva que considere la relación entre los elementos económicos con los culturales y sociales de una nación. Dicho análisis se realizará en esta investigación a la luz de la corriente del Constructivismo social, la cual rescata los factores culturales y sociales; y con la que es posible apreciar la manera en que ambos influyen en el modelo que rige tanto las relaciones económicas al interior del país como también aquellas que Japón mantiene con el resto del mundo.

Un estudio de tales características permite apreciar que el desarrollo económico logrado en Japón fue resultado de la convergencia de varios factores entre los que se encuentra la aplicación de estrategias planeadas en las que se consideran las especificidades de su

sociedad. El gobierno japonés se ha esforzado en analizar los diversos factores involucrados en la economía internacional con el fin de crear una estrategia de crecimiento que no obstante y pese a los esfuerzos; no siempre ha conseguido los resultados esperados.

Desde antes de su incorporación al sistema capitalista en el siglo XIX, Japón ha desarrollado una estructura económica específica que lo diferencia no sólo de las economías occidentales, sino también del resto de las economías asiáticas. El modelo de crecimiento asiático es una expresión de un capitalismo *sui generis*, partiendo del supuesto de que la experiencia particular socio-histórica y cultural de cada pueblo ha moldeado su economía de una manera diferente. En el caso de Japón, las cuestiones culturales autóctonas se han fusionado con los factores externos para crear un sistema de relaciones y procesos económicos muy particular, que ha surgido como respuesta a los cambios de la realidad internacional ante diferentes coyunturas históricas.

La fusión de los componentes geográficos y sociales ha delimitado particularidades dentro de la economía japonesa como lo son sus formas de producción, dirección y gestión empresarial y sus recursos humanos, por citar algunos. Al estudiar la evolución de la economía japonesa es posible identificar ciertas características constantes y variantes nativas que han influido desde su organización y producción hasta sus relaciones económicas. Ejemplo de esto lo es la religión *shintoísta* originaria de Japón, la presencia de factores y prácticas que fueron retomadas del exterior como lo fueron la religión del Budismo y el Taoísmo, así como prácticas empresariales de otros países, tal como lo fue la influencia estadounidense en el país como resultado de la ocupación de 1945 a 1952 en territorio japonés.

En cuanto a las fuentes de pensamiento y de religión que han influido en la estructura de la organización económica japonesa, si bien es cierto que son muy diversas, los conceptos del Confucianismo merecen especial atención ya que su influencia ha permeado diversas ámbitos incluyendo el ámbito empresarial.

El Confucianismo, cuyo fundador fue Confucio (550 a.C.- 479 a.C.), es una forma de pensamiento originado en China que sufrió la evolución de sus principales conceptos en una etapa denominada Neoconfucianismo antes de llegar, a través del intercambio cultural entre China y Japón, a internarse en éste último a través de prácticas que permearían profundamente su sociedad. Fue entonces que se produjo un acercamiento entre el Confucianismo y la ideología y religión autóctona japonesa del *Shintoísmo*.

No obstante, se debe advertir que de la misma manera en que resulta por demás inadecuado e inconveniente aislar el análisis de la economía de un país de sus factores socioculturales, el concluir que sólo el Confucianismo explica por sí sólo las prácticas administrativas y sociales del empresariado japonés es en sí misma una premisa reduccionista. Sería por demás impropio señalar que una forma de pensamiento diera explicación a una cultura empresarial sea cual fuere el país en cuestión.

Sin embargo, el análisis de los conceptos del Confucianismo permitirá identificarlo como una de las principales fuentes socio-culturales que dan explicación al comportamiento del empresariado japonés. Históricamente los conceptos del Confucianismo fueron incorporados en Japón desde antes de la época del *Shogunato Tokugawa* pero a partir de esta época tuvieron un mayor auge gracias a que éstos ayudaron a solventar las necesidades de los líderes y las conductas que pretendían implantar en la población, con especial atención a sus fines de control social. Pero sobre todo porque con éstos fue posible legitimar los intereses de la clase dominante de entonces y extrapolado a nuestros días, ha fungido como herramienta para alcanzar los objetivos del empresariado nipón.

En este sentido, en la presente investigación se exponen las principales adaptaciones que enfrentó el Confucianismo desde su asimilación en Japón y se analizan cuáles son los fundamentos de éste que han influido en la práctica del sector empresarial de este país. Para tal fin se retomará el caso específico de la empresa *Matsushita* a través del cual se analizarán los cambios que han sufrido las prácticas y procesos de origen confuciano a lo largo del tiempo de acuerdo a los retos que ha enfrentado la economía japonesa desde el origen de la compañía hasta nuestros días. De tal manera que la pregunta central de esta investigación es: ¿cuál es la vigencia del Confucianismo en *Matsushita Company* (ahora Panasonic)?.

Al examinar las prácticas, procesos y aplicaciones se dará cuenta de la manera en cómo el Confucianismo ha sido adaptado de acuerdo a los intereses de los grupos empresariales. Esto es debido a que existe correspondencia entre los métodos y procesos aplicados al sector empresarial japonés y los conceptos y principales postulados del Confucianismo, tal como lo son la importancia a la familia, la piedad filial y la humildad (por cuanto éstas se traducen en prácticas de sumisión de los empleados), la frugalidad (como método de maximización de recursos), la diligencia, la honorabilidad, la búsqueda por el desarrollo intelectual, el trabajo arduo, la lealtad, la obediencia, la cooperación, el interés grupal por encima del individual, la honestidad, la equidad, la rectitud, el sistema de estímulo-recompensa y el respeto a las jerarquías.

Como consecuencia es posible aseverar que los conceptos del Confucianismo han sido útiles para enfrentar los problemas de la economía empresarial japonesa desde su formación como *zaibatsu* hasta nuestros días. A través de medidas pragmáticas Panasonic se ha valido de los conceptos confucianos para hacer frente a retos constantes desde su origen, entre los que destaca la competencia tanto nacional como extranjera, la lucha por la permanencia en el mercado y hasta conflictos económicos actuales como la recesión económica japonesa.

La aplicación de dichos conceptos ha beneficiado sin duda a las empresas, como *Matsushita*-Panasonic en la consecución de sus fines (durante la época de su mayor crecimiento 1960-1990) al permitirle tanto incrementar sus ingresos como reducir costos al hacer más eficientes los procesos de producción al tiempo que favoreció el ahorro de tiempo y la optimización de sus insumos y recursos humanos. Gracias a la aplicación de tales prácticas, la compañía ha sido reconocida como una de las principales en la producción de aparatos electrónicos tanto en Japón como a nivel mundial. El reconocimiento a la calidad de sus productos y su prestigio nacional como una empresa líder en la innovación así como en la capacitación y prestaciones a sus empleados, se genera a partir de su época de mayor crecimiento que tiene lugar entre la década de 1960 y habría de aplicarse hasta la muerte de su fundador *Konosuke Matsushita* en 1989.

Esto lo logró a través de acciones como la aplicación de la Filosofía Básica de la Administración (FBA) el cual es un código de conducta de corte confuciano creado por *Matsushita* y gracias también a prácticas de la misma raíz donde además de aplicación de los antes citados, destacan la evocación de la importancia a la cooperación grupal, la constancia, la disciplina, la importancia a la preparación académica, la capacitación constante e investigación, las formas de producción y organización enfocados a la maximización de recursos y la reducción de costos, la negociación e investigación corporativa, el trabajo arduo, entre otras que fueron promovidas conscientemente a favor de los intereses de *Matsushita Company*, desde su fundación hasta ahora que se le conoce desde el año 2005 como Panasonic.

Estas aplicaciones, conceptos y prácticas han sufrido cambios a lo largo del tiempo de acuerdo a las necesidades de la empresa que ha desarrollado planes de acción para poder mantenerse y tener ventajas sobre su competencia a pesar de las presiones internas y externas y atendiendo las exigencias de un mercado cada vez más exigente y globalizado.

En este sentido, el principal objetivo que se busca alcanzar con la presente investigación es analizar la vigencia del Confucianismo en el sector empresarial japonés y concretamente en el caso de la empresa Panasonic.

La utilidad de este trabajo reside en proveer un estudio que identifique y examine la relación que tienen las principales nociones que forman parte de la identidad japonesa y que provienen de conceptos del Confucianismo, analizando su transformación desde su incorporación en Japón y la manera en cómo éstos han sido adaptados en el rubro empresarial de este país y en Panasonic dando prueba de su continuidad y vigencia.

Esta investigación aportará a la disciplina de Relaciones Internacionales un análisis de las prácticas del empresariado japonés bajo un enfoque diferente y particular que sostienen autores como *Alexander Wendt*, *Romer Cornejo*, *Chie Nakane*, *Julio Carranza* y *Ronald Philip Dore*, debido a que este trabajo privilegia la importancia del factor socio-cultural como elemento determinante en la economía japonesa. Esto se conseguirá al evaluar la influencia que ha tenido el Confucianismo en las prácticas aplicadas en el sector empresarial a través del análisis del caso concreto de la empresa Panasonic.

Esta investigación está conformada por cinco capítulos, en el primero de ellos se ofrecen argumentos que permiten dar sustento sobre la conveniencia de analizar este trabajo a la luz de la corriente del Constructivismo social. También se expondrán los principales planteamientos de los autores más destacados de esta corriente la cual al contrario de las teorías dominantes de la disciplina de Relaciones Internacionales como el Realismo y el Liberalismo, retoma la importancia del factor socio-cultural al reivindicar en los individuos el poder del cambio de las estructuras económicas por cuanto éstas son producto de la creación de los seres humanos y en consecuencia, retoma para la sociedad la capacidad de definir las y modificarlas tanto como la misma población lo exija y de acuerdo a las circunstancias y necesidades de la misma en función del espacio geográfico en donde residen y los factores presentes en la coyuntura histórica en la que se desenvuelven.

A lo largo del segundo capítulo se analizará el origen del Confucianismo en China, sus principales autores (es decir Confucio y sus principales seguidores), se estudiarán sus obras más importantes así como sus principales conceptos y planteamientos. En este apartado se expone el impacto del Confucianismo en la sociedad china de la época en que surge así como las similitudes del Budismo y Taoísmo con el Confucianismo durante el periodo denominado Neoconfucianismo. Por otro lado también se examinan las tesis centrales del pensamiento confuciano y las nociones que habrán de retomarse por el empresariado japonés y cuya relación se desarrollará y analizará en los capítulos subsecuentes.

En el tercer capítulo se estudiará la incorporación del pensamiento confuciano en Japón a través de un marco histórico, donde se analizan los factores y autores que favorecieron este proceso. Se examinarán los conceptos confucianos que son adoptados a las prácticas empresariales desde la era *Tokugawa* y *Meiji* hasta la etapa de crecimiento económico en Japón de los años sesenta y setenta al tiempo que se considera la evolución de las compañías japonesas y los cambios que en cada una de estas etapas se presentan.

Con el desarrollo del cuarto capítulo se examinarán los principales conceptos que son incorporados del Confucianismo y puestos en práctica en el sector empresarial japonés y que se traducen en metodología, procesos de producción y administración. A este tenor se investiga cómo estas prácticas han favorecido al empresariado para traducirse en crecimiento económico, favorecer su presencia en el mercado nacional e internacional así como en control y poder interno sobre sus empleados.

En el último capítulo se examinará la vigencia de los conceptos confucianos a través del análisis del caso de la empresa *Matsushita Electric Company* (hoy Panasonic). En este apartado se ejemplifica la manera en cómo los conceptos del Confucianismo fueron convertidos por su fundador *Konosuke Matsushita*, en códigos de conducta y aplicados en prácticas administrativas que han buscado definir e influir en sus empleados de manera muy significativa en su vida tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Al analizar el impacto que el Confucianismo ha tenido para Panasonic, en esta sección ha sido posible también determinar los alcances y limitantes que el mismo ha ejercido en la persecución de los fines de la compañía desde su fundación hasta nuestros días. En este apartado se busca a su vez evaluar la vigencia del Confucianismo en la sociedad japonesa y concretamente en su sector empresarial, ya que si bien es cierto que los conceptos de éste le han sido de suma utilidad en la persecución de sus fines, el surgimiento de nuevos desafíos que impone el escenario socioeconómico internacional actual como consecuencia del triunfo de la globalización económica, exige una reformulación de estas prácticas para asegurar su permanencia. Lo anterior se expondrá a través del estudio de la situación económica actual de la empresa Panasonic, sus principales tendencias, proyectos y metas a mediano plazo.

Capítulo 1. Marco teórico y conceptual.

1.1. Cultura, identidad, religión y filosofía.

Para comprender de una manera más completa la corriente Constructivismo social con la que se analiza este trabajo, es preciso también definir conceptos que resultan de suma importancia para esta investigación: cultura, identidad, religión y filosofía.

El enfoque constructivista otorga especial atención a la cultura, señalando que ésta es determinante en el comportamiento y acción tanto del individuo como del Estado al que éste pertenece. En este sentido, es la cultura y la identidad las que definen la estructura político-económica de un Estado.

Para la corriente constructivista el aprendizaje y el conocimiento, (éste último entendido como el conjunto de ideas que conforman la estructura de un determinado sistema)¹, contribuyen al desarrollo cultural en la medida en la que el ser humano es capaz de “no copiar o reproducir la realidad de manera idéntica, sino de elaborar una representación personal sobre un aspecto de su realidad inmediata, desde la experiencia e interés particular, modificando aquellos conceptos que limitan su percepción, para responder con nuevos significados que amplíen su conciencia del mundo, diversificándola y al mismo tiempo integrándola a nuestro contexto particular de acción personal y social”.²

El ser humano es complejo por naturaleza, y siempre ha tratado de definirse y explicar su realidad ante las continuas transformaciones que sufre su entorno. Si bien es cierto que los planteamientos que se han creado para tales fines tratan por un lado de dar entendimiento a la complejidad de su esencia tanto en lo individual como en lo colectivo, no es menos cierto que muchos de los fundamentos formulados se han elaborado y/o utilizado con el fin de dar legitimidad a las acciones que realiza un cierto grupo, sociedad o región con el fin de expandir su poder o influencia por encima de otros grupos.

Dentro de esta lógica ha sido el denominado “occidente” (en el que forma parte Europa occidental y Estados Unidos) quien se ha dado a la tarea de promover e incluso ha tratado de imponer su visión del mundo al resto de los países. Incluso *John M. Hobson* en su análisis de las teorías desarrolladas en Occidente desde 1970 hasta 2010 pone en evidencia el

¹ Hilda Doris. *El constructivismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el siglo XXI*, Plaza y Valdés, México, 2004, p. 25

² *Ibíd.* p. 22

acentuado enfoque etnocentrismo que predomina en las teorías de las relaciones internacionales.³ Esto se percibe en la preponderancia en utilizar la metodología y conceptualización de corte occidental.⁴ Sin embargo es necesario hacer notar también que incluso al interior de este selecto grupo predominante hay divergencias en cuanto a percepciones y conceptos en muchos casos se enfrentan para adquirir el puesto de quien posea la “verdad absoluta”. De ahí que encontremos por ejemplo, disparidades en la importancia concedida a los conceptos de “civilización”, altamente promovido por Reino Unido y Francia, y por otro a la noción de cultura, con alto valor para Alemania.⁵

A lo largo de su historia los países de Europa occidental y Estados Unidos se han dedicado a crear un patrón de comportamiento determinado que no reconoce las particularidades de otros pueblos, en un mundo donde se rechazan las identidades en pos de la homogeneización de los individuos.⁶ Esto, debido a que les ha sido conveniente promover su cosmovisión a fin de establecer control y mantener su status preeminente en la ideología y en la economía mundial tratando de desvalorar a las culturas de lo que ellos mismos han denominado “oriente” y a catalogar todo lo que le es ajeno o diferente como algo negativo o carente de lo que ellos conciben como “desarrollo”⁷ simplemente por no ser semejante a ellos.⁸

Es así como al mismo concepto de “oriente” se le ha adjudicado una connotación regional partiendo precisamente de las diferencias que tienen su forma de pensamiento y organización social en comparación con el denominado “occidente”.

Tomando en consideración lo anterior, para comprender cabalmente el comportamiento de las empresas japonesas y sus estrategias de crecimiento económico, resulta imperativo entender que el país ha adoptado un modelo de desarrollo diferente al occidental. Asimismo es necesario reconocer al factor cultural la importancia que merece y el papel que desempeña en la sociedad japonesa y en su economía, por cuanto se puede afirmar que “la cultura debe ser asumida no como un componente complementario u ornamental del

³ Celestino del Arenal. *Etnocentrismo y teoría de las relaciones internacionales: una visión crítica*, Tecnos, España, 2014, p. 213

⁴ Roy Preiswerk. *Etnocentrismo e Historia. América indígena, África y Asia en la visión distorsionada de la cultura occidental*, Nueva Imagen, México, 1979, p. 29

⁵ Néstor García Canclini. “El espacio cultural global” en *Reabrir espacios públicos y ciudadanía*, Plaza y Valdés, México, 2004, p. 47

⁶ Takahashi Kohachiro. *Del Feudalismo al Capitalismo*, Editorial Crítica, España, 1986, p. 27

⁷ John Baylis. *The globalization of world politics: an introduction to international relations*, Oxford University, Estados Unidos, 2005, p. 541

⁸ Koichi Iwabuchi. *Recentering Globalization: Popular culture and Japanese Transnationalism*, Duke University Press, Estados Unidos, 2002, p. 51

desarrollo económico, sino como el tejido esencial de la sociedad y por lo tanto su mayor fuerza interna”.⁹

De tal suerte que la cultura no es ajena al desarrollo económico, por el contrario para analizarla adecuadamente es necesario apreciar la constante retroalimentación que existe entre ambos factores en la que ningún aspecto se superpone o tiene mayor peso que el otro. Por lo antes expuesto, es conveniente explicar brevemente los conceptos de cultura e identidad como elementos integrantes de la estructura social antes referida y bajo los cuales analizaremos este trabajo.

En primer lugar, la cultura se define como una cualidad exclusivamente humana en un binomio de retroalimentación en donde el hombre es formado por la cultura a la vez que éste también crea cultura.¹⁰

La cultura se define como el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada e incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento, sistemas de creencias, información y habilidades que posee un grupo humano en específico. La cultura asimismo define la identidad de los individuos en sociedad.¹¹ En este punto dado que la cultura se mantiene a través de la interacción social, las relaciones internacionales son en sí mismas creación y reproducción de significados culturales.¹²

La identidad, otro concepto relacionado a esta investigación, está dada por un grupo de características que permiten distinguir a un grupo humano del resto de la sociedad y por la identificación de un conjunto de elementos que permiten a este grupo o a un individuo autodefinirse como tal. La identidad de un pueblo se manifiesta cuando una persona se reconoce o reconoce a otra persona como miembro de ese grupo.¹³ Este concepto se define sobre la base de reconocer la “otredad” de los demás ya que al generar una identidad colectiva lo cual promueve la cooperación a través de la afirmación mutua.¹⁴ Para el Constructivismo social la identidad es un concepto crucial para explicar no sólo los intereses nacionales de un país, pues sostiene que también es fundamental para hacer política.

⁹ Julio Carranza. “Cultura y desarrollo”, en *Revista Temas. Cultura, ideología y sociedad*, No. 18, UNESCO, Cuba, julio-diciembre de 1999, p. 31

¹⁰ Beate Jahn. *The Cultural Construction of International Relations: The Invention of the State of Nature*, Palgrave, Estados Unidos, 2000, p. 5

¹¹ Alexander Wendt. “Identity and structural change in International Politics” en *The return of Culture and Identity in IR theory*, Lynne Rienner Publishers, Reino Unido, 1998, p. 48

¹² Beate Jahn. *Op. cit.* p. 6

¹³ Héctor Díaz-Polanco. *El laberinto de la Identidad*, México, UNAM, 2006, p. 23

¹⁴ Alexander Wendt en Yosef Lapid y Friedrich Kratochwil. *The return of culture and identity in IR theory*, Lynne Rienner Publishers, Reino Unido, 1996, p. 48

Dependiendo de la identidad tal y como ocurre en una sociedad o grupo, dentro del escenario internacional cada país interpreta un rol.¹⁵ Los constructivistas consideran que la identidad no es estática, sino que se modifica y se consolida por medio de la interacción social.¹⁶ De ahí el interés de los constructivistas sociales en la identidad y la manera en cómo ésta evoluciona.

La religión por su parte es un elemento de la actividad humana que se compone de creencias y prácticas sobre cuestiones de tipo existencial, moral y sobrenatural.¹⁷ Denota la existencia de entes sobrenaturales y cómo la aceptación de tal existencia es determinante para delimitar el comportamiento humano.¹⁸

Al hablar de religión se podría pensar que en esta categoría es posible encontrar al Confucianismo, sin embargo al remontarnos a su origen, aunque creía que su misión había sido encomendada por el Cielo, Confucio nunca se pensó a sí mismo como fundador de una tradición religiosa, por lo cual partiremos de considerar al Confucianismo como un sistema de pensamiento y/o filosofía más no como una religión.

Y finalmente, la filosofía consiste en la reflexión consciente de un objeto, situación o espacio, es decir es la relación del conocimiento con los fines esenciales de la razón humana.¹⁹ La filosofía procede de una cualidad mental e intelectual restringida esencialmente al hombre.²⁰ También se considera una forma de vida que se justifica así misma, es autónoma y está en constante reinterpretación y con carácter variable contrario a la religión que constituye una verdad dada, irrefutable y de representación dogmática.²¹

Al tratarse de una forma de vida, define no sólo conceptos sino pautas de conducta y respuesta ante supuestos en una realidad determinada. La Filosofía en sí puede ser entendida como un conocimiento de las cosas, una dirección para la realidad y la vida y como una forma de existencia.²²

¹⁵ Jill Steans. *Introduction to International Relations: perspectives and themes*, Pearson, Estados Unidos, 2005, p. 195

¹⁶ Arturo Santa Cruz. *Un debate teórico empíricamente ilustrado de la soberanía japonesa*, Universidad de Guadalajara, México, 2000, p. 174

¹⁷ Yólotl González Torres. "Las Religiones en Asia" en Daniel Toledo (editor). *Asia y África en la Historia*, México, UAM-I, 1996, p. 134

¹⁸ Jonh Baylis. *Op. cit.* p. 540

¹⁹ Julián Marías. *Historia de la Filosofía*, Alianza editorial, México, 1998, p. 3

²⁰ Raúl Gutiérrez. *Historia de las doctrinas filosóficas*, Editorial Esfinge, México, 2006, p. 18

²¹ *Ibid.* p. 21

²² Julián Marías. *Op. cit.* p. 4

Entre estos factores, el Constructivismo considera una relación estrecha por cuanto la cultura, identidad, la religión y la filosofía pertenecen a un ámbito subjetivo basado en las ideas y conocimientos, que a su vez posee una vinculación como la interpretación de la realidad material de una sociedad determinada.²³

Estos conceptos intervienen en la definición de intereses y el comportamiento de los Estados debido a que influyen en la manera en cómo cada país determina su estrategia de crecimiento económico dependiendo de las características socio-culturales que lo circunscriben. De ahí la importancia del factor social en el análisis de la disciplina de las Relaciones Internacionales.

1.2 El Constructivismo social.

Para efectos de la presente investigación se retomarán conceptos y planteamientos de la corriente del Constructivismo social. Para entender mejor el motivo de tal elección se esbozará brevemente el origen y principales contenidos de dicha corriente.

En 1980 las teorías de la disciplina de Relaciones Internacionales estaban dominadas por el neo-realismo y neo-liberalismo, sin embargo en 1989 el término de la Guerra Fría significó un cambio al orden internacional y promovió el interés de analizar la transformación de la política internacional y la identidad de los Estados.²⁴

En ese entonces prevalecía el debate entre ambas formas de pensamiento que continuaban centrando su atención en el Estado y en su papel fundamental en el escenario internacional a cualquier nivel, ya fuera social, económico o político.²⁵ Así mientras que el Neo-realismo se enfocaba en la premisa de una constante lucha por el poder en la búsqueda y defensa de intereses a través de los conflictos bélicos; por su parte el Neo-liberalismo sostenía que los Estados pueden cooperar y negociar a través de instituciones internacionales para la consecución de fines comunes, otorgándole menor importancia al ámbito militar al privilegiar por sobre éste factores como la economía, el medio ambiente y la tecnología.²⁶

Sin embargo, la necesidad de analizar la realidad internacional bajo otros enfoques para poder tener un mayor entendimiento de la misma, condujo a varios estudiosos a buscar

²³ Scott Burchill. *Theories of International Relations*, Palgrave Mc Millan, 2005, Estados Unidos , p. 217

²⁴ John Baylis. *Op. cit.* p. 257

²⁵ Maja Zehfuss. *Constructivism in International Relations*, Cambridge, Estados Unidos, 2002, p. 9

²⁶ *Ibíd.* p. 5

nuevas formas de pensamiento para lograr este fin. Con ello, comenzaron a surgir propuestas que criticaban los enfoques hegemónicos de estudio en las Relaciones Internacionales. Surgió entonces una variante teórica que no primaba únicamente a los Estados como los únicos actores importantes en el estudio de la realidad internacional, sino que otorgaba especial interés a la sociedad y a los individuos como actores determinantes en la política y economía mundial.²⁷

En este contexto se abren paso los científicos que buscaban poner énfasis en el amplio significado del factor social como objeto de estudio para comprender la política internacional conceptualizando la política internacional no como un sistema sino como una sociedad.²⁸ Una sociedad caracterizada por la existencia de normas mutuas acordadas e instituciones comunes.²⁹ En este punto los defensores del Constructivismo social retoman la Sociología desde un punto de vista histórico con la que buscaron reivindicar la importancia en la formación de las sociedades a partir de las identidades, cultura, intereses y capacidades de los individuos.³⁰

Los inicios de esta corriente se remontan a la década de 1980 con autores como *John Ruggie* y *Richard Ashley*, sin embargo su utilización concretamente en el estudio de las Relaciones Internacionales se realiza en 1989 con *Nicholas Onuf* en su trabajo titulado “*World of our making*”.³¹

Para estos científicos sociales la única forma de estudiar a la realidad era diseccionar un orden social en un momento determinado, identificar los agentes y las estructuras sociales y después descubrir cómo se condicionan entre sí a lo largo del tiempo.³²

Esta nueva corriente buscaba promover una nueva forma de interpretar las relaciones internacionales tratando de demostrar cómo las ciencias sociales podrían apoyar a los académicos a entender la importancia de las normas e identidad en la política internacional.³³

²⁷ Michael Barnett. “Historical Sociology and Constructivism” en Stephen Hobden y John M. Hobson. *Historical Sociology of International Relations*, Cambridge University Press, Reino Unido, 2001, p. 101

²⁸ John Baylis. *Op. cit.* p. 252

²⁹ Jill Steans. *Op. cit.* p. 190

³⁰ Stephen Hobden y John M. Hobson Editores. *Op. cit.* p. 4

³¹ *Ibid.* p. 256

³² Christian Reus-Smit Leyendo la historia con una mirada constructivista en *Relaciones Internacionales*, núm. 20, GERI – UAM, México, junio, 2012, p. 66

³³ Stephen Hobden y John M. Hobson Editores. *Op. cit.* p. 83

En este punto conviene resaltar la relación que existe entre la teoría constructivista y la teoría estructuralista, debido a que ambos otorgan al aspecto social gran importancia y el Constructivismo analiza a los grupos sociales como estructuras que interactúan entre sí.³⁴

“El Constructivismo social es una rama que parte del principio del Constructivismo puro y simple, la cual es una teoría que intenta explicar cuál es la naturaleza del conocimiento humano. El Constructivismo sostiene que el aprendizaje es esencialmente activo, dinámico”.³⁵ En este entendido, dicha corriente tiene sus orígenes en el campo de la Epistemología en la cual busca dar explicación al proceso cognitivo. De tal suerte que el Constructivismo social se ocupa de dar explicación al carácter evolutivo del conocimiento.³⁶ Sobre esta base sostiene que no es posible estudiar ningún proceso sin tomar en cuenta el contexto histórico-cultural en el que se encuentran inmersos los seres humanos, el cual trae consigo una serie de instrumentos y prácticas sociales históricamente determinados y organizados. Los conocimientos son incorporados a experiencias previas, la información es asimilada y depositada en una red de conocimientos y experiencias que existen previamente y que se van reformulando conforme se modifican las circunstancias preexistentes”.³⁷

Sostiene que el conocimiento es producto de la interacción humana, es decir un individuo no piensa y construye de forma aislada, sino que observa, experimenta, piensa, comunica lo que ha pensado, discute con otros sus ideas y a partir de esa base construye su conocimiento.

Específicamente se trata de que exista “aprendizaje por descubrimiento, experimentación y manipulación de realidades concretas, pensamiento crítico, diálogo, cuestionamiento continuo y procesos de interacción significativa y fenómenos dinámicos confiriéndose de esta manera un espacio para la interiorización percibida como producto de esa construcción y reconstrucción histórica individual y colectiva”.³⁸ Los nuevos conocimientos se forman a partir de los esquemas propios de la persona producto de su realidad y su comparación con los esquemas de los demás individuos que lo rodean. Una premisa central del Constructivismo social es que el proceso de desarrollo cognitivo individual no es independiente o autónomo de los procesos socioculturales en general, ni de procesos educacionales en particular.³⁹

³⁴ Alexander Wendt. *Social Theory of International Politics*, Cambridge University Press, Estados Unidos, 1999, p. 20

³⁵ Hilda Doris. *Op. cit.* p. 17

³⁵ Chris Brown. *Understanding International Relations*, Palgrave Macmillan, Estados Unidos, 2001, p. 50

³⁶ Alexander Wendt. *Op. cit.* p. 24

³⁷ *Ibidem.*

³⁸ Hilda Doris. *Op. cit.* p. 18

³⁹ Jill Steans. *Op. cit.* p. 185

Esto es definir el aprendizaje como un proceso en constante cambio cuya evolución dependerá directamente de las circunstancias en las que se encuentre el sujeto y las cuales definirán tanto sus acciones como su forma de pensamiento. De tal suerte que el conocimiento se traduce en los símbolos, las reglas, conceptos, categorías y significados que los individuos construyen para dar sentido a su realidad.⁴⁰

En el campo de la disciplina de Relaciones Internacionales, el Constructivismo social hace especial énfasis en los individuos, la conciencia humana y su rol en el escenario mundial. Lo anterior partiendo del supuesto de que el mundo está definido tanto por fuerzas materiales como de ideas. Los mapas mentales de los seres humanos están formados por ideas colectivas como los símbolos, el lenguaje y las normas sociales.⁴¹

Sin embargo para los constructivistas sociales la atención a las ideas no significa el rechazo total a la realidad material. De hecho sostienen que entre ambos existe una relación profunda ya que la realidad material es una construcción dependiente de las ideas. De esta manera los individuos son formados de acuerdo a su ambiente cultural del cual también depende su comportamiento y creencias.

El conocimiento, traducido como reglas, símbolos, conceptos, categorías y significados; determinan la manera en cómo los individuos construyen e interpretan su realidad lo cual significa que determinan sus propias construcciones sociales.⁴² En este punto los constructivistas otorgan especial atención al lenguaje como medio decisivo para la comunicación y flujo de información y por ende transmisión de conocimientos.

De esta manera el Constructivismo social refuerza el papel de las normas y reglas en el comportamiento de los individuos. Para explicar esto, definen lo que son reglas regulatorias y constitutivas. Las primeras se refieren sólo a aquellas normas que como su nombre lo indica contribuyen a regular la construcción social y a preservarla. Las constitutivas por su parte van más allá de reglamentar las prácticas de los actores dependiendo de sus intereses, pues estas reglas se encargan de determinar dichos intereses.⁴³

Con esto los constructivistas otorgan especial atención a los individuos quienes se constituyen como los actores principales los cuales a su vez ven determinada su realidad por las condiciones espacio-temporales en las que interactúan.

⁴⁰ John Baylis. *Op. cit.* p. 259

⁴¹ *Ibidem.*

⁴² Tim Dunne. *International Relations Theories: discipline and diversity*, Oxford University Press, Estados Unidos, 2013, p. 187

⁴³ *Ibidem.*

De hecho este es uno de los principales argumentos de *Alexander Wendt*, uno de los más importantes investigadores pioneros de esta corriente, al plantear una visión estatista para explicar la realidad social, señala que tanto la anarquía como el orden son definidos por los propios Estados. En otras palabras, explica la manera en cómo las creencias y prácticas definen el mundo y si éstas cambian lo mismo sucederá con la organización de la política internacional.⁴⁴

La corriente del Constructivismo tendría mayor relevancia en el estudio de las Relaciones Internacionales a partir 1992 a través de la investigación elaborada precisamente por *Alexander Wendt*, y que fue presentada en el artículo llamado "*Anarchy is what states make of it*". En esta obra *Alexander Wendt* cuestiona la validez de los conceptos neorrealistas sobre la inevitabilidad de la anarquía.⁴⁵ *Wendt*, como uno de los principales representantes del Constructivismo social en las Relaciones Internacionales, analiza la manera en cómo se conduce la política internacional, cómo se origina e incluso cómo evoluciona debido a que está en constante cambio.

Esta singularidad la atribuye al hecho de que tanto las identidades como los intereses de los Estados que figuran en la política internacional, son creados por una práctica intersubjetiva.⁴⁶ Es decir que "en la formulación del comportamiento de cada Estado intervienen elementos subjetivos que interactúan entre sí, entre los que destacan el ambiente, los intereses y la identidad nacional que construyen la realidad social".⁴⁷

El mismo *Wendt* retomó conceptos del concepto de estructura de *Anthony Giddens*, reconocido por su teoría de la estructuración; para formular sus argumentos sobre la necesidad de adquirir una visión holística de la realidad. *Wendt* sostenía que la estructura de la normativa internacional definía las identidades e intereses de los Estados y a través de sus prácticas e interacciones los Estados recrean esa estructura.⁴⁸

Wendt también sostenía que la investigación internacional debe tratar a los intereses del Estado y la identidad como las variables co-relacionadas, así como también señala la manera en que la identidad y determina necesariamente la estructura del primero. Y plantea además que ambos son definidos a su vez por una realidad determinada.⁴⁹

⁴⁴ John Baylis. *Op. cit.* p. 260

⁴⁵ Maja Zehfuss. *Op. cit.* p. 11

⁴⁶ *Ibid.* p. 15

⁴⁷ Arturo Santa Cruz. *Op. cit.* p. 164

⁴⁸ John Baylis. *Op. cit.* p. 255

⁴⁹ Stephen Hobden y John M. Hobson Editores. *Op. cit.* p. 227

Con esto *Wendt* plantea al Estado como variable dependiente y a los organismos y normas internacionales como independientes, pues son éstos los que definen al propio Estado, el cual está a su vez determinado por un entorno socio-cultural específico.⁵⁰

El enfoque constructivista niega que el Estado sea la unidad de análisis más adecuada para la teoría social, “pero al considerar que existe una realidad externa, niega también que todo se reduzca sólo a la interpretación subjetiva interna”.⁵¹ De manera similar, no hace una distinción absoluta entre realidad material y social, pues esta teoría considera que ninguna se puede explicar aisladamente de la otra.⁵²

Esto quiere decir que para los constructivistas sociales la sociedad y sus particularidades en un determinado territorio constituyen un mejor eje de análisis para la investigación de la realidad internacional. De ahí la amplitud de esta corriente, que no se circunscribe a un ámbito completamente cerrado de análisis pues señala que tanto factores internos como externos del Estado influyen en su estructura económica.

Además esta corriente señala que las relaciones entre los Estados sólo son posibles a través de la reproducción de la conducta de los actores internos. En otras palabras, la transformación de la estructura proviene de la decisión y acción de cambio de dichos agentes, es decir la sociedad y los mismos individuos que integran el Estado, los cuales son finalmente quienes tienen la capacidad de cambiar las normas internacionales así como cualquier planteamiento preestablecido.

De lo anterior se desprende la idea de que “la interacción entre Estados tiene sus raíces en el entendimiento social local”.⁵³ Por ello, esta corriente restablece el poder de los individuos para reformular tanto el orden jurídico preexistente, así como el resto de su estructura organizacional. Esto es precisamente lo que plantea *Friedrich Kratochwil*, quien ofrece uno de los primeros tratados sistemáticos de normas internacionales.⁵⁴ Bajo esta idea *Kratochwil* reafirma la capacidad de modificar las normas de acuerdo a la revisión de las mismas conforme a la evolución de las circunstancias que les dieron vida, esto obviamente fue realizado por los individuos que las crearon en un determinado momento para satisfacer

⁵⁰ *Ibid.* p. 423

⁵¹ Maja Zehfuss. *Op. cit.* p. 12

⁵² Alexander Wendt. *Op. cit.* p. 50

⁵³ *Ibidem.*

⁵⁴ Friedrich Kratochwil. *Rules, norms, and decisions on the conditions of practical and legal reasoning in International Relations and Domestic Affairs*, Cambridge Studies in International Relations, Reino Unido, 1989, p. 14

una necesidad misma que puede modificarse a través del tiempo y por tanto ante nuevas exigencias pueden modificarse o anularse.⁵⁵

Kratochwil plantea que el orden y las estructuras sociales no deben aceptarse ni asumirse como naturalmente dadas o con una condición dogmática, pues reubica en la sociedad y en cada individuo en particular la capacidad de decidir un cambio en todo momento.

Reconoce asimismo la relación entre la estructura y los individuos, al describir la manera en cómo ésta forma a los individuos y cómo éstos a su vez son los que definen la propia estructura. “Los intereses cambian constantemente de acuerdo a los cambios que sufre su identidad en línea con las modificaciones que a su vez recibe su estructura normativa”.⁵⁶

El Constructivismo social a su vez enfatiza el rol de las instituciones tanto formales como informales, siendo las primeras reguladas por estatutos y normas escritas mientras que establecen una determinada organización en la que se definen funciones particulares, en tanto que las segundas se constituyen a través de los usos, costumbres bajo patrones de práctica.⁵⁷ Por consiguiente tanto las normas y leyes definen la identidad de un Estado, como ésta define las reglamentaciones de sus instituciones.⁵⁸

Este planteamiento asegura la importancia de la identidad y la cultura como factores determinantes en el comportamiento de un Estado y de cualquier sociedad, otorgándole a éste un carácter dinámico y de transformación constante que parte de la interacción y evolución de dichos componentes.⁵⁹ Los constructivistas argumentan que la cultura determina los significados que las personas dan a sus acciones.⁶⁰ De hecho el Constructivismo pretende demostrar que el poder no necesariamente se ejerce coercitivamente sino que también puede demostrarse a través de la habilidad de un Estado para reproducir su identidad e intereses en otro y con ello influir en sus decisiones.⁶¹

Ejemplo de esto es el eurocentrismo mencionado con anterioridad, por el cual las naciones denominadas “occidentales” buscan imponer al resto de los países su cosmovisión e ideales en beneficio de sus propios intereses aludiendo que gracias a eso podrán alcanzar

⁵⁵ Maja Zehfuss. *Op. cit.* p. 16

⁵⁶ Tim Dunne. *Op. cit.* p. 146

⁵⁷ Jill Steans. *Op. cit.* p. 186

⁵⁸ John M. Hobson. *The state and International Relations*, Cambridge University Press, Reino Unido, 2000, p. 146

⁵⁹ Tim Dunne. *Op. cit.* p. 181

⁶⁰ Jill Steans. *Op. cit.* p. 199

⁶¹ John Baylis. *Op. cit.* p. 264

el nivel de desarrollo (económico, tecnológico y social) de ellos. Este planteamiento indica que un país no necesita ejercer la fuerza para intervenir en otro, pues puede valerse de medios no materiales para ampliar su campo de acción interfiriendo en sus decisiones a través de otro tipo de recursos como los medios de comunicación, para difundir sus ideales.

Una vez revisados brevemente los conceptos del Constructivismo social, es posible advertir las razones por las cuales se retoma para la presente investigación debido al carácter integral de dicha corriente que privilegia al individuo y la sociedad en general como agentes de cambio cuyo comportamiento y forma de pensamiento se definen por la cultura y realidad que los circunscribe.

A la luz de esta corriente, que señala que el conocimiento es un producto variable resultado de la interacción social y de la cultura de un Estado; se analizará la evolución del Confucianismo a través del tiempo. De esta manera se ubican a los factores socio-culturales como las variables independientes las cuales influyen y determinan las estructuras económicas, tal como las empresas, que resultan ser las variables dependientes de este análisis.

Con base en lo anterior, en este trabajo se analizará la evolución de los conceptos del Confucianismo y se evaluará su vigencia en Japón como sistema de pensamiento dinámico reivindicando el lugar privilegiado que merece la cultura dentro de la sociedad. Dicha tarea se logrará ejemplificando la influencia de los conceptos confucianos en una de las empresas más importantes de dicho país: *Matsushita Electric Company* ahora Panasonic. En ese sentido, este trabajo busca estudiar las transformaciones que sufrió el Confucianismo gracias a su carácter flexible desde su surgimiento en China hacia su paso por Japón donde fue adaptado a las condiciones y características de la sociedad de dicho país y más tarde al sufrir cambios hasta la actualidad al ser retomado a conveniencia de uno de los sectores centrales de su economía: el sector empresarial.

Capítulo 2. El Confucianismo y Neoconfucianismo chino. Origen, obras, principales autores y conceptos.

Aunque la naturaleza de los hombres es similar,
lo que cada uno aprende aparta mucho a unos y a otros.

Confucio.

2.1. Panorama histórico de la China de Confucio.

La historia de China está marcada y definida por familias con gran poderío económico y social que dominaron este territorio por centenares de años. Cada una de ellas generó grandes cambios en los aspectos sociales, geográficos y culturales de acuerdo con sus nociones de política y formas de pensamiento. Es así que la historia de la cultura china se desarrolla a partir de los asentamientos creados en torno al río Amarillo, el más importante de la región que fue al mismo tiempo tanto fuente de recursos importantes como de problemas debido a las constantes inundaciones⁶² y de las consecuencias que ello traía.

Por esta razón aquellos que tuvieran el conocimiento de cómo controlar el caudal del río para aprovechar sus beneficios, eran elevados a la categoría de sabios. Durante la mayor parte de su historia antigua, China estuvo gobernada por una sucesión de familias denominadas dinastías, encabezadas por estos personajes. Muchos de ellos fueron mitificados en la historia china otorgándoles incluso categorías como seres enviados del cielo.⁶³

En el siguiente cuadro se podrán encontrar las diferentes dinastías, periodos y tipos de gobierno que tuvieron paso en el pueblo chino. En este punto conviene especificar las principales características de cada una de las formas de gobierno del imperio chino para comprender mejor las condiciones sociales imperantes.

⁶² Flora Botton Beja. *China. Su historia y cultura hasta 1800*, El Colegio de México, México, 2000, p. 30

⁶³ Las dinastías en ese entonces llegaban al poder vía ataques militares y sus primeros gobernantes por lo general eran poderosos y respetados. Sin embargo, con el paso del tiempo, a veces décadas o incluso siglos, el poder de la dinastía se debilitaba y una nueva familia ascendía al gobierno. Cada nueva dinastía utilizaba la fuerza para tomar el poder y procuraban legitimar su gobierno apelando a un mandato del cielo o *Ti'en* como un poder superior al de los seres humanos. Por tanto, el emperador era conocido como el hijo del cielo que aseguraba a la población que bajo su mandato serían recompensados y llegarían a la prosperidad. Al llegar a su debilitamiento a través de la desconfianza o descontento de la población o de un grupo en específico, los rebeldes argumentaban que los desastres naturales o militares eran señales del cielo que indicaban que una nueva familia debía erigir la siguiente dinastía. Uno de estos sabios, conocido con el nombre de *Yu*, es considerado como fundador de la primera dinastía china, la *Xia*, que gobernó el país del 2100 al 1600 antes de la era común. Véase Henri-Charles Puech. *Las religiones constituidas en Asia y sus contracorrientes*, Siglo XXI, Volumen 10, México, 1982, p. 71

Cuadro 1. Dinastías Chinas		
Dinastía	Época de gobierno (años)	Tipo de gobierno
XIA	2100 – 1600 a. C.	Monarquía
SHANG	1600 – 1027 a. C.	Monarquía
ZHOU	1027 - 256 a. C.	Monarquía
QUIN	255 - 206 a. C.	Monarquía e Imperio
HAN del Oeste	206 a. C. – 9 d.C.	Imperio
XIN	9 – 23	Imperio
HAN del Este	25 – 220	Imperio
SUI	581 - 617	Imperio
TANG	618 - 907	Imperio
SONG del Norte	960 – 1120	Imperio
SONG del Sur	1120 - 1279	Imperio
YUAN	1279 - 1368	Imperio Mongol
MING	1368 - 1644	Imperio
QUING	1644 - 1911	Imperio

Fuente: Elaboración propia con base en Henri-Charles Puech. *Las religiones constituidas en Asia y sus contracorrientes*, Siglo XXI, Volumen 10, México, 1982, p. 57

Durante el periodo de decadencia de la dinastía *Zhou*, nace en el año 551 a.C. un hombre que habría de conocerse en occidente como “Confucio”. Este nombre surge de la latinización del nombre chino *Kong Qiu* o *Kong Zhogni*, que se traduce como “maestro *Kong*”.⁶⁴ El legado de éste habría de permear no sólo su país natal, sino también llegaría a influir profundamente en Corea, Vietnam y Japón.

Los planteamientos del Confucianismo, como se conoce a la enseñanza y práctica de los conceptos y valores promovidos por Confucio; pueden categorizarse cronológicamente en cinco etapas: el periodo de formación (Primavera y Otoño en la historia china 770-476 a.C.), el periodo de adaptación (producto de la interacción con otras escuelas), el periodo de transformación (dinastías *Song* y *Ming* 960-1644), el periodo de variación (la introducción en otros países del Sureste asiático) y el periodo de renovación ubicado a finales del siglo XIX y a lo largo del siglo XX.⁶⁵

En el cuadro 2 se podrán apreciar los tipos de gobierno en China (2100 a.C. – 1911) así como sus principales características.

⁶⁴ Yao Xinzong. *El Confucianismo*, Cambridge University, España, 2001, p. 43

⁶⁵ Xinzong Yao. *Op. cit.* p. 25

Cuadro 2. Formas de gobierno en China (2100 a.C. – 1911)	
Tipo de gobierno	Características
Monarquía	Forma de gobierno donde el cargo supremo es personal, vitalicia y designada según un orden hereditario (monarquía hereditaria), aunque en algunos casos se elige, bien por cooptación del propio monarca, bien por un grupo selecto (monarquía electiva).
Imperio	Gobierno donde el poder de un Estado que domina los territorios de varias naciones, y a cuyo frente está el emperador. Se denomina también Imperio a aquel Estado que observa un dominio sobre extensos territorios o bien, aunque no los posea formalmente como parte de su territorio, ejerce una notable influencia sobre otros estados que le responden políticamente. En tanto, la responsabilidad ejecutiva de dirigir estos estados recae sobre la figura que se conoce como emperador. El imperio mongol fue instituido por <i>Gengis Kan</i> a partir del año 1206, el imperio mongol llegó a tener una extensión de 36 millones de kilómetros cuadrados, incluyendo a algunas de las naciones más avanzadas y pobladas de la época, como China, Iraq, Irán y los países de Asia Central y Asia Menor. En 1279, <i>Kublai Kan</i> , nieto de <i>Gengis</i> , derrotó a la dinastía <i>Song</i> del sur de China, logrando dominar lo que quedaba del país. Gobernó como emperador de la dinastía <i>Yuan</i> y como gran <i>kan</i> de los mongoles. En lugar de tratar de amalgamar la sedentaria sociedad agrícola en unidades tribales, siguió con éxito el sistema burocrático utilizado por las dinastías chinas desde los <i>Tang</i> .

Fuente: Elaboración propia con base en James Laurenceson. *Financial reform and economic development in China*, Elgar, Reino Unido, 2003, p. 27.

2.2 Periodo de formación del Confucianismo.

Para el año del nacimiento de Confucio (551 a.C.), el territorio de lo que hoy se conoce como China, estaba dividido en pequeños estados de tipo feudal, los cuales comenzaron a competir entre sí para ampliar sus tierras causando un largo periodo de inestabilidad social, siendo en esta época la inmensa población pobre, la mayor afectada. Confucio nace en *Lu*, un estado vulnerable que se encontraba rodeado de varios más fuertes y poderosos, razón por la que dicho territorio era constantemente atacado.⁶⁶

Desde una edad temprana Confucio mostró interés por el estudio y dedicó su tiempo libre a la lectura del *Shují* o libro de Historia, el *Chu Qiu* o los Anales de la Primavera y Otoño, el *I Ching* o libro de los Cambios y el *Liji* o libro de los Ritos.⁶⁷ En su adolescencia comienza a interesarse por estudiar las causas del desorden que caracterizó la época en que vivía. Sin grandes riquezas ni poder militar para cambiar la situación prevaleciente, el único método que Confucio encuentra conveniente para aportar una mejoría a su país es a través de la fundación de una escuela formando lo que él consideraba hombres útiles a la sociedad.⁶⁸

⁶⁶ Javier Núñez de Prado. *Tratados morales y políticos, según los textos de Confucio y de sus discípulos tseng-chen, tchu-hi y otros*, Gráficas Diamante, España, 1959, p. 10

⁶⁷ Xinzhong Yao. *Op. cit.* p. 45

⁶⁸ Thomas Hobbler. *Confucianism. World religions*, Facts on file, Estados Unidos, 1993, pp. 12-15

De hecho Confucio sería identificado con el concepto de *ru*, utilizado para denominar al grupo de letrados que conformó los conocedores de las artes.⁶⁹ Con la intención de plantear las directrices para la vida familiar y social de las personas, Confucio reinterpreto el significado, los métodos de aprendizaje y la educación de la tradición *ru*.⁷⁰ La promoción de ésta, según Confucio, ayudaría a fomentar la armonía, y así mejorar la calidad de vida de la población.

Además creía que para promover la unión de su país era necesaria una etapa previa de preparación cultural, y él mismo se consideraba partícipe en la formación de ella al tiempo que tuvo breves incursiones en la política, ocupando pequeños cargos por pocos años.⁷¹ Cerca de los sesenta años al constatar que en su estado natal no podía poner en práctica gubernamental sus conceptos, Confucio viaja fuera de éste con varios discípulos, sin embargo al percatarse del poco éxito de sus esfuerzos, decide volver a su hogar en *Lu* por invitación del propio gobernante y promover el crecimiento de su escuela con la esperanza de que sus alumnos se encargaran después con el tiempo de promover con mayor triunfo su legado en las funciones públicas.⁷² Esta misión, habría de realizarse a través de la propagación de su pensamiento mediante las *Analectas*, obra a la que se remitirá más adelante en este trabajo.

Con base en lo anterior, el Confucianismo en sí mismo puede interpretarse como una serie de reglamentaciones de la vida moral que dicta las pautas de conducta para la vida individual y colectiva de los seres humanos.⁷³

2.3. El Confucianismo como filosofía, forma de aprendizaje y sistema ético.

Para los propósitos de la presente investigación se analizará sólo los conceptos más representativos del Confucianismo con especial énfasis en aquellos que serán retomados en capítulos subsecuentes con relación al empresariado de Japón.

⁶⁹ Conviene señalar que el concepto de *ru* tuvo varias acepciones antes de Confucio. Correspondía a un término genérico que hacía referencia a tres cosas distintas en la época del florecimiento de la dinastía *Zhou*. Primero, *ru* era un título concedido para intelectuales o caballeros que destacaban en uno o varios aspectos de la vida social, segundo, existía el *ru* como clasificación de aquellos que practicaban las “seis artes” y finalmente una tercera categoría hacía referencia a aquellos que fungían como ayudantes del gobernante de un estado. Véase Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 39

⁷⁰ Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 25

⁷¹ Raymond Dawson. *Confucio*, Fondo de Cultura Económica, México, 1986, p. 32

⁷² Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 47

⁷³ *Ibid.* pp. 55-57

Confucio murió en el año 479 a.C., pensando que su vida no había aportado al mundo tanto como él hubiera deseado. Luego de su muerte, sus alumnos se dieron a la tarea de recorrer varias regiones y ya fuera participando en la administración pública o a través de la fundación de escuelas, continuaron con la enseñanza del *ru* y la conservación de los rituales antiguos.⁷⁴

El primer emperador de la dinastía *Ch'in* (221-206 a.C.) instaló como base de su gobierno el Legalismo (que consistía en regir todo aspecto bajo leyes estrictas) con una visión materialista del mundo donde el valor de las ideas era demeritado, por lo que se constituyó como uno de los principales pensamientos opuestos al Confucianismo, favoreciendo que los practicantes de éste último fueran reprimidos y perseguidos.⁷⁵

En este contexto se produce por orden de *Huang-ti* la quema de una importante cantidad de escritos filosóficos, entre los que se encontraban textos confucianos ya que sólo se permitió conservar la literatura china referente a la agricultura, la medicina y matemáticas.⁷⁶ Pese a que esta dinastía se mantuvo en el poder un corto periodo después de la muerte del primer emperador en 210 a.C., los efectos de este acto se resintieron en la literatura china por mucho tiempo.

La recuperación de las prácticas confucianistas se produciría hasta la primera dinastía *Han* (206 a.C. a 8 d.C.), convirtiéndose en la escuela dominante durante el gobierno del emperador *Wu* (141-87 a.C.). El pensamiento del Confucianismo resultó ideal para la dinastía *Han*, al señalar la relación del Emperador como “hijo del cielo” y con ello el respeto a la autoridad del soberano además de proclamar y exaltar el orden y la unión.⁷⁷ El emperador se visualizó no sólo como una especie de Dios, sino como un Dios en sí mismo.⁷⁸

Al comienzo de esta dinastía la influencia de Confucio no fue muy notoria debido a que los altos funcionarios provenían de una multiplicidad de escuelas de pensamiento. No

⁷⁴ De ahí surgieron diferencias en los métodos de aprendizaje y práctica de las categorías del *ru*. Todas estas secciones en conjunto fueron conocidas como *ru jia*, una de las *bai jia* o cien escuelas, es decir parte del grupo de enseñanza más importante de China. La intención principal de *ru jia* era transmitir los conceptos confucianos a los líderes en el poder y con ello mejorar la situación general del país. El periodo en el cual se localizan las cien escuelas se centra entre los años 770 a. C. al 221 a.C.⁷⁴ tiempo en el cual en China florecieron grandes pensadores que diseñaron sus propios sistemas de pensamiento cuyas ideas impactaron la historia china hasta nuestros días. Véase Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 39

⁷⁵ Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 82

⁷⁶ *Ibidem.*

⁷⁷ *Ibid.* p. 83

⁷⁸ Peter Beyer. *Religions in global society*, Taylor & Francis, Canadá, 2006, p. 246

obstante, la corriente confucionista con el paso del tiempo ganó preponderancia en el gobierno.

Prueba de esto fue cuando el Confucianismo fue definido como filosofía de Estado, también se constituyó como la religión oficial e incluso se le rindió culto a Confucio. Esto ocurrió cuando en China el Confucianismo fue elevado a religión de Estado por casi 2000 años⁷⁹, desde la dinastía *Tang* en el siglo XVII hasta el siglo XIX.

2.4 Las principales obras del Confucianismo. Los Cinco Clásicos

La literatura china antes de la vida de Confucio ya era vasta, pero para la era de la dinastía *Zhou* (1027 a.C. - 256 a.C.) era posible identificar cinco libros como los más populares e importantes de todas las obras que en conjunto se conocían como *Yi Jing*. En la época en que vivió Confucio eran utilizados cinco libros significativos que, incluso el propio maestro retomó para promover la enseñanza en su escuela y que son conocidos como los “cinco clásicos”. Éstos serían sustituidos más tarde en importancia y en la educación luego de la muerte de Confucio, por otras cuatro obras que serían distinguidas como “los cuatro clásicos”.⁸⁰

En la literatura confuciana hay dos tipos de documentos, el primer tipo se denomina *Jing* y comprende escrituras antiguas que tuvieron origen antes de Confucio y que se componen del *Yi Jing* o Libro de las Mutaciones o Cambios, *Shou-ching* o Libro de los documentos o Libro de Historia, *Shi-ching* o Libro de Versos o Poesía, *Li-king* o Libro de los ritos y el Libro de la Música.⁸¹

⁷⁹ Rocío Antonio y Graciela Mota. *Confucio: Lenguaje y Acción. Diálogo entre Oriente y Occidente*, Sección: Testimonios No. VIII Marzo-Septiembre 2015, Universidad Nacional Autónoma de México, México, p. 559

⁸⁰ *Ibid.* p. 84

⁸¹ La primera obra de la serie de los conocidos como “Cinco clásicos”, es el Libro de los Cambios. Éste plantea una visión propia del universo, que consiste en que cada fuerza dentro de éste tiene una figura opuesta o contraparte, es decir el *yin* y el *yang*. El segundo libro de los Clásicos es *Shi jin* o el Libro de los Versos o Poesía el cual es una recopilación de 305 poemas. El tercero, el Libro de Historia o Documentos es el libro de historia más antiguo que narra los acontecimientos de las “Tres Dinastías” (la *Xia*, la *Shang* y la *Zhou*). El cuarto libro tiene el nombre de *Li ji* o Libro de los Ritos y es un compendio sobre los usos y costumbres antiguas de China. Finalmente la última gran obra parte de estos clásicos es el *Chun Qiu*, la cual relata los principales sucesos de *Lu*, el estado natal de Confucio en cuanto a acontecimientos de orden político, económico, natural y diplomático ocurridos entre el año 722 a.C. al 481 a.C. Véase Yao Xinzhong. *Op. cit.* pp. 85-92

Durante la dinastía *Han* estos libros fueron complementados con un segundo grupo de libros integrados por el *Lun yun*, traducido como las *Analectas* o Libro de las Conversaciones y el de la Piedad Filial. Las *Analectas* recogen una serie de pláticas que Confucio dio a conocer sus discípulos así como las discusiones que mantuvieron entre ellos. Éstas sirvieron para que sus discípulos enseñaran los ideales de Confucio a través de pequeños pasajes en los que se recogen conversaciones con su maestro.⁸²

2.5 El Neoconfucianismo.

Los cinco libros clásicos mencionados con anterioridad, fueron los textos más utilizados para promover el Confucianismo desde la dinastía *Han* (206 a. C. – 9 d.C) hasta la *Tang* (618 – 907). Sin embargo con la llegada de la dinastía *Song* surgen filósofos dedicados a replantear las ideas del Confucianismo como *Zhu Xi* (1130-1200), en la etapa que algunos autores han calificado como “Neo-Confucianismo”.⁸³

2.5.1 Principales obras.

A partir dicha época los ilustrados confucianos mostraron más interés y atención a las siguientes obras: 1) *Analectas* de Confucio, los dos capítulos del Libro de los Ritos referentes a la 2) Gran Enseñanza, la 3) Doctrina del Justo Medio y al 4) Libro de *Mencio*⁸⁴, en los cuales se profundizará más adelante en esta investigación. Posteriormente, se realizó una recopilación de estas cuatro piezas literarias en un libro titulado *Sishu Jizhu* y al conjunto de estas obras se les conoció como los cuatro libros clásicos del Confucianismo⁸⁵, entendiendo una diferenciación de sus predecesores precisamente por estar elaborados en un periodo posterior a la vida de Confucio y contener los conceptos principales de su enseñanza. Resulta conveniente hacer mención de estas obras con el propósito de detallar aquellos que son considerados los principales pilares del Neo-confucianismo.⁸⁶

⁸² A los nueve clásicos hasta entonces (considerando los primeros cinco y los siguientes cuatro antes citados), se añadió el *Ta-hio* o la gran ciencia y en la dinastía *Song* (960-1279) el Libro de *Meng-Tse* o Libro de *Mencio*. Véase Yao Xinzhong. *Op. cit.* p. 84

⁸³ Yao Xinzhong. *Op. cit.* p. 129

⁸⁴ *Ibid.* p. 93

⁸⁵ *Ibid.* p. 130

⁸⁶ Se reconocía estos escritos como cuatro libros diferentes que eran de lectura obligatoria para cualquier interesado en la filosofía confuciana, por lo que con el tiempo el estudio de dichos textos adquirió cada vez mayor relevancia, incluso una superior a la de los “cinco clásicos” en la época de la dinastía *Yuan* (1260-1370) Véase Yao Xinzhong. *Op. cit.* p. 85

A lo largo del libro de la “Gran Enseñanza” o *Ta-Hio*, se habla sobre la necesidad de desarrollar la naturaleza racional que todos los hombres reciben del “cielo” para llegar al aprendizaje de los sabios y poder convertirse en un gentil-caballero (con la connotación de líder o gobernante), a través del perfeccionamiento de las virtudes como la honestidad, la equidad, la rectitud, el respeto y la generosidad, lo cual a su vez le otorgaba prestigio en el grupo social al que pertenecía.⁸⁷

Esta situación traería consigo el orden y la armonía primero individual y luego para los que rodearan al individuo, comenzando por su familia. Este libro pretendía guiar a los dirigentes para el establecimiento de un buen gobierno.⁸⁸ De acuerdo con esta obra, dicho objetivo es imposible de alcanzar mediante las armas o simplemente a través de leyes, pues se requiere ante todo el desarrollo moral del gobernante y sus funcionarios. Esta obra señalaba en sí, que para ser un buen líder era necesario predicar con el buen ejemplo.

Otro importante ideal confuciano es la búsqueda del equilibrio planteado en el texto de la “Doctrina del justo medio” o *zhong yong*, es decir “la armonía en el plano individual que se puede alcanzar solamente a través del desarrollo del conocimiento y la acción de manera conjunta para evitar los excesos”.⁸⁹ De esta manera el justo medio se genera como consecuencia de la armonía de las emociones.⁹⁰ Este texto consiste en una serie de ensayos que ofrecen al lector una explicación de los beneficios de alcanzar un estado medio a través de la prudencia, moderación y regulación tanto del cuerpo físico como de las emociones. Asimismo, define el ideal a alcanzar en cuanto al comportamiento humano y con ello las obligaciones sociales de cada individuo.

El Confucianismo sostiene que el ser humano es un ser social por naturaleza al que se le deben inculcar los valores que lo guíen en la manera en cómo relacionarse con los demás. Según esta visión, para tener una relación de cordialidad con los otros es primero necesario cultivar las virtudes propias, para que éstas a su vez puedan ser inculcadas en aquellos que los rodean al predicar con el ejemplo, ya que una relación armoniosa y tranquila con otros, es reflejo de paz interior en el individuo.⁹¹

El comportamiento justo en todas sus relaciones sociales constituye el principal deber común en todos los hombres. Es por eso que para ser un hombre digno de admirarse era

⁸⁷ Manuel Yáñez Solana. *Confucio*, Edimat, México, 2005, pp. 123-124

⁸⁸ Yao Xinzhong. *Op. cit.* p. 213

⁸⁹ *Ibid.* p. 136- 139

⁹⁰ Irene Eber. *Confucianism, the dynamics of tradition*, Macmillan Publishing Company, Estados Unidos, 1986, p. 68

⁹¹ Yao Xinzhong. *Op. cit.* p. 223

preciso ser honesto, íntegro, fiel a sus principios y predicar la generosidad actuando con cordialidad hacia sus semejantes. Señala además la importancia del bien común por encima de los intereses individuales sosteniendo que el logro de los objetivos grupales debe privilegiarse antes que cualquier meta personal. Todo lo anterior sin olvidar la importancia de buscar el equilibrio a través de un juicio mesurado para mantener un comportamiento evitando todo tipo de excesos.

Otra obra relacionada con el Neoconfucianismo, que aunque no se le reconoce entre los Cuatro Clásicos, es aquella que habla sobre la piedad filial. Ésta detalla uno de sus conceptos principales: el respeto; tratándose de una serie de deberes tanto hacia los vivos como a los muertos.⁹² Cada individuo tiene una responsabilidad primero hacia su inferior y luego con el grupo. En el primer caso, se refería a que la obediencia y respeto a los padres implicaba también la responsabilidad de estar pendiente de su protección y bienestar hasta la vejez. Con esto otorgaba especial atención a las relaciones familiares y a la familia en sí misma como el lugar por excelencia para inculcar los valores.⁹³

Es conveniente también destacar que la imagen paterna en los hijos era trascendental en cuanto a la forma de pensamiento y acciones, ya que el padre debía ser lo que Confucio definía como gentil-hombre que fungiera como guía y ejemplo para la familia mostrando sabiduría en su comportamiento. Confucio especificaba que una vez muerto el padre, sus descendientes debían seguir por el camino de la sabiduría que éste les había trazado.⁹⁴

Al mismo tiempo, la piedad filial significa respeto al cuerpo de uno mismo, ya que éste fue entregado por los padres. Este valor también es descrito en la primera parte de las *Analectas*. Posteriormente el concepto de piedad filial fue reconocido debido a que promovía la estabilidad y control social y cimentaba el sistema de familias que procuraban la armonía, de lo que dependía el Estado para crear orden y cohesión interna.

Para dar cauce a todos los valores descritos era imperativo alcanzar el equilibrio en todos los aspectos, tanto en el orden individual como social. Al existir moderación y respeto de los deberes de cada individuo se promovía el orden entre todos los miembros de una comunidad.

⁹² Raymond Dawson. *Op. cit.* pp. 65-67

⁹³ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 12

⁹⁴ *Ibid.* pp. 86-88

Dos de los más importantes seguidores de Confucio, fueron *Mencio* y *Xunzi*, quienes crearon un sistema filosófico completo que ejerció una notable y duradera influencia en las siguientes generaciones.

2.5.2 El Libro de *Mencio*.

En el Libro de *Meng Zhi* o *Mencio* (372 a.C.- 289 a.C.) filósofo quien fuera uno de los más grandes seguidores del Confucianismo⁹⁵; éste expone su propio punto de vista sobre algunas tesis del Confucianismo ya que él concebía su propia visión ética, política y religiosa del mismo.

De acuerdo con *Mencio*, “el gobierno humano no debe regirse por la fuerza ni leyes punitivas ni aplicar estrategias militares sino que a través de la fuerza moral de un buen ejemplo ante el pueblo era posible implantar un estado pacífico”.⁹⁶ *Mencio* expone la necesidad de que el gobernante actúe con justicia y mediante el ejemplo, tal como lo señalaba Confucio, pero le agrega el postulado de que, de no hacerlo, el pueblo tenía la capacidad de velar por sus propios intereses.⁹⁷

Es decir, un gobernante que sea incapaz de cumplir con sus responsabilidades y obligaciones, se verá forzado a abandonar su cargo en beneficio de sus súbditos. Es por eso que a lo largo de su vida trató de promover que un gobernante puede conservar sus funciones sólo al dirigir con habilidad e inteligencia.

Mencio por otro lado, extendió el concepto de familia de Confucio al subrayar la esencia práctica de la política indicando que “el mundo se fundamentaba en los gobiernos; los gobiernos en las familias; y las familias en las personas”.⁹⁸

Con ello *Mencio* reivindicaba en la familia su importancia como unidad primaria de cualquier colectividad y través de la cual era necesario inculcar todo valor para poderlo extrapolarlo a la sociedad en su conjunto. Si las familias funcionaban y cada miembro cumplía con sus responsabilidades, el grupo completo de familias podía funcionar de manera natural como consecuencia de la funcionalidad de cada individuo.

⁹⁵ Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 101

⁹⁶ *Ibíd.* p. 103

⁹⁷ Raymond Dawson. *Op. cit.* p. 82

⁹⁸ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 38

Por ello señalaba que era necesario primero cultivar y educar a los individuos para hacer posible la permanencia y unicidad del imperio.⁹⁹ *Mencio* procuró convencer a los gobernantes de que adoptaran su política humanitaria en la cual exponía que todas las relaciones humanas se rigieran por características familiares en cuanto a respeto y obligaciones¹⁰⁰, abogó para que los gobernantes se preocuparan por los problemas de los súbditos como si fueran sus hijos y éstos sirvieran a los gobernantes como a sus propios padres, promoviendo con ello el concepto confuciano de la piedad filial.

Consideraba la rectitud y la benevolencia como los valores esenciales y expresión de la verdadera humanidad. Incluso especificó la naturaleza del hombre aludiendo que las virtudes de humanidad (*ren*), rectitud (*yi*) y sabiduría (*zhi*) se poseían desde el nacimiento y la educación simplemente las desarrollaba.¹⁰¹ Asimismo consideraba que los seres humanos eran buenos por naturaleza y potencialmente miembros de una sociedad armoniosa.¹⁰²

Sin embargo a pesar de que sus enseñanzas fueron poco escuchadas en su época debido al clima bélico entonces imperante pero a pesar de esto, su pensamiento influyó en la política, la mentalidad, la cultura, la moral y las costumbres de generaciones posteriores.

2.5.3 *Xunzi*

Xunzi, quien es conocido como otro de los principales intérpretes del Neoconfucianismo, fungió como director de la Academia *Jixia* y ofreció sus servicios para dar consejos sobre política, milicia y educación al gobierno.¹⁰³

Para *Xunzi*, contrario a lo indicado por *Mencio*, la naturaleza humana es mala y el hombre actúa correctamente sólo bajo el estímulo de la recompensa y la amenaza del castigo.¹⁰⁴ No obstante *Xunzi* rescata igual que *Mencio* a la educación como herramienta para minimizar la condición humana de tendencias negativas y para desarrollar las habilidades con el fin de ayudar a los otros. Sin embargo la enseñanza, a diferencia de lo que señala *Mencio*, debe

⁹⁹ *Ibid.* p. 105

¹⁰⁰ Pierre Do-dinh. *Op. cit.* pp. 161-163

¹⁰¹ *Ibidem.*

¹⁰² Shun Kwong-loi. *Confucian ethics: a comparative study of self, autonomy, and community*, Cambridge, Estados Unidos, 2004, p. 210

¹⁰³ Benjamin Elman. *Rethinking Confucianism past and present in China, Japan, Korea, and Vietnam*, University of California, Estados Unidos, 2002, p. 128

¹⁰⁴ David S. Nivison. *The ways of Confucianism. Investigation in Chinese Philosophy*, Open Court Publishing Company, Estados Unidos, 1996, p. 205

regirse y promoverse por reglas, leyes además de códigos morales ya que sólo con éstos puede favorecerse el progreso social.¹⁰⁵

Al señalar la importancia de los códigos escritos y favorecer al gobierno al indicar su supremacía por encima del pueblo, integró una visión política pragmática que permitiría justificar posteriormente el autoritarismo en China al indicar la importancia del gobernante y sus designios y al favorecer los intereses de la clase terrateniente.

2.6 Budismo y Taoísmo. Su influencia en el Neoconfucianismo.

Como se mencionó anteriormente, el Neo-confucianismo surge durante los últimos años de la dinastía *Tang*, a partir de un proceso que llegaría a su culminación con la llegada de la dinastía *Song* (960-1279). Los fundadores de la dinastía *Tang* encomendaron a un descendiente de Confucio, *K'ong Ying-Ta* (574-648) que estableciera una versión oficial de los cuatro clásicos que permitiera ser utilizada en la educación obligatoria.¹⁰⁶

El término Neoconfucianismo se emplea en Occidente para designar la filosofía confuciana que surgió a partir de las dinastías *Sung*, *Ming* y *Ching* (960-1911). Es posible distinguir la filosofía de cada una de las dinastías con el nombre de cada una de ellas.¹⁰⁷ El Neoconfucianismo se caracteriza por una reinterpretación del pensamiento confuciano lo cual ocurrió gracias a la interacción, incorporación y/o reformulación de conceptos provenientes de otras formas de pensamiento. Esto incluyó su razonamiento a la luz de la influencia de dos religiones que para ese entonces ya habían tenido gran impacto en China: el Budismo y el Taoísmo.¹⁰⁸

Lo anterior sucedería sin dejar de lado las tesis fundamentales del Confucianismo, incorporando de aquellas doctrinas sólo lo que le fuera compatible para ratificar sus postulados. Al retomar conceptos de otras doctrinas, el Confucianismo no sólo se reformuló, sino que adquirió una mayor fuerza gracias a su adaptación a las circunstancias imperantes entonces.

¹⁰⁵ Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 110

¹⁰⁶ Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 130

¹⁰⁷ Filosofía de los Sung (filosofía racional o filosofía de la razón), la de los Ming se denomina (Filosofía de la mente) y la filosofía de los Ching (filosofía empírica) Véase Wing-tsit Chan. *Filosofía del oriente*, Fondo de Cultura Económica, México, 1954, p. 105

¹⁰⁸ David S. Nivison. *The ways of Confucianism. Investigation in Chinese Philosophy*, Open Court Publishing Company, Estados Unidos, 1996, p. 50

Cabe señalar que el Confucianismo, el Taoísmo y el Budismo son conocidas como las tres tradiciones de pensamiento más importantes en China.¹⁰⁹ Con el fin de conservarse vigente, el Confucianismo adquirió ante los postulados de éstas dos, una actitud pragmática y a veces renuente y en otras, más flexible y conciliadora. Esto ayudó a promover un ambiente más cordial entre las tres doctrinas y se logró reducir en cierto sentido la tensión que estuvo presente durante el auge del Confucianismo (del siglo XVII al XIX).¹¹⁰

Se adjudicaba al Confucianismo la misión de proporcionar los principios morales de la vida social y política, es decir la regulación moral de las acciones prácticas, mientras que se le otorgó preeminencia al Taoísmo y Budismo en cuanto lo psicológico y espiritual, en otras palabras lo inmaterial. De hecho se realizaron varios intentos de observar a las tres como complementarias, un tipo de pensamiento “tres en uno”.¹¹¹ Esta situación se promovió con el deseo de armonizar a la sociedad y homogeneizar las formas de pensamiento, incluso bajo la influencia de una doctrina sincrética se fundaron escuelas y templos.¹¹²

Con el propósito de definir la relación entre estas tres formas de pensamiento se expondrán brevemente sus similitudes. El Budismo en la India, surge como una rama del hinduismo de los siglos VI y V a.C. Su fundador, *Gautama Siddharta* posteriormente conocido como *Buda Gautama*, luego de vivir entre la comodidad y riqueza de un príncipe, dedica su vida a descubrir “el verdadero significado de la vida” y evitar el sufrimiento que observaba a su alrededor.¹¹³

Después de experimentar un estado de paz libre de pasiones y sufrimientos a lo que denominó “*Nirvana*”, difunde lo que para él son las cuatro verdades absolutas: 1) la realidad está impregnada de sufrimiento, 2) el deseo es la causa del sufrimiento, 3) es posible eliminar el sufrimiento y 4) hay un camino para que éste cese y obtener la liberación.¹¹⁴ Al morir *Buda*, sus seguidores se dividieron en dos escuelas o dos grandes categorías, el budismo *Hinayana* o del sur y el budismo *Mahayana* o del norte.¹¹⁵

¹⁰⁹ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 15

¹¹⁰ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 15

¹¹¹ Esta tendencia se presentó más firmemente en la época de las dinastías *Wei* y *Jin* y tuvo una gran importancia como se mencionó anteriormente, para la formación de un nuevo tipo de Confucianismo, es decir el Neoconfucianismo en las dinastías *Song* y *Ming*. Véase Wing-Tsit Chan. *Op. cit.* p. 114

¹¹² *Ibidem*.

¹¹³ Yolotl González. “Las religiones en Asia” en *Asia y África en la historia*, México, UAM, 1996, p. 136

¹¹⁴ *Ibidem*.

¹¹⁵ De éstas, el *Hinayana* fue el más cercano al Budismo original al plantear que el proceso de salvación era gradual. La segunda también señalaba lo mismo pero agregaban que el camino a la salvación podía ser reducido gracias al apoyo de otros seres poderosos denominados *bodhisatva*. Éste último enfoque consideraba que la salvación era alcanzable a un mayor número de personas. Véase Daisaku Ikeda. *Op. cit.* p. 96

La relación del Budismo con el Confucianismo fue compleja, debido a que la primera se originó en el extranjero y la segunda era autóctona de China. Por esta razón existieron entre ambos tanto puntos de concordancia como factores de discusión que, sin embargo no les impidieron encontrar seguidores que les garantizaron su permanencia en el sistema de pensamiento chino.¹¹⁶

El Confucianismo al igual que el Budismo comparte la idea de renunciar al beneficio propio por el bien de los otros. La lealtad, la piedad filial, la compasión, integridad, responsabilidad, paz e igualdad son principios morales básicos de Confucio, que a su vez están representados en el Budismo por *bodhisatvas*.¹¹⁷ Así por ejemplo, la piedad filial, que enseña el respeto para las relaciones humanas, padres-hijos, maestros-alumnos; son igualmente importantes en el Budismo y en el Confucianismo.¹¹⁸

De esta manera se advierten las semejanzas primero entre el Budismo y Confucianismo donde ambos comparten la necesidad de evitar los excesos, el respeto a las jerarquías y al cumplimiento del papel que cada una funge en la sociedad y la preeminencia del bien social por encima de los deseos e intereses personales.

Sin embargo contrario al Confucianismo, el Budismo no pretende buscar un camino al “justo medio” ni al equilibrio, sino que exalta la carencia de bienes o pobreza, por lo que asienta sus bases en el ascetismo, es decir la renuncia de los placeres materiales, debido a que el sufrimiento humano proviene del deseo.¹¹⁹

Una de las críticas de los seguidores del Confucianismo, consistió en señalar que el Budismo era una doctrina salvaje al hablar de reencarnación y que además infringían la organización familiar al señalar lo vano de las relaciones sociales.¹²⁰ Asimismo, los

¹¹⁶ El primer contacto significativo del Budismo con China ocurre gracias a que en el año 68, cuando el emperador en ese entonces de la dinastía *Han* envió sirvientes a la India para traer informes sobre la floreciente religión que en ese país cada vez lograba más adeptos. Una vez en territorio chino, el Budismo *Mahayana* fue el que en su mayoría continuó evolucionando dando por resultado una singularidad al fusionarse con la idiosincrasia y características socioculturales propias del pueblo chino. La meta de la enseñanza budista es que se realice la verdadera naturaleza de la mente, que puede solamente ser lograda descubriendo su naturaleza virtuosa, sin la cual uno nunca podrá llegar a “iluminarse”. Véase Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 44

¹¹⁷ Es un término propio del Budismo que alude a alguien en el camino del Budismo *Bodhi* es una palabra sánscrita que significa “iluminación” y *sattva* que significa “ser”. Véase Julio Balderrama. *Diccionario de la sabiduría oriental: budismo, hinduismo, taoísmo, zen*, España, Paidós, 1993, p. 39

¹¹⁸ *Ibidem*.

¹¹⁹ Wing-tsit Chan. *Filosofía del oriente*, Fondo de Cultura económica, México, 1954, p. 124

¹²⁰ Brice Parain. *Historia de la filosofía*, Volumen 1, Siglo XXI, México, p. 345

confucianistas criticaban del Budismo que consideraran la realidad concreta como vacío.¹²¹ Lo anterior debido a que el Budismo enaltece la condición transitoria y temporal de la vida de todo ser.

Por otro lado para el Budismo existe la reencarnación y los sufrimientos de esta vida son pruebas del comportamiento de las vidas pasadas así como las acciones en el presente repercutirán en la existencia próxima.¹²² Por el contrario el Confucianismo sostiene que la vida es efímera y un individuo no es más que el eslabón en la cadena entre sus antepasados y sus descendientes.¹²³

Los seguidores del Confucianismo también criticaban del Budismo la inactividad ya que no cultivaban la tierra y no tenían oficios y al negarse a casarse se les consideraba en contra de la naturaleza además de que afectaban a la economía al privar al país de mano de obra necesaria.¹²⁴ Asimismo, los confucianistas criticaban a los monasterios budistas señalándolos como lugares que promovían la distracción de la población del trabajo útil.¹²⁵

Pese a lo anterior, el Budismo logró en China numerosos seguidores por lo que el Confucianismo estaba familiarizado con el ambiente budista de esta época. Al final la postura de ambas partes fue esencialmente conciliadora, lo anterior se denotó en ejemplos como el culto de los budistas, lo cual los confucianistas retomaron hacia Confucio y la construcción de templos.¹²⁶ Así a pesar de la época de apogeo del Budismo durante las dinastías *Sui* (581-618) y *Tang* (618-907), el Confucianismo no dejó de desarrollarse y ganar adeptos.¹²⁷

En cuanto a la relación entre el Confucianismo y el Taoísmo, cabe señalar que ambos surgen relativamente en la misma época, es decir entre el siglo VI y VII y además las dos formas de pensamiento tienen su origen en China. Sin embargo cada una tuvo sus intereses principales. El Confucianismo por su parte conserva mayor interés en los ámbitos político, social y ético, en tanto que el Taoísmo tiene mayor énfasis en lo espiritual y en la naturaleza.¹²⁸

¹²¹ Wolfgang Bauer. *Historia de la filosofía China: Confucianismo, Taoísmo, Budismo*, Herder, España, 2009, p. 104

¹²² Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 293

¹²³ En la época de los *Tang*, vivieron *Han Yu* y *Li Ngao*, dos seguidores de Confucio que aun reconociendo los méritos del Budismo, le criticaban su extremo carácter antisocial. *Han Yu* escribió un poco más tarde un ensayo sobre "Los Orígenes de la Verdad o el Camino Verdadero" (*Yuan Tao*). Al escribir esta obra, *Han Yu* reivindicó un lugar de importancia al Taoísmo Véase Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 294

¹²⁴ Irene Eber. *Op. cit.* p. 11

¹²⁵ Max Weber. *The religion of China. Confucianism and Taoism*, The Free Press of Glencoe, 1968, p. 159

¹²⁶ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 46

¹²⁷ Irene Eber. *Op. cit.* p. 10

¹²⁸ Wolfgang Bauer. *Op. cit.* p. 78

El fundador del Taoísmo, *Lao Tzu*, contemporáneo de Confucio; fue el autor de un libro de aforismos o poemas llamado *Tao Te Ching*, considerada la principal obra taoísta. Los taoístas como los budistas, creían que hay una realidad última que subyace y unifica las múltiples cosas y eventos que observamos. Denominaron a esta realidad, el *Tao*, es decir “la vía o camino”, entendiéndose por el proceso del universo, el orden de la naturaleza o el camino al cielo.¹²⁹

Además no es la acción exterior a la que el Taoísmo concede importancia, la considera, en resumidas cuentas, como indiferente en sí misma y enseña “expresamente la doctrina del no-actuar, ésta enuncia la naturalidad con la que el ser humano debe seguir sus impulsos”.¹³⁰ Para los confucianistas esto era inaceptable, ya que los individuos deben estar conscientes de sus acciones y actuar con inteligencia y responsabilidad de sus acciones.

En su sentido cósmico general, el *Tao* es la cúspide, la realidad última, indefinible para la capacidad humana, la unión y armonía con la naturaleza. Difiere de los conceptos hindúes por su calidad intrínsecamente estática, que en el punto de vista budista por el contrario, es la esencia del universo.¹³¹ Privilegia por tanto la inactividad como el fundamento para alcanzar el *Tao*, representa el máximo entre armonía y balance como lo es la existencia indudable de los opuestos como positivo y negativo, claro y oscuro, frío y caliente, etc.¹³² Los seguidores de Confucio por su parte, al igual que en el caso del Budismo criticaban del *Tao*, su excesiva importancia a los rituales, hacia lo intangible y su pasividad.¹³³

El *Tao* es el proceso cósmico en el que todas las cosas están involucradas, el mundo es visto como un flujo continuo de cambio. Tanto los confucianistas como los taoístas creen en la unidad del cielo con el hombre; pero en tanto que los primeros creen que se produce por el cultivo de los valores morales, el segundo señala que este vínculo se da de forma natural sin la intervención alguna del ser humano el cual tiene como ideal la pasividad.

Pese a esto, los confucionistas observaron con especial interés los conceptos del *I Ching* para explicar la relación entre el cielo y la tierra, y del *ying* y el *yang* para explicar incluso el propio movimiento del Confucianismo. También utilizan el concepto de “objetivo supremo”

¹²⁹ Daniel Leslie. *Confucius: Etudie suivie des entretiens de Confucius*, Seghers, Francia, 1962, p. 56

¹²⁹ *Ibid.* p. 57

¹³⁰ Daniel Leslie. *Op. cit.* p. 56

¹³¹ *Ibid.* p. 61

¹³² Paula Hartz. *Taoism: World religions*, Facts on file, Estados Unidos, 1993, p. 22

¹³³ *Ibid.* p. 24

para explicar el origen del universo y lo cual se transformaría en las bases para la cosmogonía china.¹³⁴

En el mismo sentido los neoconfucionistas indicaron que para llegar a la inmortalidad taoísta¹³⁵, y el “camino correcto” era necesario poner en práctica los valores confucianos, y en sí, el destino, profundamente estudiado por el *Tao*, debía de seguirse a través de aspectos y pautas del Confucianismo. Esto es que para llegar al *Tao* las personas debían seguir la doctrina del “justo medio” y predicar con el ejemplo de un comportamiento donde se enalteciera la rectitud, la honradez y el respeto.

A través del siguiente cuadro se busca destacar los principales conceptos de las tres formas de pensamiento ya que gracias a estas coincidencias el Confucianismo reforzó sus ideales favoreciendo su vigencia.

Cuadro 3. Comparativo entre el Confucianismo con el Budismo y Taoísmo			
Concepto	Confucianismo	Budismo	Taoísmo
Equilibrio	Justo medio confuciano	Concepto del camino medio y la moderación	Camino correcto sin exceso / búsqueda del balance
Sociedad	Se centra en la importancia del hombre como un ser social. Bien común por encima del personal	Respeto a las jerarquías y a los mayores. Al lograr la iluminación se beneficia no sólo a sí mismo sino a la comunidad	Auto-superación del propio ser en comunidad
Transcendencia	Frugalidad	Moderación	La espontaneidad natural
Gobierno	Unión y dependencia entre el hombre y su gobierno.	Independencia del individuo del soberano y del Estado.	Fomento a un gobierno analítico y honesto por el camino de la rectitud
Trabajo	Acciones materiales confucianas planeadas. Activos socialmente, cultivaban la tierra y cuidaban ganado.	Poco activismo, se negaban a trabajar la tierra	Pasividad natural
Moral	La moral es la base de la organización social.	Creencia en el <i>karma</i> por lo que todo lo que realiza el hombre sea bueno o malo se le retribuye.	No centra atención en que el ser humano debe basar sus acciones en conductas éticas. Creencia en que los seres humanos son “buenos” por naturaleza

Fuente: Elaboración propia con base en Yao Xinzong. *El Confucianismo*, Cambridge University, España, 2001, pp. 287-297 y Bauer, Wolfgang. *Historia de la filosofía China: Confucianismo, Taoísmo, Budismo*, Herder, España, 2009, p. 75

¹³⁴ Henri-Charles Puech. *Op. cit.* p. 62

¹³⁵ Yao Xinzong. *Op. cit.* p. 289

Una vez explicado brevemente el Neoconfucianismo, se procederá a identificar al mismo como parte del Confucianismo, considerando que partir de su reinterpretación se refuerzan conceptos originales (tales como el respeto a las jerarquías, la benevolencia, la piedad filial y el respeto). Por tanto, en adelante en este trabajo se ubicará a la forma de pensamiento que incluye estos conceptos y período únicamente como Confucianismo.

2.7 Principales virtudes y valores del Confucianismo.

La presente investigación se limitará a realizar una breve descripción de los principales conceptos confucianos que se retomarán posteriormente al examinar el caso concreto del sector empresarial japonés y su ejemplificación con la empresa *Matsushita-Panasonic*.

Para el Confucianismo es posible crear un vínculo de unidad entre lo espiritual, lo humano, mente y cuerpo, esencia y materia que dará como resultado un estado de paz, armonía, seguridad y orden.¹³⁶ Uno de los principales valores del Confucianismo es el *yen* que algunos investigadores han interpretado como benevolencia, generosidad o altruismo.¹³⁷ Éste hace alusión al comportamiento ideal que el ser humano debe mostrar ante sus semejantes, por lo que también podría traducirse como humanitarismo. Para lograr esta misión, la educación debía ser complementada a través de la práctica de ciertas virtudes que formarían parte fundamental de las enseñanzas de Confucio. Éstos conceptos eran *li* (comportamiento correcto), *ren* o *yen* (benevolencia o generosidad), *yi* (honestidad o rectitud), *zhi* (conocimiento), *tchung* (lealtad) y *xin* (fidelidad o integridad).¹³⁸

Otro valor también sobresaliente es *i*, entendido como justicia, el cual se debía imponer como norma de vida cotidiana y que debe surgir básicamente de la conciencia moral de los individuos más que de las leyes.¹³⁹ Confucio además desarrolló sus planteamientos entorno a dos tesis centrales: la bondad y generosidad que se pueden enseñar y aprender; además de que la sociedad solamente puede alcanzar armonía y paz si se tiene primero sabiduría.¹⁴⁰

Los planteamientos sociales sobre la armonía tienen la función práctica de resolver los conflictos tratando de que prevalezca en la medida de lo posible el orden. La armonía no se

¹³⁶ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 10

¹³⁷ Raymond Dawson. *Op. cit.* p. 64

¹³⁸ Romer Cornejo Bustamante. "Confucianismo y desarrollo económico", en *Estudios de Asia y África*, vol. XXXII, núm. 3, septiembre-diciembre de 1997, Colegio de México, México, p. 525

¹³⁹ Shun Kwonlg-Loi. *Confucianism ethics: a comparative study of self, autonomy and community*, Cambridge, Estados Unidos, p. 34

¹⁴⁰ *Ibidem*.

considera como una condición estática e inalterable, sino que es el resultado de constantes cambios que se llevan a cabo en la búsqueda de solución de conflictos.

Otra virtud básica es el *shu* que representa el sentimiento de solidaridad humana y respeto que debe ser recíproco entre los hombres y la cual debe regular la vida social. La principal enseñanza de dicha virtud es “no hacer a otros lo que no se quiere para sí mismo”.¹⁴¹

Kung es un valor que puede ser traducido como lealtad¹⁴², misma que se debe practicar hacia los demás y hacia uno mismo. Esto quiere decir que cada persona debe cumplir con los compromisos contraídos así como con los deberes y obligaciones que le son propias dependiendo su relación con otras personas pero sin olvidarse de sí mismo. Es también algo profundamente relacionado con *shu* o respeto hacia todos los individuos pero sobre todo a las jerarquías y la piedad filial, es decir a los superiores, tanto a los padres, los funcionarios del gobierno (especialmente el emperador) y los jefes laborales.¹⁴³ Esta reciprocidad favorecía el orden social y el control del gobierno.¹⁴⁴

Hsin o fidelidad es la piedra angular para la honestidad¹⁴⁵ la cual es una virtud indispensable para el hombre, pues la falta de ésta aleja a sus semejantes y elimina la posibilidad de una educación espiritual y una preparación material. El concepto *tchung* hace alusión a la integridad y lealtad a los superiores y a uno mismo¹⁴⁶. Sobre otros aspectos del comportamiento humano encontramos a *yi*, entendido como la equidad y la justicia que deben gobernar el comportamiento del hombre.¹⁴⁷ El *tche* hace referencia a que el conocimiento y la inteligencia deben fomentarse para servir a la sociedad, es decir es necesario promover la educación.

Estos valores deben ser expresados en concordancia con la realidad, por tanto, es necesario que las palabras y pensamientos de un hombre tengan coherencia con sus actos, pues no sólo se debe estar consciente de la existencia de estos valores, es imperativo llevarlos a cabo en todas las relaciones sociales, ya sea entre semejantes, como con superiores y subordinados.

¹⁴¹ Shun Kwonlg-Loi. *Op. cit.* p. 127

¹⁴² Wu-chi Liu. *La philosophie de Confucius: Le courant le plus marquant de la pensée chinoise*, Petite bibliotheque, Francia, 1963, p. 127

¹⁴³ *Ibid.* p. 23

¹⁴⁴ Irene Eber. *Op. cit.* p. 125

¹⁴⁵ Michio Morishima. *Por qué ha triunfado el Japón*, Editorial Crítica, España, p. 17

¹⁴⁶ *Ibid.* p. 132

¹⁴⁷ Thomas Cleary. *The Essential Confucius*, Harper Collins Publishers, Estados Unidos, 1992, p.127

2.8 Aplicación del ideario confuciano en la organización social.

Ahora bien como se mencionó anteriormente, cada uno de los conceptos fue extrapolado para ser aplicado a diferentes tipos de relación social entre los que destacan la familia, el gobierno y el trabajo. Por ende, se considera apropiado hacer mención de estas formas de organización social y los ideales que en ellas según la visión confuciana deben prevalecer. Es posible afirmar que el Confucianismo delimitó las bases de un tipo de organización social que comprendía desde las pautas de comportamiento individual hasta las relaciones humanas a través del desarrollo y aplicación de ciertas virtudes o valores de los que se enumerarán los principales a continuación.

2.8.1 La Familia.

Confucio pensaba que la armonía comenzaba con la unidad básica de la sociedad, la familia.¹⁴⁸ Al ser parte de una familia, el individuo se reconoce a sí mismo como parte de un determinado conjunto y eso favorece la identidad de grupo. Con ello se buscaba que cada miembro procurara el bienestar de su colectivo, anteponiendo siempre el interés social por encima del individual.

Para Confucio la importancia de las jerarquías era determinante en las funciones de cada hombre y esta forma de organización no era la excepción. La familia debía partir de los valores prevalecientes en las relaciones sociales: el padre, compasión; el hijo, piedad filial; el esposo, rectitud; la esposa, obediencia; el hermano mayor, generosidad y el hermano menor, respeto.¹⁴⁹ La familia era por tanto el microcosmos de la sociedad y a partir de ella se generan los diferentes tipos de relaciones humanas, de ahí su importancia como célula y motor para la retransmisión de valores.¹⁵⁰

Es así que en un ambiente familiar se pretende armonizar las relaciones a través del concepto de responsabilidades mutuas entre los miembros. Se buscaba de esta manera limitar la opción de un altercado, primero a través del reconocimiento y respeto de las jerarquías a través de las funciones y papel de cada miembro, y después llegar a la disminución de la tensión vía la conciliación de intereses.

¹⁴⁸ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 12

¹⁴⁹ Tai Hung-Chao. *Confucianism and Economic Development: An Oriental Alternative?*, Paragon House Publishers, Estados Unidos, 1989, p. 15

¹⁵⁰ Manuel Yañez. *Op. cit.* p. 127

2.8.2 El trabajo.

A nivel laboral de acuerdo con el Confucianismo, el ideal es promover un régimen humanitario con el que se busca el cultivo de los valores entre los individuos con el fin de reducir las posibilidades de disputa y promover un ambiente de orden.¹⁵¹ El régimen laboral reproduce a gran escala las relaciones de la familia. De la misma manera que en la familia, en la relación de trabajo debían existir ciertas condiciones: el líder debe benevolencia y compasión hacia sus subordinados, y a su vez éstos a él respeto, rectitud, obediencia y lealtad.¹⁵²

A su vez, la piedad filial tuvo influencia al contribuir al conservadurismo, ya que bajo pretexto de respeto a la labor de los ancestros, se justificaba la continuidad de las instituciones y estructuras.¹⁵³ Dentro de la familia la piedad filial funcionaba como regulador pero en el trabajo, destacaba la lealtad o *tchung*.¹⁵⁴ Así, para Confucio el pueblo tenía un carácter eminentemente pasivo, pues éste debía ser moldeado e influido por los líderes más que consultado. El líder a su vez debía igual que un padre, predicar con el ejemplo. El Confucianismo estipulaba también que todo líder debía conocer el perfeccionamiento de sí mismo a través del auto-cultivo y capacitación constante, el respeto a los sabios, el amor a los padres, respeto a los grandes mandatarios, estar de acuerdo con los funcionarios inferiores y tratar como hijos a los subordinados.¹⁵⁵ Por tanto dentro de una organización era de suma importancia el respeto a las jerarquías, pues cada persona o grupo de personas se le adjudicaba respeto particular por cuanto su función era necesaria para que existiera una funcionalidad integral del conjunto.¹⁵⁶

Otro concepto relacionado con el trabajo es la frugalidad, interpretada como la economización del gasto, descrito en las *Analectas*¹⁵⁷ y la cual indica la conveniencia de la racionalización de los recursos tanto naturales como humanos en el proceso de producción y en el trabajo para un mejor aprovechamiento de éstos.

Otra de las virtudes más promovidas por el Confucianismo, sobre todo por *Mencio*, y que puede ser extensiva al ámbito laboral, es *i* o diligencia.¹⁵⁸ Este término es relativo a la justicia y al cuidado y esmero con el que se deben realizar las funciones de un trabajador para dar

¹⁵¹ Alfred Doebelin. *El pensamiento vivo de Confucio*, Losada, Argentina, 1983, p. 57

¹⁵² Raymond Dawson. *Op. cit.* p. 69

¹⁵³ Shun Kwong-loi. *Confucian ethics: a comparative study of self, autonomy, and community*, Cambridge, Estados Unidos, 2004, p. 43

¹⁵⁴ Raymond Dawson. *Op. cit.* p. 81

¹⁵⁵ Lionello Lanciotti. *Qué ha dicho verdaderamente Confucio*, Doncel, España, 1971, p. 58

¹⁵⁶ Marcel Granet. *El pensamiento chino*, Editorial Hispanoamericana, México, 1959, p. 225

¹⁵⁷ Tai Hung- Chao. *Op. cit.* pp. 22-23

¹⁵⁸ Lionello Lanciotti. *Op. cit.* p. 62

cumplimiento con una tarea, función o responsabilidad lo cual a su vez favorece su prestigio como trabajador. Asimismo es prioridad para el Confucianismo desempeñar las labores de manera ardua ya que las personas deben sentirse agradecidas por contar con un trabajo y deben demostrar su gratitud al desempeñarlo ejemplarmente.

2.8.3 El gentil-hombre o sabio.

El hombre capaz de poner en práctica las virtudes descritas, es un individuo que puede ser categorizado como un gentil-hombre, sabio o *chun-tze*, digno de dirigir ya sea un pueblo, una comunidad o un país; en sí cualquier líder de grupo.¹⁵⁹ Éste debe practicar el autocultivo, es decir promueve su personalidad moral para extender la paz a los demás hombres y predicar con el ejemplo.

De ahí que sea prioritario seguir un camino de rectitud para lograr la condición de armonía necesaria para el crecimiento moral.¹⁶⁰ Este tipo de conducta es la que debe de expresar un verdadero caballero capaz de controlar sus acciones para ser digno de liderar un grupo con base en las virtudes. El gentil-hombre debe inspirar a los demás respeto, tener como base la lealtad y la buena fe, y estar centrado en la justicia. Para ello debe procurar el camino del justo medio y con ello ganarse prestigio en el grupo que pertenece, defendiendo con ello su honor y reputación.¹⁶¹

Es además indudable la importancia que para el gentil-hombre tiene la educación, pues debe de demostrar todos sus conocimientos y habilidades al dirigir.¹⁶² En este sentido, también tiene la responsabilidad de promover el conocimiento para favorecer que sus seguidores sean cultos.¹⁶³

La diferenciación entre el gentil-hombre u “hombre superior” y su opuesto el “hombre inferior” o *hsiao jen*, es que éste último al carecer de instrucción ya que lo único que le interesa es su propio bienestar material.¹⁶⁴ “El gentil-hombre respeta las leyes, en tanto en que el hombre inferior sólo busca su propio provecho. El gentil-hombre debe mostrarse

¹⁵⁹ Raymond Dawson. *Op. cit.* p. 85

¹⁶⁰ Irene Eber. *Op. cit.* p. 72

¹⁶¹ *Ibid.* p. 72

¹⁶² Max Weber. *Op. cit.* p. 162-163

¹⁶³ Raymond Dawson. *Op. cit.* pp. 86-88

¹⁶⁴ *Ibid.* p. 85

comprensivo con los demás pero exigirse a sí mismo, además debe de ser modesto y evitar el despotismo”.¹⁶⁵

La “rectificación de los nombres” que se desarrolla en las *Analectas*, consiste en la reivindicación de los altos funcionarios, es decir también que deben de reconocer los errores en sus responsabilidades y comprometerse a enmendarlos.¹⁶⁶ También considera que los “títulos” y/o “categorías” sociales deben tener concordancia con la realidad.¹⁶⁷

Este concepto también indica que las palabras del gentil-hombre deben tener coherencia con sus acciones. Éste no debe limitarse a una especialidad de conocimiento, de manera que pueda convertirse en herramienta al servicio de otros pues el bien común siempre es más importante. Debe para ello desarrollar cualidades morales y conocimientos prácticos y estar en constante capacitación para seguir ostentando un título de liderazgo. A este tipo de hombre se le exige en cuanto a su vida pública y se le pide ser humilde en su vida privada.

Para Confucio, el gentil-hombre no debía participar en disputas y por tanto debía ser imparcial.¹⁶⁸ Para este concepto también estaba la variante de *Mencio* que señalaba que la voluntad del pueblo debía sobreponerse por encima de la del líder. Además el hombre no tiene derecho a distanciarse de la sociedad en la que vive, sino que por el contrario tiene la obligación de participar en ella y procurar su mejora.¹⁶⁹ Por ello para los subordinados era fundamental la identidad de grupo y el sentido de pertenencia que los motivara a desear la mejora constante de la comunidad en su conjunto y de la que forman parte para cultivar una sociedad autosuficiente que conviviera en armonía.

2.8.4 La educación.

El nombre con el que se conocía al Confucianismo era como la “doctrina de los letrados”, esto da cuenta de la importancia que para Confucio siempre tuvo la educación.¹⁷⁰ Confucio menciona la importancia de la cultura y los ritos como elementos valiosos para ésta. Los ritos implican un disciplinado apego a las reglas de conducta, mientras la cultura permite al hombre ir más allá de las meras necesidades de supervivencia. Confucio no concibe la

¹⁶⁵ Manuel Yañez Solana. *Op. cit.* pp. 146-149

¹⁶⁶ Raymond Dawson. *Op. cit.* p. 95

¹⁶⁷ Juan Bautista Bergua. *Los cuatro libros de Confucio*, Ediciones Ibericas, España, 2010, p. 115

¹⁶⁸ Xinzhong Yao. *Op. cit.* pp. 210-211

¹⁶⁹ *Ibid.* p. 260

¹⁷⁰ Henri-Charles Puech. *Op. cit.* p. 60

educación como simple aprendizaje nemotécnico, sino que para él, la reflexión es determinante para una verdadera instrucción.¹⁷¹

Es forzoso que los conocimientos adquiridos sean llevados a la práctica y es necesaria también la reformulación de la actitud de los individuos con base en lo que se ha aprendido. No basta tener el conocimiento, es necesario que para que sea verdaderamente fructífero, sea aplicado en la realidad. Esta condición redituará recompensas tanto materiales como espirituales a quien la practique. El estudio y la práctica de las virtudes se deben fusionar en un sólo comportamiento y no pueden existir separadamente, por tanto un hombre no puede ser virtuoso sino ama el estudio y la preparación intelectual.

Tan importante era para Confucio la educación que deseaba que ésta se impartiera al mayor número de personas posibles, por tanto, sostenía que para la educación no debían existir clases sociales ni ningún tipo de discriminación o limitante a su acceso.¹⁷² Según Confucio, tanto la educación como la familia y el Estado están interconectados por las virtudes.

“Si el conocimiento se desarrolla, se perfecciona la humanidad; si la voluntad se perfecciona, se hacen rectos los sentimientos; si se hacen rectos los sentimientos, uno se perfecciona a sí mismo; si uno se perfecciona a sí mismo, se ordena la familia; si se ordena la familia, se puede gobernar el Estado; si se puede gobernar el Estado, el mundo estará en paz”.¹⁷³ De esta manera destacó la necesidad de una educación que cultivara las habilidades y fortaleciera las cualidades personales necesarias para servir a otros.¹⁷⁴

¹⁷¹ Xinzhong Yao. *Op. cit.* pp. 266-271

¹⁷² Raymond Dawson. *Op. cit.* p. 89

¹⁷³ Romer Cornejo. *Op. cit.* p. 527

¹⁷⁴ Rodney Leon Taylor. *The way of heaven: An introduction to the Confucian religious life*, Leiden, Estados Unidos, 1986, p. 23

Capítulo 3. Adopción de los conceptos del Confucianismo en Japón. Análisis del periodo de renovación *Meiji* (siglo XIX) a la etapa de rápido crecimiento económico (1953-1980).

Arréglese al Estado como se conduce a la familia,
con autoridad, competencia y buen ejemplo.

Al que no sabe gobernarse a sí mismo, le resultará imposible
ordenar la conducta de los demás hombres.

Confucio

3.1 El *Shintoísmo*.

A lo largo de este capítulo se desarrollará y analizará la evolución de los conceptos del Confucianismo que se considera que fueron recuperados en Japón y las adaptaciones que se originaron a partir de la fusión de los agentes internos y externos propios de su devenir histórico.

Así pues las nociones del Confucianismo no sólo impregnaron a la sociedad china por 2000 años desde su surgimiento hasta la actualidad, sino que su influencia llegó a extenderse en el extranjero, adquiriendo en cada lugar promovido distintos matices locales. La llegada de éste a zonas más allá de China, se produjo a través de varios canales de comunicación entre los que destacaron los vínculos comerciales, literarios y la emigración de personas que practicaban el Confucianismo hacia territorios vecinos como Corea, Vietnam y por supuesto Japón.

Antes del arribo del Confucianismo, en Japón existían creencias autóctonas tribales y religiosas antiguas provenientes la aculturación de etnias que dio origen al país. Esta mezcla de tradiciones provenientes de lo que ahora es China, Corea, Siberia y las islas pertenecientes a la Polinesia, dio origen a través de miles de años a las creencias que en su conjunto se conocieron como *Shinto*, una ramificación autóctona de credos que tiene como origen principal la derivación del Budismo y en la que expresaban la veneración del espíritu del *kami* o “Dios” en cada ser animado o inanimado del planeta. De hecho la palabra *shinto* proviene de la escritura china y puede traducirse como “camino del Dios”.¹⁷⁵

Los *kami* eran pensados como seres sobrenaturales con un poder y una capacidad superiores a los del hombre que residían o se materializaban en objetos y seres. Éstos podían ser fuerzas de la naturaleza, antepasados notables u seres míticos.¹⁷⁶ Las creencias

¹⁷⁵ Jesús, González Valles. *Historia de la filosofía japonesa*, Editorial Tecnos, España, pp. 32-35

¹⁷⁶ D.C. Holtom. *The National Faith of Japan. A Study in Modern Shinto*, Kegan Paul International, Reino Unido, 1938, p. 5

del *Shinto* señalaban que el emperador era descendiente del “Dios del sol”, el más poderoso de todos los *kami*.¹⁷⁷

La creencia en los *kami*, no era particularmente ajena u contraria a otras formas de credo, debido a que se centraba en la idea de veneración y respeto a la naturaleza y los antepasados. Por ello, el Confucianismo no encontró a su llegada a Japón una oposición rígida por parte del *shintoísmo* nativo.

Así a pesar de su posición reacia a recibir influencia extranjera, la realidad era que pese a los limitados medios de comunicación, el ingreso al territorio japonés de adeptos a otras creencias religiosas y filosóficas nunca dejó de ser constante. De ahí que desde el siglo VI hasta 1868 se desarrollara en el país el *shintoísmo* imperial y el *shogunal*, en los que se adaptaron creencias del Budismo y del Confucianismo bajo criterios selectivos¹⁷⁸ y de concordancia con las circunstancias, lo que favoreció su enriquecimiento progresivo. De hecho antes del periodo *Meiji* surge un término que ejemplifica la conciliación de conceptos, *honji suijaku* o *honchi suijaku*, bajo cuya creencia las deidades budistas eligieron aparecer en Japón en forma de los *kami* nativos con el fin de poder acercarse al pueblo japonés y salvarlo.¹⁷⁹

Y es así que después de fluctuar entre la tolerancia y la contención hacia otras creencias, el gobierno decide optar por la libertad de culto en 1889 para alinearse con las constituciones de los países europeos a los que por una parte comenzaron a mirar con cierto interés por su crecimiento económico, industrial y militar y quienes; a su vez también por su parte comenzaron a ejercer presión para imponer su visión en Asia. Este dictamen buscaba promover la unidad y la modernización de Japón bajo la premisa de “espíritu japonés conocimiento occidental”.¹⁸⁰

Por su parte el gobierno no determinó una opción religiosa definida ni medios legítimos de represión contra las religiones extranjeras, y es en este punto donde el Confucianismo que ya contaba con seguidores en el país, encontró la entrada perfecta para extender con menores obstáculos, su influencia en las creencias japonesas.

¹⁷⁷ D.C. Holtom. *The National Faith of Japan. A Study in Modern Shinto*, Reino Unido, Kegan Paul International, 1938, pp. 5-7, 25

¹⁷⁸ Peter Beyer. *Op. cit.* p. 246

¹⁷⁹ D.C. Holtom. *Op. cit.* p. 27

¹⁸⁰ Takii Kazuhiro. *The Meiji Constitution*, LTCB, Japón, 2007, pp. 96-97

3.2 Inserción del Confucianismo en Japón.

Como se mencionó anteriormente, el *Shintoísmo* en sí mismo carece de “libros o escrituras sagradas” como los tienen el catolicismo con la Biblia y el Corán con el Islam. Esto favoreció hasta cierto punto el hecho de que los japoneses de los siglos XVI y XVII fueran más tolerantes en cuanto a la entrada de cultos extranjeros.

Fue así como el Budismo fue ganando cada vez más adeptos en Japón debido a que los inmigrantes budistas chinos que ingresaban al país traían consigo innovaciones tecnológicas y nuevos conocimientos en medicina, construcción, agricultura y metalurgia.¹⁸¹ Pronto la mayoría de familias ricas y poderosas asociaron el crecimiento económico con el Budismo que fue abriéndose paso gracias al respaldo de estos miembros. En Japón el *Shintoísmo* no perdió a sus seguidores, pero éstos se hicieron al mismo tiempo adeptos al Budismo.¹⁸² El *kojiki*, un antiguo texto en el que se registran los hechos de los dioses *shintoístas* hace referencia de que el Budismo pudo haber ingresado a Japón durante la época del emperador *Kimmei* quien recibió y aceptó una estatua de *Paek-che*, un antiguo reino coreano.¹⁸³

El Budismo no fue el único en encontrar en Japón terreno fértil para su propagación, también se vieron favorecidos a su paso a este país, el Taoísmo y Confucianismo.¹⁸⁴ Dadas las condiciones de aislamiento de Japón que lo habían obligado a tener un desarrollo económico y social diferente, era imposible que se difundiera en éste el Confucianismo chino sin sufrir ninguna modificación. Era por ello inevitable que desde el momento en que el pueblo japonés adoptara a su manera las doctrinas del Confucianismo les aplicara interpretaciones diferentes de acuerdo a su propia realidad.¹⁸⁵

La literatura confuciana que se había desarrollado en China, llega a los países del sureste asiático para en cada uno de ellos adquirir una esencia propia.¹⁸⁶ En ese entonces, el florecimiento del imperio chino inspiraba a los territorios circundantes a adoptar su modelo de desarrollo político en pos de la construcción de un Estado, éstos fueron precisamente los

¹⁸¹ Taichi Sakaiya. *¿Qué es Japón?*, Editorial Andrés Bello, Chile, 1995, p. 132

¹⁸² *Ibid.* p. 129

¹⁸³ *Ibid.* pp. 130-131

¹⁸⁴ Incluso en la redacción del *Kojiki* se denota una influencia taoísta notable. El *Shintoísmo* retoma del Taoísmo conceptos como el origen del universo y algunos elementos como la astrología, la predicción, etc. Véase Michio Morishima. *Op. cit.* pp. 54-55

¹⁸⁵ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 15

¹⁸⁶ “El Confucianismo fue introducido a Corea durante la época llamada de los Tres Reinos que abarca desde el siglo I d.C. hasta finales del siglo VII. La nueva corriente cultural fue aceptada gradualmente, y en ciertos momentos rechazada por cada uno de los reinos en periodos diferidos, pero al final llegó a dominar toda la península con la unificación de los reinos”. Véase Alejandra León. “El confucianismo en Corea” en *México y la Cuenca del Pacífico*, vol. 5, No. 17, Universidad de Guadalajara, México, p. 49

casos de Corea y Japón. En éste último los pensadores y líderes buscaban establecer un emperador capaz de administrar todo el imperio y no sólo al clan de mayor poder.

3.2.1 La era *Tokugawa*.

El Confucianismo se incorporó en Japón con la primera ola de influencia china entre los siglos VI d.C. y IX d.C. y se piensa que se difundió gracias al impulso de un letrado coreano conocido como *Wang In*, quien llevó las *Analectas* de Confucio a este país cerca del año 405 d.C.

Wang In fue un estudioso enviado por el Reino *Baejke* de Corea al suroeste de Japón durante el reino del emperador *Ojin* (404 d.C.). Éste consiguió entre otras cosas, llevar el conocimiento del Confucianismo y el sistema de escritura chino a través de sus viajes a Japón al ser invitado en varias ocasiones a la corte japonesa con calidad de erudito y especialista de los conocimientos chinos, mismos que eran del interés de los sabios japoneses. El letrado llevó consigo las *Analectas* y el libro de los “Mil caracteres de la literatura confuciana”, logrando con ellos incrementar la curiosidad por la cultura china, ya fuera a modo de estrategia o como forma de aproximación a China, a la que veían con interés debido a su desarrollo socioeconómico.¹⁸⁷ Incluso se crearon escuelas para dar a conocer las enseñanzas confucianas, la escritura, medicina y tradiciones chinas.

Estas campañas de investigación financiadas por la clase gobernante japonesa, encontraron en la ética confuciana la herramienta de pensamiento ideal para someter a sus súbditos de acuerdo con sus intereses.

Lejos de adoptar el concepto completo de la relación gobernante-padre y súbdito-hijo con las respectivas responsabilidades del primero, sólo rescataron las obligaciones del segundo tal como la conveniente obediencia y lealtad indiscutible de los subordinados al soberano con un marcado énfasis hacia la sumisión y útiles al sistema de corte feudal impuesta durante el *shogunato*.¹⁸⁸

Las fuentes a través de las cuales el legado confuciano se introdujo a Japón fueron varias y por ende, resultaría inadecuado señalar que tal suceso provino sólo de un hecho desvinculado de otros.

Es necesario advertir entonces que la introducción del Confucianismo a Japón no fue un acontecimiento aislado, sino que fue un proceso prolongado alimentado de varias fuentes,

¹⁸⁷ Peter Beyer. *Op. cit.* p. 247

¹⁸⁸ Jesús González Valles. *Op. cit.* pp. 107-109

entre las que destacan tanto las antes mencionadas, como el papel de los comerciantes y viajeros quienes al cruzar entre los territorios pudieron tener contacto directo con los practicantes del Confucianismo.¹⁸⁹

Por consiguiente, la influencia que recibió Japón no sólo se debió a la comunicación con la cultura china, sino que provino también del intercambio que tuvo con territorios vecinos como el caso de Corea antes descrito. Ésta relación se reforzó aún más cuando siglos más tarde Japón peleara por la tutela de Corea hasta que ésta fue finalmente vencida en 1895.¹⁹⁰

Una de las principales diferencias entre el Confucianismo chino y el japonés, es que el primero fue considerado y aplicado desde una perspectiva conservadora en la que se procuró impedir que se asimilara con otras ideas y/o costumbres externas o ajenas tales como las occidentales¹⁹¹, en tanto que la aplicación japonesa de la tradición confuciana favoreció la compatibilidad con las costumbres internas permitiendo su desarrollo y evolución ante la presencia tanto de factores internos como externos.

Al interior de Japón también se suscitaron cambios importantes que favorecieron la propagación del Confucianismo. Bajo el gobierno de *Shotoku Taishi* (576-622), el pueblo japonés comenzó a mostrar mayor interés por la cultura china, sobre todo por la escritura¹⁹² e incluso el propio emperador se sintió atraído por el Confucianismo, el cual creía que otorgaba importantes lecciones al gobierno y a la sociedad que podían ser útiles a la construcción de su país, sobre todo por la justificación divina que tenían las dinastías imperiales en China.¹⁹³

En el año 604, *Umayado No Toyotomimi No Oooji*, mejor conocido como el príncipe *Shotoku Taishi* emitió la “Constitución de los diecisiete artículos”, el primer código de leyes escritas en Japón. Ésta estipulaba como religión predominante al *Shinto* pero añadía en su contenido varias consideraciones budistas y también de tintes confucianos. De hecho la innovación de su trabajo consistió en la conciliación del *Shintoísmo* con el Budismo y Confucianismo.¹⁹⁴ Adoptando una posición de concordia pragmática señaló que: “el

¹⁸⁹ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 62

¹⁹⁰ *Ibidem.*

¹⁹¹ Ronald Philip Dore. *Taking Japan seriously: a Confucian perspective on leading economic issues*, Stanford University, Estados Unidos, 1987, p. 45

¹⁹² Japón incorporó a su escritura algunos caracteres chinos, incorporándoles una fonética diferente pero conservando parte o la totalidad de su significado. *Shotoku Taishi* estableció una distinción entre los principios y conocimientos chinos que podrían ser incorporados y su adecuación práctica estudiando cuales podrían ser o no adecuados para Japón. Véase Michio Morishima. *Op. cit.* p. 39

¹⁹³ Taichi Sakaiya. *Op. cit.* pp. 134-135

¹⁹⁴ Jesús González Valles. *Op. cit.* pp. 92-93

Shintoísmo es el tronco del cual brotarán las ramas del Budismo, que florecerán en el mundo real merced al frondoso ceremonial del Confucianismo”.¹⁹⁵

Señalaba que “era preciso respetar a los dioses pero éstos pueden a pesar de ello lanzar maldiciones dañinas” y para evitarlo el pueblo podía valerse del culto a Buda y las prácticas moralistas del Confucianismo. El criterio infundía a la población miedo a los dioses evitando que se descartaran al tiempo que permitía las prácticas budistas y confucianas. En sí, la postura de *Shotoku* permitía la coexistencia paralela de las tres formas de pensamiento.¹⁹⁶

Esta concordancia entre las tres prácticas fue adoptada rápidamente por la mayoría de la población. Al conciliarlas, *Shotoku* no sólo eliminó los conflictos religiosos entre ellas sino que promovió a partir de entonces una perspectiva más conciliadora de acuerdo a la cual los japoneses podían adoptar de las culturas extranjeras aquello que les favorecía, rechazando la tendencia de que al tomar contacto con una cultura diferente debieran aceptarla o rechazarla por completo.¹⁹⁷

Así por ejemplo, se retomaban en armonía conceptos de las tres prácticas: señalaba la naturaleza de Japón aludiendo la importancia de la jerarquía en su organización, también hacía alusión al buen ejemplo que deben dar los gobernantes a su pueblo exaltando la justicia, el trabajo y destacando las virtudes confucianas de la lealtad, la benevolencia, la honestidad y la rectitud.¹⁹⁸

Al arribo del Confucianismo los únicos japoneses a los que se les permitía el conocimiento chino eran aquellos pertenecientes a la corte, sin embargo con el paso del tiempo los conceptos confucianos que hemos destacado en esta investigación, se hicieron populares en la literatura del periodo *Heian* (794-1186)¹⁹⁹, reconocido como uno de los de mayor florecimiento en la cultura japonesa.

Más tarde durante el periodo entre 1500-1600, la familia *Hayashi* se convirtió en la cuna de los intérpretes oficiales del Confucianismo en Japón. Con el paso del tiempo la enseñanza confuciana se hizo cada vez más presente al establecerse escuelas dedicadas a los estudios de Confucio. Este fue el caso de la “Escuela de la paz próspera”²⁰⁰ que se convirtió en el centro cultural y educacional del centro de Japón.

¹⁹⁵ Subhash Durlabhji. *Japanese business: cultural perspectives*, State University of New York Press, Estados Unidos, 1993, pp. 62-63

¹⁹⁶ Taichi Sakaiya. *Op. cit.* p. 139

¹⁹⁷ *Ibidem.*

¹⁹⁸ Michio Morishima *Op. cit.* pp. 40-42

¹⁹⁹ Jesús González Valles. *Op. cit.* p. 22

²⁰⁰ Ronald Philip Dore. *Op. cit.* p. 65

Es así que el Confucianismo alcanzó en Japón un mayor auge a partir del año 1600 debido a que en el siglo anterior el país sufrió la falta de un gobierno central fuerte que estableciera orden en el país. En cuanto al pensamiento filosófico, en un primer momento durante el surgimiento de los *shogunato* las enseñanzas de Confucio aunque estaban presentes en Japón tenían menos influencia que el Budismo que tuvo un florecimiento más temprano en Japón. Sería hasta el surgimiento del gobierno centralizado de *Tokugawa* en el siglo XVII, que se retomarían con mayor fuerza las enseñanzas confucianas e incluso serían promovidas con más ímpetu de manera consciente.

Fue precisamente cerca del año 1600 cuando un líder militar y uno de los más poderosos *daimyo* de nombre *Tokugawa Ieyasu*, logró unificar Japón bajo su control. A la organización gubernamental fundada por éste y basada en la división del territorio en provincias dependiendo de su producción de arroz, se le conoció con el nombre de *shogunato*, que eran encabezadas cada una de ellas con líderes llamados *shogun*.²⁰¹ El *shogunato* siguió siendo un modo de organización eminentemente feudal, por cuanto el poder de los gobernantes se centraba en la posesión de tierras.²⁰²

Durante el periodo del *shogunato* Japón intensificó su contacto con China, lo que le permitió recibir importantes flujos de información dentro de la que se encontraba el Neoconfucianismo preeminentemente de *Zhu Xi*.²⁰³ Los *shogunes* incorporaron la filosofía de *Zhu Xi*, de ahí surgió en Japón la escuela *Shushi* o *Zhuzhi*, variación de *Zhu Xi*, quien manifestaba insistencia en “una razón eterna como base del orden moral y social”²⁰⁴ que tuvo favorable recibimiento en el ambiente gubernamental.

Hacia mediados del siglo XVII uno de los principales promotores del Confucianismo en Japón fue el *samurai Kaibara Ekken* (1630-1750). Éste se encargó de popularizar los principios básicos de la vida cotidiana establecidos en las cinco relaciones sociales principales del Confucianismo. Otro letrado de la época dedicado a la enseñanza del Confucianismo entre la gente más humilde fue *Nakae Toju* (1608-1648)²⁰⁵ quien inspirado en *Zhu Xi*, promovió la importancia de valores como la piedad filial.

²⁰¹ El *shogun*, general en jefe de las fuerzas armadas de Japón, tenía el poder militar y político del país, mientras que al Emperador le fueron asignados poder espiritual y religioso. Quince *shogun* administraron el poder del clan *Tokugawa* y del país durante 264 años, subordinando a los demás clanes a cambio de un poder secundario o provincial. En este período el clan es conocido por adoptar una política que centralizó y unificó al país devastado por las guerras de la antigua era, y logró establecer un sistema de clases definido en la sociedad japonesa. La capital se traslada de *Kyoto* a *Edo*. Véase Jesús González Valles. *Historia de la filosofía japonesa*, Editorial Tecnos, España, p. 58

²⁰² Jesús González Valles. *Historia de la filosofía japonesa*, Editorial Tecnos, España, 2000, p. 25

²⁰³ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 67

²⁰⁴ *Ibid.* p. 158

²⁰⁵ Thomas Hoobler. *Op. cit.* pp. 67-68

En esta época las constantes peleas entre los *damyo* (dueños de tierras y sus trabajadores) que ostentaban el poder en la organización de corte feudal, imposibilitaron la instauración de un gobierno reconocido en toda la región. Los *damyo* constituían la clase más poderosa en Japón entre los siglos X y XIX.²⁰⁶

A medida que la clase militar aumentó en número e importancia durante los siglos XI y XII, el término *daimyo* llegó a ser aplicado a los señores militares que comenzaron a ejercer control territorial (y los derechos de propiedad más adelante) sobre las propiedades privadas.²⁰⁷

“La reflexión sobre el Confucianismo dio como resultado que los gobernantes *Tokugawa* advirtieran y difundieran la afinidad de éste con la tradición *shintoísta* autóctona en cuestiones como el cuidado de la naturaleza, el respeto por las actividades laborales y la sumisión e importancia a la familia”.²⁰⁸

Durante la etapa del *shogunato Tokugawa* también existió otro pensador que influyó notablemente en la ética laboral japonesa: *Ishida Baigan*. Según este pensador “todo trabajo es búsqueda de conocimiento”, trabajar en cualquier ocupación permitía formar el carácter, como consecuencia el trabajo era un medio para forjar el mismo. Por tanto los seres humanos debían trabajar arduamente.²⁰⁹ Asimismo “la filosofía *Ishida* enfatizó la importancia del trabajo e hizo de la frugalidad una virtud”.²¹⁰

De ahí que el Confucianismo fuera adoptado dado su carácter sincretista, ya que se logró armonizar con las prácticas religiosas más comunes hasta entonces en Japón y aún más porque se identificó en él una utilidad con la cual promover los intereses de los líderes y gobernantes. Éstos deseaban unificar a la población bajo un sistema de pensamiento compatible entre las costumbres de su pueblo que les permitiera implantar una forma de administración dominante y paternalista al que fueran sumisos los gobernados y que a su vez fomentara el trabajo arduo a manera de crecimiento personal.

Esto fue precisamente lo que intentó realizar *Tokugawa Ieyasu* siguiendo los consejos del confucianista japonés *Hayashi Razan* (1583-1657).²¹¹ *Razan*, discípulo de *Seika Fujiwara* uno de los pioneros de las ideas confucianas y *zen*-budista; se convirtió en asesor de los primeros tres *shogunes* del régimen *Tokugawa*: *Ieyasu*, *Hidetada* y *Iemitsu*,²¹² y quien

²⁰⁶ *Ibid.* p. 64

²⁰⁷ Thomas C. Smith. *The agrarian origins of modern Japan*, Stanford University Press, Estados Unidos, 1959, p. 202

²⁰⁸ Peter Nosco. *Confucianism and Tokugawa culture*, Princeton University, Estados Unidos, 1984, p. 38

²⁰⁹ Taichi Sakaiya. *Op. cit.* p. 249

²¹⁰ *Ibid.* p. 251

²¹¹ *Ibid.* p. 64

²¹² Jesús González Valles. *Op. cit.* p. 115

influenciado en gran medida por la obra *Zhu Xi*, se sirvió de los criterios confucianos para justificar la división social en la era *Tokugawa*. Esta división tuvo como base la ideología de confuciana bajo la cual se definieron las clases sociales de “nobles, *samurai*, agricultores, artesanos y mercaderes”²¹³ con lealtades y funciones específicas a cumplir. Durante el periodo *Tokugawa*, *Razan* también promovió con especial importancia la educación y la promoción del conocimiento.²¹⁴

Para la época del *shogunato Tokugawa*, Japón había conseguido unificar una fuerza central de gobierno que se había inspirado en las formas de organización chinas y con especial influencia del Confucianismo al que utilizaron para justificar las prácticas de corte feudal con sus debidas especificidades. Así por ejemplo en la sociedad prevalecía el valor del *kogi* el cual puede traducirse en “las obligaciones que tenía cada individuo para con los demás”.²¹⁵ De tal suerte que cada cual tenía responsabilidades: el emperador tenía el compromiso de reinar con compasión y benevolencia; el *shogun* debía mantener la paz y alejar las amenazas extranjeras; el *samurai* era el encargado de proveer servicios militares y servir al *daimyo* y a los campesinos les correspondía producir comida y pagar impuestos.²¹⁶ Todo esto desde una posición que recuerda la división social del trabajo.

Lo anterior tiene profunda concordancia con el concepto de piedad filial promovido por Confucio, bajo el cual como se recordará, cada elemento de la sociedad tiene responsabilidades entre las que destaca el sentimiento paternalista de los líderes hacia sus subordinados quienes a su vez deben profesar lealtad, obediencia y respeto a su superior en jerarquía.

La filosofía de *Razan* fue muy influyente y lentamente se convirtió en la ideología dominante del *shogunato* hasta el fin del siglo XVIII. Esto se debió al hecho de que al igualar a los *samurai* con la clase gobernante culta (a pesar de que los *samurai* en ese entonces eran iletrados), *Razan* ayudó a legitimar el estatus del *shogunato*, que fue militarista desde su inicio.²¹⁷ Gracias a esto *Razan* alentó a la emergente clase *samurai* a cultivarse intelectualmente.²¹⁸ En resumen, *Razan* destacó tres virtudes básicas del Confucianismo: sabiduría, lealtad y valentía. En este contexto en el *shogunato* se promovió una ética confuciana que imponía a sus subordinados obediencia ciega y sumisión absoluta en la que a su vez no se exigía deberes y obligaciones hacia los gobernantes.²¹⁹

²¹³ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 64

²¹⁴ Benjamin Elman. *Op. cit.* p. 380

²¹⁵ *Ibidem.*

²¹⁶ Tokugawa Tsunenari. *The Edo inheritance*, International Library Trust, Japón, 2000, p. 111

²¹⁷ *Ibid.* p. 66

²¹⁸ Jesús González Valles. *Op. cit.* p. 117

²¹⁹ *Ibid.* p. 112

Como resultado logra desarrollar un sincretismo utilitarista fusionando la filosofía japonesa con la cosmogonía china. Asimismo promovió la división de clases que también sirvió para otorgar a cada una funciones específicas, derechos y obligaciones en una sociedad más organizada y sobre todo sumisa que encontró en los argumentos de *Hayashi* el respaldo ideológico para que el gobierno impusiera su voluntad y legitimara sus intereses.

El Confucianismo poseía ciertas habilidades y aptitudes para ofrecer en los campos de la ética, el gobierno y la enseñanza y tenía un gran potencial para desarrollar valores en estas áreas.²²⁰ De esta manera el Confucianismo logró infiltrarse en Japón y en la vida común de sus habitantes. “Desde su implantación en Japón este sistema de pensamiento adquirió por ello rasgos muy particulares, además porque a diferencia de los pensadores chinos y coreanos, los confucianos japoneses se preocuparon menos en los debates filosóficos y metafísicos; pues su principal interés residió en analizar las formas en cómo aplicar los preceptos a la vida cotidiana y la conducta humana en sus vertientes social, política y económica”.²²¹

Durante esta etapa en donde se primaba el poder militar surge el *Bushido*, conocido como el código de conducta y de pensamiento del *samurai*.²²² Este código tuvo como una de sus fuentes principales el Confucianismo y fue *Yamako Soko* (1622-1685) filósofo de la época quien desarrolló unos de los estatutos más importantes de principios del *bushido*²²³, elaborando un conjunto de reglas éticas, estrictas y particulares al que los guerreros entregaban sus vidas, al tiempo que les exigía lealtad y honor hasta la muerte.²²⁴

Soko identificó al *samurai* con el gentil-hombre de Confucio y practicó la enseñanza de los principios de éste como forma de instruir a las clases más bajas. Las virtudes confucianas que *Yamako* introdujo al *bushido* fueron la frugalidad, rectitud y lealtad que interpretó como una clase de obligación o deuda contraída con los mayores en rango, la lealtad al emperador, el respeto por los antepasados y la importancia de ser letrado y culto.²²⁵

En síntesis los principios retomados del Confucianismo aplicados al *bushido* son los siguientes:

- a) *Gi* - honradez y justicia
- b) *Yu* - valor heroico

²²⁰ Warren W. Smith. *Op. cit.* p. 377

²²¹ Kim Il-Gon. *Economic development in Asia and the influence of Confucianism*, Tokyo University of foreign studies, Japón, 1987, p. 10

²²² E. Herbert Norman. *Op. cit.* pp. 30-31

²²³ Yamamoto Tsunetomo. *Bushido el camino del samurai*, Paidotribo, España, 2005 p. 37

²²⁴ Thomas Hoobler. *Op. cit.* pp. 81-83

²²⁵ Thomas Hoobler. *Op. cit.* p. 66

- c) *Rei* - cortesía
- d) *Meयो* - honor
- e) *Makoto* - sinceridad absoluta
- f) *Chugo o chu* - deber y lealtad
- g) *Ko* – piedad filial ²²⁶

Durante este periodo las obras de Mencio y Confucio eran las principales enseñanzas para los jóvenes *samurai* y una interesante pauta para la resolución de los conflictos. El código *samurai* fue consiguiendo más adeptos de tal suerte que el auge de éstos promovió que en el año 1630 se fundara la primera escuela-monasterio confuciana en la región de *Edo*.²²⁷

Entre los conceptos del sistema de pensamiento confuciano que lograron penetrar a Japón además se encuentran aquellos provenientes de la corriente *Han* que incorpora conceptos como el *ying/yang* derivado de la influencia taoísta y la armonía entre la naturaleza y los seres humanos.²²⁸

Sin embargo fue hasta que el régimen estuvo bajo el poder de *Tsunayoshi*, que el gobierno esencialmente militar dio paso a uno de carácter más civil²²⁹, y fue además este gobernante quien vislumbró la difusión del Confucianismo como un elemento de transformación. Desde entonces las doctrinas confucianas impregnaron la sociedad de tal modo que, a principios del siglo XIX Japón se había convertido en un Estado profundamente confucianista. Ejemplo de ello era que la religión de la familia imperial era el *Shintoísmo* en cambio la burocracia de la administración imperial profesaba el Confucianismo.²³⁰

Mientras esto ocurría, en el plano gubernamental el sistema *Tokugawa* comenzó a derrumbarse a partir de la segunda mitad del siglo XIX debido a problemas internos que involucraban una cada vez mayor burocracia a la que el gobierno no podía seguir manteniendo, en tanto que las amenazas militares del exterior tampoco cesaban y sobre las cuales los *shogun* no tenían ningún control.²³¹ En su lucha por sobrevivir, el *shogunato*

²²⁶ Yamamoto Tsunetomo. *Op. cit.* p. 37

²²⁷ *Ibid.* p. 39

²²⁸ D.C. Holtom. *Op. cit.* p. 21

²²⁹ Tokugawa Tsunenari. *Op. cit.* p. 113

²³⁰ *Ibidem.*

²³¹ Nitobe Inazo. *El bushido. El alma del Japón: exposición del pensamiento japonés*, Palma de Mallorca, Argentina, 2002, p. 75

incluso trató de apelar a la moral confuciana en una época donde el poder del dinero comenzaba a incrementarse, sin embargo esta medida no dio los resultados esperados.²³²

Además de que finalmente era muy poco lo que los *shogun* podían hacer con los cambios profundos que estaba sufriendo la economía tanto interna como externa, sobre todo porque a pesar de que ya se evidenciaba la necesidad de dar un nuevo cauce al comercio, los poderosos terratenientes no tenían intención alguna de perder sus privilegios.²³³ Al mismo tiempo muy a pesar de los intereses de los *shogun* a nivel nacional, el poderío y la riqueza de la clase comerciante se acrecentaban como consecuencia del apogeo del comercio exterior.

3.2.2 La sociedad japonesa del siglo XVIII.

El pueblo japonés de la segunda mitad del siglo XVIII se encontraba en mayor parte en condiciones agrarias, hecho fundamental que le permitió conjugar las condiciones necesarias para que, sin dejar de aplicar sus valores sociales, se promoviera al mismo tiempo un tipo de modernización muy particular en el país en buena parte basada en la organización del cultivo del arroz.²³⁴

La relativa autonomía local permitió que durante esta época se lograra el crecimiento de las comunidades que florecieron gracias a valores claves en el Confucianismo tales como la cooperación, obediencia y lealtad de los campesinos hacia el gobierno *Tokugawa*.²³⁵

En esa época existían marcados grupos sociales: por una parte los agricultores y comerciantes ricos y por otra los *samurai* nobles pero sin recursos. Fueron los primeros los que se interesaron en la lectura y poco a poco se adentraron más en la de otras regiones y en el Confucianismo. Estos cambios tuvieron profundas repercusiones en la división de clases sobre la que se basaba el régimen *Tokugawa*.²³⁶ Los líderes que buscaban tal modernización encontraron en la población campesina el sustento y fortaleza que necesitaban bajo el estandarte de la tradición en nombre del cambio.²³⁷

²³² E. Herbert Norman. *Japan's emergence as a modern state*, Institute of Pacific Relations, Estados Unidos, 1946, p. 34

²³³ Honjo Eijiro. *Op. cit.* p.122

²³⁴ Thomas C. Smith. *Op. cit.* pp. 208-209

²³⁵ Michio Morishima. *Op. cit.* pp. 67-68

²³⁶ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 71

²³⁷ Thomas C. Smith. *Op. cit.* p. 205

De esta manera lograron apostar a la modernización a través de valores primarios tradicionales los cuales, lejos de debilitar su causa, consiguieron vigorizar los cimientos de la transformación.

Otro claro ejemplo de ello fue el surgimiento lento pero continuo de las empresas basadas en la organización familiar, la cual se enaltecía como unidad económica productiva por excelencia, alcanzando con ello un lugar privilegiado en el creciente mercado. La modernización se abrió paso gracias a los orígenes de una cultura esencialmente dedicada al cultivo del arroz, donde los valores confucianos de la obediencia, la solidaridad y la lealtad fueron enseñadas entre los jóvenes como símbolos de supervivencia.²³⁸ Con estas medidas se dio pie a la permanencia de las tradiciones a través de instituciones conservadoras tal como la familia misma.

La modernización se dio en este sentido, como parte de un binomio entre lo tradicional y el cambio, de hecho la modernización fue financiada por el gobierno con base en la productividad agrícola (sobre todo la siembra de arroz) e incluso esta actividad preparó a los futuros trabajadores de la industria para laborar bajo las riendas de la obediencia y la lealtad familiar.²³⁹

3.2.3 El período de Renovación *Meiji* y la difusión del Confucianismo.

La gran inquietud provocada por la aparición de navíos estadounidenses en la bahía de *Edo* al mando del comodoro *Matthew Perry* y la consecuente imposición de un tratado comercial desigual, favorecieron el fin del sistema *Tokugawa* y la restauración del gobierno imperial dando cauce al periodo conocido como restauración *Meiji* (nombre del reino imperial).²⁴⁰ En estas circunstancias, la inminente inserción de Japón al escenario económico internacional se produjo en 1852 cuando arribaron a *Tokyo* los navíos provenientes de Estados Unidos, marcando el fin del aislamiento y el feudalismo *sui generis* japonés que había prevalecido y por lo cual se obligaba al país a abrir sus principales puertos al comercio vía la amenaza naval a través del Tratado de *Kanagawa*.²⁴¹

Sin embargo un cambio tan radical no se produjo tan fácilmente pues no existía un apoyo gubernamental para la apertura comercial del país debido a que aún se deseaba repeler la

²³⁸ Taichi Sakaiya. *Op. cit.* p. 90

²³⁹ Thomas C. Smith. *Op. cit.* p. 211

²⁴⁰ Ninian Smart. *Las religiones del mundo*, Ediciones Akal, España, 2000, p. 469

²⁴¹ Honjo Eijiro. *Economic theory and history of Japan in the Tokugawa period*, Russel & Russel, Estados Unidos, p. 123

presencia occidental en el país.²⁴² Esto se logró a partir de 1868 a través de una coalición entre los *daimyo* más poderosos quienes pugnaron para la llegada al trono de un nuevo Emperador proveniente de la familia *Meiji*. La dirección del gobierno quedó en manos de un grupo de *daimyo* y *samurai*, dispuestos a dirigir a Japón hacia la industrialización.

Esta fusión permitió delimitar ciertas particularidades no sólo en la sociedad japonesa sino en la propia economía del país desde la perspectiva confuciana a partir de la segunda mitad del siglo XIX, teniendo como escenario principal y prueba de su presencia en este periodo, la etapa de renovación *Meiji* que comenzó justamente en 1868 y que habría de demostrar un marcado interés en el Confucianismo.

Así por ejemplo una de las principales diferencias entre el Confucianismo chino y el japonés fue puesta de manifiesto en el edicto imperial dirigido a las fuerzas armadas japonesas en 1882. En este documento se acentuaban sólo cinco virtudes confucianas convenientes a sus intereses: la lealtad (con especial énfasis), la ceremonia, la valentía, la fidelidad y la frugalidad pero sin mencionar otra virtud a propósito, la benevolencia.²⁴³ Esto debido a que la benevolencia no era favorable a los intereses de sumisión y obediencia que buscaban en su ejército.

En cuanto al significado de la lealtad, no fue entendido sólo como el simple seguimiento a la conciencia, sino con la clara interpretación de sumisión al servicio de un superior muchas veces con mayor peso, en este caso mayor que la conciencia individual.²⁴⁴

Los líderes del Japón de entonces buscaban la modernización del país al tiempo que se acrecentaba el poder de los comerciantes. Un ejemplo destacado de los promotores del capitalismo y al mismo tiempo del Confucianismo fue *Shibusawa Eiichi*, quien fue educado en los estudios tradicionales chinos, estudiando en una escuela privada donde se impartían conceptos de Confucio y *Mencio*.²⁴⁵ Es importante destacar que una significativa fuente de inspiración para *Shibusawa* fueron las *Analectas* y el código *bushido* de donde retomó aspectos para su pensamiento para converger aspectos de ética moral con su intención de generar ganancias.²⁴⁶

Shibusawa consideró importante reinterpretar el Confucianismo señalando incluso que para lograr el éxito comercial era imprescindible considerar y poner en práctica las *Analectas*

²⁴² Arthur W. Whitehill. *La gestión empresarial japonesa. Tradición y transición*, Editorial Andrés Bello, Reino Unido, 1991, p. 32.

²⁴³ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 19

²⁴⁴ *Ibid.* p. 21

²⁴⁵ Yamamoto Tsunetomo. *Op. cit.* p. 38

²⁴⁶ Tai Hung-Chao. *Op. cit.* pp. 75-79

y el *bushido* refiriéndose a ambas formas de pensamiento como indispensables para el desarrollo de las habilidades para lograr una buena administración. Para ello acuñó el término *shikon-shosai*, que buscaba conjugar la moral de los *samurai* y el talento comercial como fórmula para el crecimiento económico.²⁴⁷

Con esto *Shibusawa* consiguió promover y definir la personalidad del hombre de negocios de la era *Meiji* al que identificó como el gentil-hombre expuesto por Confucio, con base en el conocimiento de la economía (basada en el comercio) y la ética. Señalaba que la riqueza no era digna de disfrutarse ni merecerse si no se adquiría siguiendo un camino de cultivación y educación constante así como de rectitud como medio para alcanzar la prosperidad económica. Estas enseñanzas fueron extendidas en la escuela que estableció, la Universalidad de *Hitotsubashi*, una institución para la élite empresarial que enaltecía los valores confucianos como medio para conseguir talento comercial y éxito en los negocios.²⁴⁸ Además impulsó la educación no sólo para desarrollar habilidades como la lectura y escritura, sino también para promover valores como el respeto a la autoridad.²⁴⁹

Promovió el uso de las *Analectas* para alcanzar el éxito empresarial dándole al Confucianismo un significado utilitario como catalizador de la transformación económica de Japón.²⁵⁰ Al mismo tiempo *Shibusawa* logró expandir en el ámbito gubernamental la aplicación de la ética, valores y conducta basados en el Confucianismo y también en el naciente sector empresarial japonés. Luego de regresar en 1868 de Europa donde pudo apreciar los avances de la revolución industrial en la región y el despegue del capitalismo, participó en el gobierno en el Ministerio de Finanzas colaborando con las reformas financieras, bancarias y el sistema monetario para después en 1872 convertirse en jefe de la división de impuestos.²⁵¹ A partir de entonces se dio a la tarea de promover la industrialización bajo el enfoque confucianista.

En 1874 *Shibusawa* fundó el primer banco moderno de Japón y antes de morir en 1931 había organizado más de 500 empresas dedicadas al ámbito bancario, textil, de emisión de papel, construcción, navegación, ferrocarriles, cervecería, petroquímica y seguros. Gracias a su participación en la economía de su país, sobre todo en las transformaciones ocurridas durante el periodo *Meiji*, es conocido como el fundador del capitalismo japonés.²⁵² Durante

²⁴⁷ Kuo-hui Tai. *Confucianism and Japanese Modernization*, Washington Institute for Values in Public Policy, Estados Unidos, 1989, p. 45

²⁴⁸ *Ibid.* p. 49

²⁴⁹ John Andrew. *Doing business with the Japanese*, NTC Business book, Estados Unidos, 1992 p. 22

²⁵⁰ Subhash Durlabhji. *Op. cit.* p. 46

²⁵¹ Subhash Durlabhji. *Op. cit.* p. 44

²⁵² *Ibidem.*

esta tarea él se consideraba a sí mismo con la misión de reinterpretar el Confucianismo para satisfacer las necesidades de su país.

Shibusawa consiguió conjugar algo que normalmente se consideraba opuesto: la moral y la economía fusionando tradición y modernidad y abriendo paso a las transformaciones propias del periodo *Meiji*.

En el cuadro que a continuación se presenta, se enlistan los principales acontecimientos ocurridos durante la denominada era *Meiji* y tendientes a fomentar la industrialización en el país.

Cuadro 4. Principales acontecimientos económicos en la Era <i>Meiji</i> en Japón.
<ul style="list-style-type: none">•1870 Aparición la primera instalación mecanizada y moderna de devanado de seda.•1877 Aparición la primera factoría de seda•1881 Creación la Metalurgia de Osaka.•1882 Aparición las Industrias Mecánicas <i>Shibauro</i>.•1883 Surgimiento los astilleros <i>Ono</i>.•1896 Promulgación de la Ley de Subsidios a la Navegación para el fomento de la construcción naval de barcos de acero y motores propulsores para estos.•1896 Fundación de la Empresa Naval <i>Uraga</i>.•1897 Comienzo de las actividades la Empresa Naval de <i>Yokohama</i>.•1897 Comienzo de la construcción de locomotoras de vapor para los ferrocarriles.•1889 Fundación los astilleros <i>Hirano</i> de <i>Ishikawajima</i>.

Fuente: Elaboración propia con base en Yasuhiro Monden. *El estilo japonés de dirección de empresas*, Tecnologías de gerencia y Producción, Japón, 1985, pp. 35-40.

Durante este periodo el Confucianismo también fue ocupado por la clase gobernante quien externaba que el Emperador amaba a su pueblo y lo dirigía con benevolencia y con éste formaba una familia en la cual los súbditos le debían su lealtad y piedad filial.²⁵³ Una vez más el Confucianismo fue retomado con fines utilitarios donde los principios éticos fueron elegidos de manera consciente para ser parte del código moral japonés.²⁵⁴

El gobierno estaba formado por ex-guerreros en su mayoría conscientes de la necesidad de una nueva era y que conformaron la gestión de las empresas del Estado y debido a que

²⁵³ D.C. Holtom. *Op. cit.* 213

²⁵⁴ Warren W. Smith. *Confucianism in modern Japan: a study of conservatism Japanese intellectually History*, Hokuseido Press, Estados Unidos, 1959, p. 235

“la ideología de estas personas era confuciana, también la ideología de los industriales pasó a ser confuciana”.²⁵⁵

Durante este periodo dos de los mensajes imperiales más influyentes de la época fueron el “Edicto imperial a los soldados y marinos” decretado en 1882 y el “Decreto imperial sobre educación de 1890”.²⁵⁶ Este último también de influencia confuciana, era leído en la mayoría de las escuelas y puntualizaba la perseverancia en el estudio y el cultivo de las artes con el fin de desarrollar habilidades intelectuales y morales que pudieran ser útiles a la nación en caso de ser requeridos.

Bajo estos términos aun cuando las empresas compitieran entre sí, todas debían a su vez lealtad al gobierno enalteciendo con ello el nacionalismo y con lo que se permitió desarrollar a través de una sociedad unida, un país tecnológicamente moderno.²⁵⁷ Con esto se rescataba una vez más el ideal confuciano de la importancia a la educación y promoción de la capacitación constante. La finalidad de promover las cualidades personales era tener éstas a disposición del país cuando éste las necesitara, promoviendo con ello la lealtad hacia el Estado.²⁵⁸

Durante el periodo *Meiji*, se valoraba además las ventajas de contar con conocimientos de los países europeos algo que se conoce como “espíritu japonés con enseñanza occidental”²⁵⁹, bajo este tenor se fomentaba la adaptación de las técnicas y conocimientos occidentales en beneficio de Japón, algo semejante a lo promovido por *Shibusawa*. Esta premisa fue impulsada por *Shotoku Tashi* quien se dio a la tarea de impulsar el estudio detallado de las habilidades extranjeras que convenían incorporar a las prácticas japonesas y cuáles no.²⁶⁰ “No sólo los japoneses eran menos propensos a aceptar preceptos y enseñanzas religiosas sino que adoptaron el hábito de tomar de las culturas extranjeras sólo lo que necesitaban”.²⁶¹

“Incluso en el decenio de 1880 el gobierno fomentó una política de occidentalización a ultranza, pero luego los dirigentes se dieron cuenta que no era conveniente perder totalmente sus costumbres por lo que promovieron un estilo de vida dual donde se adoptaron del estilo occidental aspectos como la vestimenta, la construcción de viviendas y la

²⁵⁵ Michio Morishima. *Op. cit.* 118

²⁵⁶ *Ibid.* p 136

²⁵⁷ *Ibid.* p. 156

²⁵⁸ *Ibidem.*

²⁵⁹ Takii Kazuhiro. *Op. cit.* p. 99

²⁶⁰ *Ibid.* p. 39

²⁶¹ Taichi Sakaiya. *Op. cit.* p. 139

alimentación al tiempo que se siguieron observando las costumbres japonesas tradicionales”.²⁶²

Así que con la ferviente confianza depositada en la educación y capacitación, fue que desde los comienzos de la era *Meiji* un tercio de los presupuestos de las autoridades locales eran destinados a las escuelas.²⁶³ Este ideario fue promovido a través de la educación, en donde se enaltecían los valores confucianos, especialmente la piedad filial para que la población continuara sirviendo al sector público, en observancia con las leyes y aplicando su esfuerzo al trabajo, todo esto como expresión de lealtad a la clase gobernante.²⁶⁴ De esta manera los logros conseguidos en materia educativa posibilitaron la asimilación tanto de las nuevas ideas como del conocimiento técnico-tecnológico occidental que les eran útiles a su desarrollo económico.

3.3 Surgimiento de las Zaibatsu.

Los comerciantes y *samurai* que permanecieron en el poder después del término del *shogunato* aplicaron en su beneficio la apertura a occidente tratando de igualar su superioridad militar y tecnológica y a la vez servirse de sus conocimientos económicos, es decir adoptaron la enseñanza económico-militar que les permitiera defenderse del exterior y que impulsara a Japón como nueva potencia económica en expansión. “La falta de recursos económicos del gobierno alentó a formar alianzas entre los *samurai* (desencantados del régimen *Tokugawa* convertidos más tarde en leales seguidores al gobierno *Meiji*), con los ricos comerciantes que aportaron el capital faltante”.²⁶⁵

En esta época las comercializadoras occidentales tenían la preeminencia en el mercado japonés. Sin embargo, la clase comerciante japonesa comenzó a concientizarse de las relaciones onerosas con occidente por lo que decidió analizar minuciosamente la estructura de sus comercializadoras para poder crear las propias. Las primeras compañías pertenecían al sector privado y se asentaban en grupos familiares que se dedicaban a la producción y más tarde a la comercialización.²⁶⁶ De esta manera se crearon las primeras comercializadoras japonesas a semejanza de las extranjeras, y aunque no todas fueron exitosas, constituyeron un importante estímulo para el desarrollo económico del país.

²⁶² Michio Morishima. *Op. cit.* p. 131

²⁶³ Honjo Eijiro. *Op. cit.* p. 122

²⁶⁴ Benjamin Elman. *Op. cit.* p. 389

²⁶⁵ Natalia Rivera Ángel. “Desarrollo histórico de las Sogo Sosha” en *Sogo Sosha en los procesos de globalización económica del siglo XXI*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 2009, p. 11

²⁶⁶ Natalia Rivera Ángel. *Op. cit.* p. 13

La estrategia que buscaba defender a la nación del exterior luchando contra su vulnerabilidad no sólo estaba cumpliendo su cometido sino que también promovió la cohesión interna una vez que se formó una clase comerciante nacional cada vez más dominante y un mercado interno que se reforzaba paulatinamente. Japón se vislumbraba como terreno fértil de las empresas de corte eminentemente familiar. En este caso fueron sobre todo los mercantes quienes aprovecharon la apertura comercial en su beneficio, pues al incrementarse los vínculos en el exterior, éstos lograron crear y afianzar el intercambio no sólo regional e interno de sus productos, sino gestionar un mayor posicionamiento favorecedor con occidente.

En 1881 cuando el gobierno comenzó a tomar en cuenta el incremento del poder de los comerciantes, decidió promover la iniciativa privada al poner en venta el grueso de las industrias nacientes, dando preferencia a las familias de militares y comerciantes que habían brindado su apoyo²⁶⁷ para facilitar los cambios al principio de la Renovación *Meiji*. En medio de un ambiente de espíritu capitalista era necesario promover la creación de una institución flexible a las exigencias cambiantes de la época y para orientar las oportunidades que ofrecía la nueva apertura.²⁶⁸ Este proceso de modernización económica en Japón también tenía como objetivo renovar su propio aparato gubernamental.

Entre los beneficios que obtuvieron del gobierno se encontraban:

- Una financiación gubernamental con un coste nulo.
- Una concesión monopolista tanto en el mercado interior como en los territorios conquistados en la etapa de expansión del periodo imperialista del Japón.
- La obtención de garantías gubernamentales para sus inversiones.
- La permisividad para realizar actividades especulativas comerciales tanto en el mercado interior como en las colonias.²⁶⁹

Bajo este tenor surgen los *zaibatsu*, grupos empresariales cuya base organizacional partía de la familia.²⁷⁰ Formadas por una o un grupo de familias centradas en una en particular, contenían un jefe que regularmente era la cabeza o líder quien actuaba como patrón mientras que los miembros de su familia o los miembros de las otras familias agrupadas actuaban como empleados permanentes.²⁷¹

²⁶⁷ Jean Chesneaux. *Asia oriental en los siglos XIX-XX*, Editorial Labor S.A., España, 1969, p. 45

²⁶⁸ Cámara Japonesa de Comercio. *Sogo Sosha*, México, 1997, p. 11

²⁶⁹ G.C Allen. *Breve historia económica del Japón moderno (1867-1937)*, Editorial Tecnos, España, 1980, p. 75

²⁷⁰ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 124

²⁷¹ Chie Nakane. *La sociedad japonesa*, Ediciones Macchi, Argentina, 1970, p. 19

En este punto la influencia del Confucianismo tuvo un papel crucial pues era éste el que situaba a la familia como el pilar de la sociedad y desglosaba las relaciones entre los miembros a la vez que delimitaba sus funciones de acuerdo a sus responsabilidades. Es de hecho a partir de entonces que estos vínculos ideológicos sobre la estructura familiar japonesa tradicional se extrapolarían y sería útil a operaciones económicas a gran escala como las empresas.²⁷²

Las empresas eran controladas por una sociedad familiar y el capital les era correspondido a los descendientes directos de los fundadores. Trabajar en estas empresas fue considerado como un “servicio” al país²⁷³ donde una vez más se buscaba enaltecer el bien común por encima de los intereses personales.

Las nacientes industrias dieron prioridad a la defensa nacional, la construcción de vías de comunicación, la minería, astilleros, etc.²⁷⁴ El gobierno *Meiji* promovió las empresas industriales de gestión estatal que le parecieron más importantes para la construcción nacional.²⁷⁵ Además financió, administró y fomentó la instauración, desarrollo y concentración de las empresas en un limitado número de compañías. Las empresas por sí mismas también fomentaron su propio crecimiento logrando inicialmente satisfacer las necesidades de los productos más demandados. Por ejemplo, en un primer momento se requirió de arsenal militar para la defensa del país, posteriormente surgieron otro tipo de industrias con mayor vocación exportadora como la textil que lograron ampliar las relaciones comerciales de Japón.²⁷⁶

Las *zaibatsu* más importantes cuyo origen se reconoce en este periodo son *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sanwa*, *Sumimoto*, *Fuyo* y *Dai-Ichi Kangyo*.²⁷⁷ Estas fueron al principio constituidas por integrantes de familias, amigos cercanos y conocidos, pero con el tiempo evolucionarían hasta convertirse en oligopolios gracias a la amplia gama de actividades en las consiguieron presencia y capacidad en el mercado. La guerra contra China (1894-1895) afirmó los lazos entre el gobierno y las *zaibatsu* en especial a través de las solicitudes de abastecimiento militar que el primero encomendó a las segundas. Esto generó una relación de apoyo mutuo entre el gobierno y el empresariado que habría de generar beneficios importantes para ambas partes²⁷⁸ y cuya correspondencia habría de durar hasta el siglo XX.

²⁷² Tai Hung- Chao. *Op. cit.* p. 103

²⁷³ Mitsuo Fujimori. *An Introduction to Japanese Economics (A Synopsis of Japanese Economic Factors and Condition)*, Japón, 1992, p. 7

²⁷⁴ Cámara Japonesa de Comercio. *Sogo Sosha*, México, 1997, p. 11

²⁷⁵ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 118

²⁷⁶ *Ibidem*.

²⁷⁷ Huffman, James. *Japan in world history*, Oxford University Press, Estados Unidos, 2010, p. 77

²⁷⁸ Michio Morishima. *Op. cit.* pp. 126-127

3.4 El papel de las *Keiretsu* con base en el Confucianismo.

Después de la muerte del emperador *Meiji* en 1912, su hijo el emperador *Taishoo* subió al poder enmarcando el inicio de una nueva etapa en Japón hasta 1926 caracterizada por la inestabilidad política y económica en una constante pugna entre clases sociales.²⁷⁹

Los trabajadores carecían de prestaciones, seguridad laboral y salarios suficientes, por lo que buscando obtener mayor protección y más ingresos, cambiaban de empleo constantemente. En los primeros tiempos de la industrialización de Japón, existía un nivel relativamente alto de movilidad de obreros debido a que eran en ese momento un porcentaje pequeño de la población. Sin embargo, con el tiempo esta situación causaba incertidumbre e inconvenientes a los empleadores quienes para contrarrestar el flujo cambiante de trabajadores, basaron su política empresarial en la búsqueda de estrategias para retener al personal capacitado.²⁸⁰

De ahí surgió el concepto de empleo vitalicio al cual accedían los empleados quienes se sometían a la empresa otorgándoles su respeto, lealtad y obediencia a cambio de recibir “benevolencia” de la compañía a través de beneficios sociales como el proporcionar vivienda o facilidades para adquirir ésta, descuentos en combustible, educación para los hijos, etc. Esta tendencia paternalista de raíces confucianas, se profundizó después de la Primera Guerra Mundial, cuando las empresas empleaban un cierto número de estudiantes recién egresados para moldearlos según los requerimientos e intereses de la compañía.²⁸¹

Ésta última los instruía no sólo técnicamente sino también en cuanto a forma de pensamiento y actitud hacia la empresa (con el fin de satisfacer sus necesidades laborales), al tiempo que les inculcaba incluso formas de comportamiento personal.

La emulación del capitalismo, la revolución industrial y la flexibilidad religiosa, crearon la sinergia necesaria que le permitió a Japón posicionarse como una nueva potencia imperialista en expansión. Este sistema fue fortalecido aún más por la adopción del patrón militar promovido por el gobierno que adoptó la frase “Estado fuerte, ejército fuerte”.²⁸² Poco a poco Japón fue ganando estabilidad económica y con ello incrementó su poder militar y tal como lo habían hecho las potencias occidentales, emprendió la misión de conquistar

²⁷⁹ *Ibidem*.

²⁸⁰ Chie Nakane. *Op. cit.* p. 18.

²⁸¹ Mitsuo Fujimori. *Op. cit.* p. 9

²⁸² Natalia Rivera Ángel. *Op. cit.* p. 15

territorios aledaños con el fin de abastecer sus necesidades de recursos, convirtiéndose en un digno rival para occidente y una constante amenaza para el resto de los países asiáticos.²⁸³ En tal momento el freno a la movilidad laboral fue reforzado por la política gubernamental con el argumento moral de que era a través del servicio a su propia empresa, que un empleado servía mejor a la nación.²⁸⁴

Durante la etapa de militarización económica las empresas adoptaron el sistema paternalista de carácter confuciano con un sistema cohesivo de unidad grupal a semejanza de una familia para mantener a sus empleados, aprovechar sus potencialidades y establecer cierto orden y reglas al interior. En este contexto, una actitud moral y patriótica se consideraba tan importante como los conocimientos y la capacitación técnica, siempre enalteciendo la lealtad y rectitud confucianas con fines de subordinación y obediencia al gobierno.

El paternalismo de la estructura laboral se retomó también en el empresariado japonés bajo los planteamientos de *Xunzi*, que como recordaremos sostenía que el estímulo recompensa-castigo servía para favorecer o disminuir una determinada conducta social. Los beneficios sociales, los programas de vivienda, los centros de recreación y el éxito sindical, formaron la base de las políticas de persuasión y permanencia de los trabajadores en la empresa.²⁸⁵ La motivación de trasfondo siguió siendo asegurar la total participación emocional del trabajador.²⁸⁶

Tal argumento quedó demostrado con el hecho de que los servicios sociales y los pagos extra que la compañía brindaba fueron conservados como patrón institucional hasta los años de posguerra.²⁸⁷ En ese mismo sentido, la pérdida de empleo implicaba abandonar todas las ventajas y prestigio, por lo que el interés en la conservación del trabajo fue aplicado como estrategia para mantener la seguridad de retener a los empleados. El ser despedido implicaba desprestigio ya que aquellos trabajadores en esa situación se les etiquetaba como desleales, poco capaces o menos inteligentes e ineficientes.

Este sentido cohesivo de unidad grupal empresarial, ayudó a construir un entramado de fuerte dependencia de los empleados hacia su compañía, enfatizando a su vez la unidad y solidaridad grupal²⁸⁸ también presentes en los conceptos de Confucio tal como lo es el bien

²⁸³ Michio Morishima. *Op. cit.* pp. 125-129

²⁸⁴ *Ibid.* p. 7

²⁸⁵ Chie Nakane. *Op. cit.* p. 18

²⁸⁶ *Ibid.* pp. 21-22

²⁸⁷ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 137

²⁸⁸ Subhash Durlabhji. *Op. cit.* p. 77

común por encima de los intereses individuales. En el mismo sentido otras nociones confucianas sirvieron a los intereses empresariales, en tanto que éstos promovían un ambiente de respeto, trabajo arduo, apoyo grupal, mayor producción así como subordinación y sumisión de los empleados.²⁸⁹ Dichas estrategias habrían de reproducirse en las empresas japonesas hasta finales del siglo XX.

Poco a poco con el avance de los conflictos y gracias al auge del militarismo, éste último fue ganando terreno y logró incluso comenzar a promover una incipiente producción exportadora. El despunte del comercio exterior estimuló la consolidación de las comercializadoras aún jóvenes en el mercado. En un principio las empresas especializadas en comercio exterior se centraron de la importación de materias primas sin embargo conforme la creciente industria lo fue requiriendo comenzaron a incursionar poco a poco en los textiles, la banca, la transportación, los alimentos, industria pesada, etc.²⁹⁰

Sin embargo el auge comercial se vería frenado por la crisis económica mundial de los años veinte. La crisis trajo como consecuencia que numerosas empresas cerraran y se acentuó la escasez de materias primas que a su vez hizo patente la urgente necesidad de conseguir recursos para reactivar la economía.

A la par, las compañías seguían tratando de fomentar una forma de pensar a sus empleados, útil a sus intereses. Esta medida estaba encaminada a diferenciar a sus empleados de los de otras empresas de la competencia, en un juego que poco a poco incrementó la competencia entre grupos empresariales, institucionalizando la separación completa de “ellos” y “nosotros” en miras a fortalecer la lealtad hacia la empresa.²⁹¹

Este tipo de empresas consiguieron diversificar sus actividades y su nivel de especialización y debido a su estrecha relación con el gobierno, se fue estructurando una figura en la que la que el binomio de correlación sector político–sector económico sería la base.²⁹² Las empresas lograron gracias al desarrollo de los hechos bélicos en pos del imperialismo japonés, impulsar una economía de guerra, ampliar sus servicios y abarcar mercados no considerados antes, siendo sus campos de producción, venta y distribución cada vez más variados incluso incursionando en actividades no comerciales.²⁹³

Luego de la derrota de Japón al final de la segunda guerra mundial en 1945, Estados Unidos decidió vigilar el camino de su reconstrucción y completa industrialización con el fin

²⁸⁹ Tai Hung- Chao. *Op. cit.* p. 14-15

²⁹⁰ Cámara Japonesa de Comercio. *Op. cit.* p. 11

²⁹¹ Chie Nakane. *Op. cit.* pp. 23- 24

²⁹² Michio Morishima. *Op. cit.* pp. 128-129

²⁹³ Natalia Rivera Ángel. *Op. cit.* p. 20

de detener su carrera expansionista y hacerse de un aliado subordinado en la región contra la creciente amenaza soviética y el comunismo.

Para conseguir sus objetivos, Estados Unidos se propuso desmilitarizar y “democratizar” la economía japonesa anunciando la disolución de las organizaciones monopólicas.²⁹⁴ La tarea final radicaba en introducir a Japón en la economía de mercado bajo el telón de la “libre empresa” donde el empresario poseía un supuesto espíritu de independencia y autonomía²⁹⁵ basada en la denominada “democracia occidental”.

Durante este periodo Japón logró extraer ciertos beneficios en cuanto a conocimiento “occidental” se refiere para favorecer su recuperación económica. Además de aspectos idiomáticos, consiguió incorporar conocimientos referentes al modelo de producción en filiales extranjeras, organización, nociones y mecanismos propios de la economía y conocer la forma de negociación extranjera.

Hasta este punto, Estados Unidos había pretendido debilitar el papel de las comercializadoras pero, luego de la pérdida de la República Popular China en 1949 a manos del socialismo impulsado por Unión Soviética, la estrategia estadounidense reivindicaría aunque de forma limitada, su importancia en la recuperación económica del Japón cuya alianza veía necesaria para contrarrestar a su más poderoso enemigo económico e ideológico.²⁹⁶

Al efectuarse la salida estadounidense de Japón (con excepción de la ocupación militar de *Okinawa* que permanece hasta nuestros días)²⁹⁷, uno de los cambios más importantes en la economía fue la derogación de la ley que impedía la constitución de monopolios empresariales en 1952.²⁹⁸ Las empresas *zaibatsu* divididas trabajaron por su reunificación formando cuatro grandes comercializadoras: *Mitsubishi Shoji*, *Fuji Soji*, *Tokyo Boeki* y *Tozai Boeki*.²⁹⁹ En este periodo comienza el surgimiento de los *keiretsu*, que surgen como sucesores de los *zaibatsu* ya existentes, con el elemento adicional de contar con el apoyo económico y guía de un banco bajo la organización de un grupo corporativo.³⁰⁰ Además de que los servicios que prestaban las *keiretsu* eran mucho más variados puesto que tenían

²⁹⁴ Cámara Japonesa de Comercio. *Op. cit.* p. 12

²⁹⁵ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 127

²⁹⁶ *Ibid.* p. 202

²⁹⁷ Mitsuro Yamamoto en *Japón después del milagro*, El Colegio de México, México, p. 12

²⁹⁸ La Ley contra monopolios fue establecida por las Fuerzas Aliadas comandadas por el General Mc Arthur en 1947 y cuya derogación se produjo en 1952 luego de que Japón recuperara su autonomía gubernamental a partir de la firma del Tratado de San Francisco. Véase Takafusa Nakamura. *The postwar Japanese economy, its development and structure, 1937-1994*, University of Tokyo Press, Japón, 1995, p. 25, 47-48

²⁹⁹ Yasuhiro Monen. *Op. cit.* p. 21

³⁰⁰ Natalia Rivera Ángel. *Op. cit.* pp. 33-34

una organización vertical que incorporaba empresas de diversos giros a la vez que contaban con un entramado de relaciones mucho más complejas.

Estos conglomerados identificados como uniones empresariales (entre productores, subsidiarias, distribuidores e incluso consumidores definidos), serían entes que resultarían determinantes en la evolución de la economía japonesa al tener la capacidad de especializar su poder y control sobre todas las fases del proceso productivo.

Los alcances del dominio económico de los *keiretsu*, se incrementaron aún más al considerar que la fusión entre empresas fue respaldada a través del soporte financiero de un banco en particular, que no sólo les suministró fondos para sus actividades, sino que también les otorgó una plataforma de seguridad y respaldo ante las variaciones económicas.³⁰¹ No obstante, las comercializadoras procuraron obtener capital también de otras fuentes como fondos de inversión y compañías de seguros.

Para 1950 casi la mitad de la mano de obra estaba empleada en la agricultura, pero poco a poco el porcentaje en el sector primario disminuyó para dar paso a las actividades industriales.³⁰² Fue gracias a la guerra de Corea (1950-1953) que la industria pesada pudo restablecerse con mayor auge, debido a la demanda de materia prima y de construcción³⁰³, aumentando en amplia medida las exportaciones del país. En este entorno, la misión de reconstruir la industria japonesa recayó sobre ejecutivos jóvenes, quienes trataron para tal fin, asimilar la ideología estadounidense según sus intereses. Japón que permaneció bajo la tutela estadounidense fue arrastrado por éste último para promover su “ciclo de orden liberal” con el fin de favorecer la economía de mercado.³⁰⁴

En el siguiente cuadro se aprecia la amplia variedad de campos en los que figuran las empresas pertenecientes a un *keiretsu* de forma horizontal.

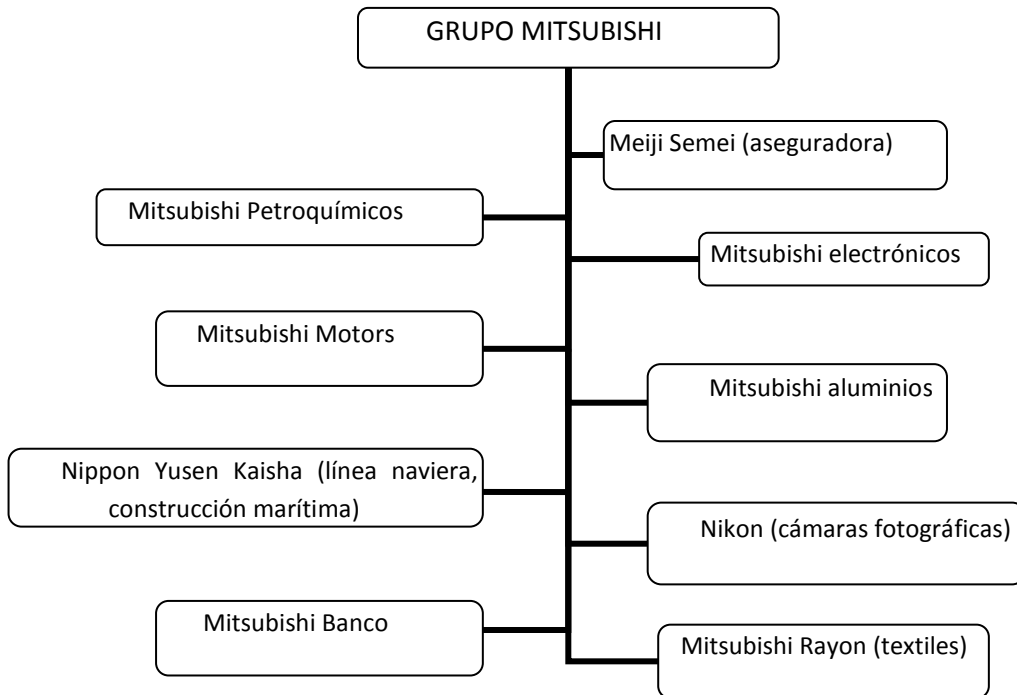
³⁰¹ Takafusa Nakamura. *The postwar Japanese economy, its development and structure, 1937-1994*, University of Tokyo Press, Japón, 1995, pp. 63-65

³⁰² Takafusa Nakamura. *Op cit.* p. 201

³⁰³ Cámara Japonesa de Comercio. *Op. cit.* p. 12

³⁰⁴ En 1964, el *Doyukai* publicó su tercera declaración “ideología directiva en un nuevo entorno”, en donde reconocía los avances logrados gracias a la adaptación de técnicas estadounidenses, pero que no dejaba de reconocer la efectividad de otras prácticas tradicionales japonesas. Por ello, invitaba a la redefinición de la dirección empresarial en la que en el beneficio buscado por las empresas se contemplara el bienestar social de los empleados. Este nuevo planteamiento partía de la base de una concepción geopolítica reestructurada, en la que se tenía una noción más clara sobre las características internas del país, así como de sus necesidades y potencial al exterior. Véase Takafusa Nakamura. *Op cit.* p. 56

Cuadro 5. Ejemplo de la diversidad de funciones y empresas de un grupo *Keiretsu*



Fuente: Elaboración propia con base en John Andrew. *Doing business with the Japanese*, NTC Business book, Estados Unidos, 1992, pp. 42-43

3.5 Hacia el reforzamiento de la economía japonesa. Etapa de rápido crecimiento económico.

De 1952 a 2012 representan 60 años en los que la economía japonesa presenció fuertes cambios, que lo definieron para que aún en nuestros días sea un actor importante en el escenario económico mundial. Para aclarar un poco más como acontecieron las etapas de crecimiento y desaceleración de su economía, se profundizará un poco más al respecto a continuación.

Pese a lo compleja de su situación al advertir la importancia de los daños materiales y humanos sufridos después de la Segunda Guerra Mundial; en tan sólo tres décadas la economía nipona logró recuperarse y expandirse hasta llegar a ocupar el lugar de la segunda economía mundial en los años sesentas³⁰⁵. El crecimiento económico sostenido que entre los años 1966 y 1969 alcanzó tasas anuales de más del 10% en términos reales, provocó la admiración del resto de los países a lo que denominaron como “el milagro japonés”.³⁰⁶ Para hacer una comparación sobre la evolución de la economía japonesa se puede apreciar su

³⁰⁵ Mitsuo Fujimori. *Op. cit.* 33

³⁰⁶ Cámara Japonesa de Comercio. *Op. cit.* p. 12

distribución: en 1955 el veinticinco por ciento de la economía del país estaba situada en el sector primario. Sin embargo para 1980 la economía de Japón se había centrado en el sector industrial en tanto que el sector primario ocupaba menos del diez por ciento.³⁰⁷

Los grupos corporativos por su parte, con el auge industrial resultado de la guerra coreana (1950-1953), retomaron fuerza la integrarse a un grupo con banco. De tal manera que la reestructuración de las *zaibatsu*, en adelante *keiretsu*, se produjo precisamente en la primera parte de la década de los cincuentas.

De tal suerte que la comercialización de la producción en el ámbito nacional e internacional de las *keiretsu*, se colocó a cargo de las *sogo shosha* que son empresas generales de comercio.³⁰⁸ El énfasis exportador se diversificó cruzando la frontera de la industria pesada para considerar a su paso otros tipos de industria como la química. Las empresas comerciales al abrirse paso las *sogo shosha* diversificaron la fuente de sus ingresos pues no se limitaron a las instituciones financieras sino que acudieron a otras entidades apoyadas por el gobierno como es el caso del Banco de Desarrollo de Japón y el Banco de *Tokyo*.³⁰⁹ El gobierno con esta estrategia pretendía proteger las industrias estratégicas financiando, invirtiendo y subsidiando la industria renovada.³¹⁰

Sin embargo para realizar el proceso productivo que permitiera crear excedentes para la exportación, era necesario primero importar una significativa cantidad de insumos, mismos que también eran transportados por las empresas *sogo shosha*. Así la función de éstas se amplió incluyendo importación, producción-transformación, distribución interna, exportación y pospuesto la comercialización.³¹¹

En el siguiente cuadro se describen las principales actividades desempeñadas por las *sogo shosha*, que como se aprecia son tan variadas como la misma economía japonesa:

³⁰⁷ James Abegglen. *Kaisha: La corporación japonesa*, Plaza & Janés Editores S.A., México, p. 39

³⁰⁸ *Ibid.* p. 17

³⁰⁹ Natalia Rivera Ángel. *Op. cit.* p. 35

³¹⁰ Es posible analizar el origen de las *sogo shosha* a la luz de la profunda escasez de recursos naturales que ha obligado a Japón a exportar productos manufacturados para poder comprar primeras materias y alimentos. Para reducir este problema de escasez a la vez que también otros estructurales, se favoreció la estructura de un complejo equilibrio de intereses entre el gobierno, la banca, la industria y las *sogo shosha*. Véase Cámara Japonesa de Comercio. *Op. cit.* p. 20

³¹¹ Cámara Japonesa de Comercio. *Op. cit.* p. 21

Cuadro 6. Principales actividades de las Sogo sosha

- Actividades de compra y venta.
- Actividades de producción.
- Inversiones directas en el exterior en primeras materias y materiales
- Inversiones en grandes proyectos industriales tanto en Japón como en el exterior.
- Actividades de logística (distribución, transporte y almacenamiento de mercancías) en el mercado interno y externo.
- Concesión de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME), actuando como intermediarios de la banca, adaptándose a las necesidades y características de la PYME.
 - Gestión de recursos humanos.
 - Asesoría jurídica.
 - Servicio de contabilidad.
 - Asesoría fiscal.
 - Asesoría financiera.
 - Servicio de relaciones exteriores.
 - Servicio de coordinación de proyectos.
 - Servicio de investigación.
 - Servicio de transportes.
 - Servicio de seguros.
 - Servicio de tratamiento de la información.

Fuente: Elaboración propia con base en Cámara Japonesa de Comercio. *Sogo Sosha*, México, 1997, p.16-17

Al recibir el apoyo del gobierno, el corto número de empresas profundizó la concentración de actividades e incrementó su número de productos a ofrecer al mercado, dando lugar a la competencia entre sí y creando la necesidad de innovar estrategias de venta y apoyarse en empresas comercializadoras. Al ampliar y diversificar su umbral de participación en la economía, las *sogo sosha* lograron favorecer la aceleración de la recuperación del país.

Como resultado, el poder económico de las *sogo shoshas* en Japón se incrementó con el grado de especialización de un elevado número de funciones que comprenden hasta la actualidad: realización de transacciones comerciales (establecen relaciones entre compradores y vendedores), distribución física, financiamiento de crédito mercantil, investigación de mercado y suministro de información, mercadeo, creación de redes de comunicaciones, inversiones (tanto en Japón como en otros países en el sector privado y público), transferencia de tecnología, financiamiento a la investigación científica, organización de proyectos de infraestructura³¹², etc.

Esta situación facilitó a las *keiretsu-sogo shosha* durante la etapa de rápido crecimiento, la posesión de un mercado seguro de consumidores para sus productos y/o servicios, un acceso confiable de suministros, de tecnología y de personal capacitado; tanto en el mercado interno como en el plano externo.³¹³ No obstante la presencia de las *keiretsu* y *sogo*

³¹² Charles J. Mcmillan. *The Japanese Industrial System*, Tercera Edición, De Gruyter, Estados Unidos, p. 304

³¹³ En este ambiente las compañías japonesas trataron de racionalizar la gerencia a la usanza estadounidense, modificándola para hacerla más participativa y eliminar las competencias entre áreas o

shosha y las relaciones con sus subsidiarias dificultaron el surgimiento y participación de nuevas comunidades empresariales extranjeras. Con esto el papel de las *sogo sosha* en la economía nacional se afianzó y reforzó el lugar de las importantes: *Mitsubishi, Mitsui, C. Itoh, Marubeni, Sumimoto, Nisho-Iwai-, Toyomenka Kaisha, Kanematsu Goishi y Nichimen*.³¹⁴

El ingreso de Japón en 1955 al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés)³¹⁵ impulsó paulatinamente la liberalización comercial con el exterior, y ésta a su vez promovió la formación de oligopolios como única alternativa a las empresas japonesas para contrarrestar la presión extranjera (sobre todo de Estados Unidos), en el que las compañías nacionales lograron expandir su tamaño en el mercado doméstico permitiéndoles enfrentar a las compañías extranjeras interesadas en entrar al restringido mercado interno.

La liberación comercial puso los cimientos para acelerar su recuperación económica y éstos factores contribuyeron para que a partir de la segunda mitad de los años cincuenta Japón experimentara una etapa de rápido crecimiento económico que llegó a alcanzar, un promedio del 10 % en los años sesenta, un promedio del 5 % en los años setenta y un promedio del 4 % en los años ochenta.³¹⁶ De esta manera entre 1950 y 1970 Japón percibió más que su recuperación, un período de crecimiento económico sin precedentes donde los índices de producción manufacturera e industrial se duplicaron cada cinco años.

En el siguiente cuadro se puede apreciar que el crecimiento económico más amplio se situó entre a década de los sesenta y setenta, reduciéndose considerablemente luego de estos años.³¹⁷

departamentos para reemplazarlo con un sistema más eficiente con el apoyo de cada una de las secciones en conjunto. Véase Charles J. Mcmillan. *Op. cit.* p. 305

³¹⁴ John Andrew. *Op. cit.* p. 41-44

³¹⁵ Organización Mundial de Comercio, "El GATT y el Consejo del Comercio de Mercancías", https://www.wto.org/spanish/tratop_s/gatt_s/gatt_s.htm, 25 mayo de 2013.

³¹⁶ Mitsuru Yamamoto. La política exterior japonesa en la década de 1970 en *Japón después del milagro*, El Colegio de México, México, 1982, p. 7

³¹⁷ En 1951 se llegó a alcanzar una cifra de PNB similar a la que se tenía entre 1934 y 1936. Durante la década de los sesentas la tasa de crecimiento anual en términos reales sobrepasó el 11 %, el cual se mantuvo llegando a alcanzar casi el 12 % en 1970 (en 1968 Japón ya se había colocado como el segundo país industrial, luego de Estados Unidos). Véase Itoh M. *Op. cit.* p. 60

Periodo	Crecimiento real del PNB	Inflación	Crecimiento de inversiones
1953-1962	8.8	3.2	23.0
1963-1973	11.5	6.1	11.2
1974-1975	11.7	16.1	8.3
1976-1978	5.4	6.5	6.4
1979-1980	3.9	5.5	6.8

Fuente: elaboración propia con base en información de Agencia de Planificación Económica, Banco de Japón y MITI, 2006.

La libre empresa dio paso a la consolidación de los oligopolios mediante la incursión en nuevas áreas en las que se incorporó la petroquímica, proyectos nucleares, la metalurgia y la tecnología en aparatos electrodomésticos.³¹⁸

Y es precisamente debido al aumento en su capacidad económica, de producción, venta y distribución que este tipo de consorcios comerciales adquirieron la facultad de poder incidir en la determinación de precios de los productos a los minoristas y consumidores. Lo anterior se configura como una de las principales razones por las que hasta nuestros días a pesar de que la población japonesa tenga un alto nivel de ingreso, su poder adquisitivo en términos reales no sea alto en comparación con otros países desarrollados.³¹⁹ Esta etapa es conocida por algunos autores como el “etapa de rápido crecimiento”, promovido por Estados Unidos que se dedicó a proteger la economía japonesa y subsanar los gastos militares y que más tarde continuaría gracias a la autosuficiencia que el país³²⁰ fue alcanzando con el desarrollo de su industria y tecnología así como con el apoyo de las comercializadoras.³²¹

Durante este periodo se consiguió resolver los desequilibrios básicos, a la vez que se alcanzó un crecimiento sostenido de la economía. Este crecimiento fue logrado, gracias a los factores antes mencionados, así como también a la alta capacidad de ahorro de los

³¹⁸ Víctor López Villafañe. *La nueva era del Capitalismo: Japón y Estados Unidos en la cuenca del Pacífico, 1945-2000*, Siglo XXI, México, 1994, p. 19

³¹⁹ *Ibid.* pp. 22-23

³²⁰ Mitsuo Fujimori. *Op. cit.* p. 35

³²¹ En los años sesenta y setenta, la selección de áreas tecnológicas fue dictada en algunos casos para atender las necesidades sociales, como la solución a problemas de contaminación, congestión vial y escasez de agua, pero sobre todo lo que caracterizó este periodo fue la decisión del gobierno de disminuir la brecha tecnológica entre Japón y los países industrializados en occidente, sobre todo con Estados Unidos. Véase Víctor López Villafañe. *Op. cit.* pp. 22-23

japoneses, un concepto de raíces confucianas proveniente de la frugalidad y que se ha convertido en una costumbre social hasta nuestros días.

En este contexto, el incremento de la competencia en el terreno del desarrollo de la ciencia y tecnología a nivel mundial, generó que el gobierno japonés pusiera mayor atención en este sector para contribuir junto con los empresarios japoneses al fortalecimiento de la posición de su país frente a los potenciales competidores extranjeros en la carrera tecnológica.³²²

La estrategia de desarrollo luego de alcanzar un grado industrial considerable, se enfocó en la internacionalización, pero al estar conscientes el gobierno y las empresas sobre la imposibilidad de exportar productos primarios dada su limitada posesión de recursos naturales, se decidió continuar promocionando a la industria como motor de la economía exportadora.³²³

³²² Víctor López Villafañe. *Op. cit* p. 18

³²³ *Ibíd.* pp. 30-31

Capítulo 4. La influencia y evolución de los principales planteamientos del Confucianismo en el sector empresarial japonés.

Estudia el pasado si quieres pronosticar el futuro.

Confucio

4.1 El Confucianismo en práctica.

En este apartado se analizará la evolución del Confucianismo en Japón a través de conceptos aplicados en el caso concreto del sector empresarial. Con estos ejemplos se busca demostrar el cómo el Confucianismo ha logrado trascender en este campo mediante la puesta en práctica de nociones que resultaron ser pilares en el empresariado japonés.

4.1.1 Asimilación y adaptación de los conceptos confucianos al sector empresarial japonés.

Desde la época de la Renovación *Meiji*, con la firme intención de lograr un mayor apoyo de la población fue necesario favorecer la creación de una sociedad unida que por encima de la individualidad pudiera generar la fuerza necesaria para afianzar un nacionalismo en el que se exaltara un régimen estricto y paternalista a través de valores confucianos como la fidelidad, la piedad filial, el humanismo, la honestidad y la rectitud.³²⁴

Al notar los beneficios que se podían extraer de las ideas extranjeras luego de instruir a especialistas a analizar la competencia de las compañías alemanas, estadounidenses, británicas y holandesas instaladas en el país; los primeros líderes *Meiji* colocaron en práctica la consigna *wakon yosai* cuyo significado puede traducirse como “espíritu japonés-tecnología (o conocimiento) occidental”, teniendo como se mencionó antes, uno de sus principales promotores a *Shibusawa Eiichi*.³²⁵ Esto con la firme decisión de aprovechar aquellas nociones técnicas y económicas para no permitirse ser sobrepasado por el crecimiento industrial de sus contrincantes.

Lo anterior quedó reflejado por el interés de adoptar conocimientos occidentales sobre todo el ámbito militar.³²⁶ Con esto la influencia de la ideología externa fue bienvenida en tanto sirviera a los grupos en el poder para proteger sus intereses y alcanzar sus objetivos de orden, optimización de recursos, reducción de gastos y mayores ganancias. Así los conceptos confucianos encontraron cabida bajo la visión que permitía formas de

³²⁴ Warren S. Smith. *Op. cit.* p. 237

³²⁵ Tai Hung- Chao. *Op. cit.* p. 81

³²⁶ E. Herbert Norman. *Op cit.* p. 32

pensamiento como la consigna de *wakon sai*, con las cuales se permitía combinar conceptos nacionales con aquellos extranjeros bajo una revisión utilitarista, puesto que los líderes estaban conscientes de lo conveniente que resultaba aprovecharlos para adaptarse a las nuevas circunstancias económicas que les permitieran acrecentar el poder económico del país en la región.³²⁷

El método japonés de asimilar nuevos elementos culturales extranjeros es acumulativo, pero sobre todo selectivo.³²⁸ Se adoptaron los conceptos que eran susceptibles de traducirse en mejoras en procesos tanto de producción como de administración y después se asimilaron sólo los necesarios que demostraron éxito. Estos conceptos también fueron aplicados en las empresas japonesas quienes se encargaron de retomar los conocimientos extranjeros que les fueron útiles en tanto permitieran mejorar la fabricación y calidad de sus productos adecuándolos a sus propias particularidades y a su conveniencia.

A continuación analizaremos algunas de las nociones confucianas que fueron asimiladas en el sector empresarial japonés y que evolucionaron según las necesidades de cada época hasta la actualidad y entre las que destacan: la organización de corte familiar y su importancia, la búsqueda de la armonía (a través de la reducción de conflictos), el interés común por encima del individual, la identidad de grupo, la frugalidad, la importancia a la educación, el respeto a las jerarquías así como la honorabilidad y el buen ejemplo del gentil-hombre.

Lo anterior proviene incluso de influencia de la reinterpretación de las *Analectas* hecha por *Shibusawa* quien las convirtiera en la ética de los negocios destacando valores como la rectitud, la honradez y el buen comportamiento.³²⁹

Primero, el término *ie* o *uchi* (casa) permite explicar la importancia que tiene la familia cuya forma de organización fue extrapolada a la empresa. Ante todo se reconoce la importancia a la familia como una estructura en la que cada miembro tiene una función específica con responsabilidades y deberes bien definidos. La *familia* constituía la institución más importante para Confucio³³⁰ y por la cual la empresa adopta todo un sistema con carácter paternalista tras lo cual fomentaba entre sus empleados un sentimiento de

³²⁷ Michio Morishima. *Op. cit.* 131

³²⁸ Taichi Sakaiya. *Op. cit.* 88

³²⁹ Tai Hung- Chao. *Op. cit.* p. 83

³³⁰ Durlabhji Subhash. *Op. cit.* p. 61

pertenencia y obligaciones hacia ésta, bajo lo cual situaba su éxito a través de un correcto y armonioso funcionamiento de la organización.³³¹

Así por ejemplo, es reconocido que las empresas japonesas por lo menos hasta la década de los noventa del siglo XX, participaron en casi la totalidad de los aspectos sociales de sus empleados, incluso teniendo autoridad sobre los asuntos personales de éstos.³³² El sistema *ie* también contribuyó a la rápida industrialización de Japón, debido a que como sólo los primogénitos podían heredar del padre, el resto de los hijos se veían obligados a trabajar o a fundar sus propias empresas.³³³ Incluso “el área de recursos humanos en las empresas impulsó una estrategia de interiorización del mercado de trabajo a través de la cual se perseguía contratar, colocar y utilizar los recursos humanos propios, acudiendo sólo en los casos estrictamente necesarios al mercado externo de trabajo”.³³⁴

Por ello era primordial para la empresa mantener la *armonía*, que tenía su origen en la doctrina del *justo medio* donde se busca el equilibrio.³³⁵ Éste es otro concepto enaltecido por el Confucianismo, con el fin de crear todas las interacciones de cooperación posibles, lo que significa “modos de dependencia mutua donde la reciprocidad es el ideal”.³³⁶ Se esperaba que la gente se apoyara entre sí de un modo voluntario demostrando lealtad a la empresa y de manera responsable para el cabal cumplimiento de las tareas asignadas.

Asimismo, las empresas buscaron promover la armonía con la satisfacción de sus clientes a través de los productos y servicios que ofrecen así como con los accionistas mediante una administración más transparente que facilitara la *mejora continua*.³³⁷

La toma de decisiones en las empresas, simulaba también la forma en que se lleva a cabo en los hogares, es decir se regían bajo un principio consensual de los directivos. De esta manera, los integrantes más importantes del grupo empresarial tomaban las decisiones considerando diferentes opiniones para llegar a una resolución que debía ser aprobada por unanimidad.³³⁸ Para este propósito era prioritaria la toma de decisiones de manera

³³¹ Tai Hung- Chao. *Op. cit.* p. 20

³³² *Ibid.* p. 4

³³³ Víctor López Villafañe, Carlos Uscanga (coordinadores). *Japón después de ser el número uno. Del alto crecimiento al rápido envejecimiento*, Siglo XXI, México, p. 116

³³⁴ *Ibid.* p. 6

³³⁵ Irene Eber. *Op. cit.* p. 68

³³⁶ Tai Hung- Chao. *Op. cit.* p. 17

³³⁷ Empresas como por ejemplo *Marubeni*. Véase Carlos Uscang. *Sogo Sosha en los procesos de globalización económica del siglo XXI*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 2009, p. 55

³³⁸ Ronald Philip Dore. *Op. cit.* p. 12

colectiva³³⁹, donde se buscaba fomentar la responsabilidad social y la unidad del grupo con base en los valores corporativos y la filosofía de cada empresa.³⁴⁰ De ahí la importancia otorgada al grupo, cuyas necesidades e intereses se encontraban siempre por encima de aquellos personales.

De tal suerte que el hogar como el individuo no existen por sí mismos sino que encuentran su verdadero valor a través del sacrificio voluntario en pos de un todo más amplio: la comunidad.³⁴¹ La certeza de un *interés común*, disminuía el riesgo de crear desavenencias entre los miembros de una empresa para encaminar el esfuerzo en conjunto de todos hacia una misma meta. Sobre el interés colectivo el término japonés *mura*,³⁴² ejemplifica sus propias raíces al hacer referencia a la unidad social japonesa agrícola basada en el cultivo del arroz, cerrada al contacto exterior, fuertemente defensora de sus miembros y con un objetivo superior: el beneficio mutuamente satisfactorio.

Esto se relaciona con otro aspecto fundamental en la organización y en la mentalidad de los grupos empresariales, el *sentimiento de pertenencia*, por el que cada individuo sostiene una única relación laboral que resultaba especial y que le permitía diferenciarse del resto de las empresas.³⁴³ Este vínculo de lealtad no sólo era apreciable en un trabajador hacia una empresa en particular sino, que éstas en conjunto compartían un marcado nacionalismo hacia su país. En la misma línea, la *identidad de grupo* es otro elemento fundamental retomado del Confucianismo que va de la mano con el sentimiento de pertenencia. La fuerza de la identidad es apreciable a través del sentimiento inculcado en los grupos empresariales de Japón desde su origen, donde se ligaba a los conceptos de lealtad y obligación propios de una familia³⁴⁴ tal y como lo tuvieron en su origen las *zaibatsu*.

Dentro de la empresa se enaltecieron los conceptos de la fidelidad, caballerosidad, lealtad y humildad que se consideraron como conceptos esenciales del Confucianismo

³³⁹ La toma de decisiones consensual se conoce como *ringi seido* por el cual se distribuye un memorándum que resume la decisión y se firma por todas las personas a las que atañe. Véase James Abegglen. *Op. cit.* p. 221

³⁴⁰ Durlabhji Subhash. *Op. cit.* p. 73

³⁴¹ Tessa Morris-Suzuli. *Op. cit.* p. 130

³⁴² La orientación al grupo puede derivar de la cultura tradicional agrícola previa a la industrialización del Japón. Ni las condiciones climatológicas ni las orográficas del archipiélago eran las más apropiadas para el cultivo del arroz, de ahí que en las pequeñas aldeas rurales este cultivo requiriera del esfuerzo de todos los habitantes de la misma favoreciendo el sentimiento de pertenencia. Un miembro de la comunidad *mura* que se enfrentara a un problema originado fuera de su comunidad siempre era defendido por la misma. Véase Chie Nakane. *Op. cit.* p. 69

³⁴³ Chie Nakane. *Op. cit.* p. 25

³⁴⁴ Durlabhji Subhash. *Op. cit.* p. 64

retomados desde la era *Tokugawa* que eran virtudes apreciadas de los guerreros³⁴⁵ bajo la cual los subordinados le debían respeto, confianza y continuidad de sus servicios a su superior que a su vez les recompensa por sus méritos y esfuerzo perseverante.

Es así que los empleados correspondían *lealtad* a la empresa, debido a que resultaba ser su proveedora no sólo de dinero o recursos materiales como la vivienda sino de aspectos sociales tal como el prestigio y reputación tanto del empleado como de su propia familia.³⁴⁶ Los empleados debían por tanto, gratitud como un hijo a un padre, la cual deben demostrar al proteger los intereses de la empresa, su bienestar y éxito.³⁴⁷

El trabajador debía ser solidario con las necesidades de la compañía y demostrar constantemente con hechos su interés y propósitos para mejorar la situación y posición de la empresa tanto al interior así como con la imagen que proyectaba al exterior.

El lugar de trabajo creaba una serie de relaciones interpersonales que implicaban una vinculación total ilimitada, expresada en japonés con la palabra *marugakae* que significa *compromiso total*, el cual prevalecía sobre todas las otras posibles relaciones familiares y sociales y gustos o creencias individuales.³⁴⁸ Se poseía en consecuencia un alto valor al compromiso donde el beneficio colectivo de la empresa era el objetivo final.

En cuanto a los empleados, éstos buscan alcanzar el ideal confuciano del *gentil hombre*, retomado del código del *bushido* del *samurai* que enaltecía el comportamiento justo, leal, respetuoso con sus superiores y devoto al trabajo y a la familia.³⁴⁹ Para ello debía de servirse de los valores confucianos de la *honestidad*, *respeto*, *integridad*, *rectitud* y el *buen ejemplo*.³⁵⁰

El *trabajo arduo* es sin duda uno de los conceptos heredados de Confucio pues éste sostenía que todo trabajador de estar agradecido y corresponder a la confianza de su superiores con completo respeto, responsabilidad y cumplimiento de sus obligaciones. Este profundo sentido del deber laboral ha existido como exigencia para cada japonés, y es el mismo que en exageración ha producido niveles de alta presión en la sociedad japonesa.³⁵¹

³⁴⁵ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 69

³⁴⁶ Chie Nakane. *Op. cit.* p. 21

³⁴⁷ Tai Hung- Chao. *Op. cit.* p. 20

³⁴⁸ *Ibid.* p. 9

³⁴⁹ Arthur M. Whitehill. *Op. cit.* p. 21

³⁵⁰ *Ibidem.*

³⁵¹ Carlos Uscanga. *El otro Japón*, Institución Paradigma de Actividades Científico-Culturales S.C., México, 2000, p. 54

Otros conceptos confucianos a considerar en la empresa japonesa son la *frugalidad* y la *diligencia*, en otras palabras el ahorro y el mayor aprovechamiento de recursos tanto humanos como materiales. Esto se traduce en la maximización no sólo de insumos sino de procesos y tiempo empleado en la producción y administración de la empresa. La frugalidad es por ello un concepto central necesario para generar en consecuencia un mayor margen de utilidades. Se prefiere con ello una mejora gradual y constante más que resultados rápidos y ganancias dramáticas.³⁵²

La asignación del dinero debía dividirse en prioridades, y una de las más importantes que indicó Confucio ha sido la *educación*. Tal como éste lo señalaba a través de la obra la “Gran Enseñanza”, el conocimiento debía ser extendido a través de la investigación de las cosas.³⁵³ En el caso empresarial se incluía la capacitación y preparación constante de los empleados. Para ser contratado por una empresa de prestigio, era necesario estar preparado académicamente para luego ser capacitados constantemente por la misma compañía para mantener altos niveles de eficiencia y productividad.³⁵⁴ Para las empresas japonesas es indispensable que sus empleados estén altamente capacitados y constantemente refuercen sus habilidades laborales.³⁵⁵ Esto no tenía otro objetivo que el de contar con empleados eficientes que favorezcan las ganancias de la empresa.

Aun en la actualidad para ser contratado en una empresa japonesa es indispensable contar con estudios y preparación de alto nivel. Sin embargo ahora la importancia de tener educación profesional no es suficiente, es preciso contar con varios reconocimientos que respalden los conocimientos requeridos por la empresa. El lugar preponderante a la *educación*, es algo fomentado por Confucio, quien decía que “el orden social ideal no se alcanza con la ley, sino con una población educada”.³⁵⁶ Por ende, “debemos reconocer el supuesto confuciano que considera que todos los seres humanos son iguales al nacer y que las diferencias se derivan de la educación y el esfuerzo personal, lo cual le confiere al individuo la posibilidad de lograr metas más elevadas”.³⁵⁷ El Confucianismo señala entonces “la igualdad básica de los hombres al nacer, el carácter perfectible de éstos y el papel de la educación en esta perfectibilidad y en el establecimiento de jerarquías las cuales cuando no tienen una base biológica como la generación, el sexo o la edad, están determinadas por la educación”.³⁵⁸

³⁵² Tai Hung- Chao. *Op. cit.* pp. 22-23

³⁵³ Irene Eber. *Op. cit.* p. 121

³⁵⁴ Ronald Philip Dore. *Op. cit.* pp. 62-63

³⁵⁵ *Ibid.* p. 47

³⁵⁶ *Ibid.* p. 79

³⁵⁷ Romer Cornejo. *Op. cit.* p. 529

³⁵⁸ *Ibid.* p. 525

En ese mismo sentido, para las empresas japonesas es muy importante la capacitación constante del personal a través de la cual los empleados comparten conocimientos y se promueve la difusión de habilidades a través de sistemas de rotación de áreas para fortalecer las capacidades de los trabajadores.³⁵⁹

Lo anterior se relaciona con la *honorabilidad* y la *prevención al desprestigio*, conceptos que también influencia del Confucianismo. En Japón todo individuo evitará en la mayor medida posible desprestigiarse a sí mismo, su familia, la empresa donde labora o incluso su propio país.³⁶⁰ Para este fin será vital desempeñar óptimamente sus funciones satisfaciendo las exigencias de la empresa, demostrando su capacidad y conocimientos para el bien de la compañía.

La importancia y respeto a las *jerarquías* es otro concepto que retoma el Confucianismo y que tiene su origen en la *piEDAD filial*, por el que a cada miembro de la sociedad se le atribuyen funciones y responsabilidades particulares que conllevan consigo una categoría y con ello, un determinado grado de respeto y concesiones sociales.³⁶¹

Así dentro de una empresa japonesa al rango de un determinado empleado le atañen ciertas funciones, derechos, obligaciones y el reconocimiento u obediencia de sus subordinados, respeto de sus colegas del mismo nivel así como la propia sumisión de sí mismo ante los superiores en cargo.³⁶² En este sentido se considera que los talentos de los empleados son utilizados con mayor efectividad cuando las tareas son especializadas de acuerdo al rango y capacidad de los mismos.³⁶³

Al respecto podemos añadir que para los japoneses el mundo está dividido en tres categorías: *sempai* (los mayores), *kohai* (los jóvenes o de menor rango) y *doryo* (colegas del mismo nivel).³⁶⁴ Mediante estas categorías se hacen diferenciaciones no sólo a nivel empresarial sino también social.

La actitud laboral japonesa está acompañada del peso de las obligaciones mutuas entre cada miembro de la sociedad, lo cual se manifiesta evidentemente también en el ámbito

³⁵⁹ Masahiko Aoki. *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Reino Unido, 1988, p. 23

³⁶⁰ *Ibid.* p. 90

³⁶¹ Durlabhji Subhash. *Op. cit.* p. 61

³⁶² Benjamin Coriat. *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa Japonesa*, Siglo XXI, México, 2000, p. 135

³⁶³ Masahiko Aoki. *Op. cit.* p. 37

³⁶⁴ Chie Nakane. *Op. cit.* p. 40

empresarial. A través de un sistema de favores-obligaciones se crea una red de relaciones humanas de compromiso que pueden llegar a tener la misma validez que los contratos por escrito.³⁶⁵

En el siguiente cuadro podemos diferenciar cuales son las principales características de las empresas japonesas que primaron hasta la década de los noventas, con el fin de resumir y definir su relación con el Confucianismo.

Cuadro 8. Características de las empresas japonesas hasta la década de los noventas	
<ul style="list-style-type: none">• Compromiso y lealtad de los empleados a la empresa• Preponderancia del objetivo grupal frente a los individuales.• Enfoque de grupo en las tareas a realizar.• Resultados compartidos.• Ambigüedad en la delimitación de las responsabilidades.• Coordinación conjunta de las actividades.• Redes de fuertes relaciones personales.• Flexibilidad y alta capacidad de adaptación.• Ayuda mutua y obligación moral hacia los demás.	

Fuente: Elaboración propia con base en Arthur W. Whitehill. *La gestión empresarial japonesa. Tradición y transición*, Editorial Andrés Bello, Reino Unido, 1991, pp. 52-65.

4.1.2 El empleo vitalicio.

Se ha mencionado anteriormente que el empleo vitalicio surge en la etapa de origen de las empresas en la era *Meiji* como resultado de la necesidad creciente de mantener de forma estable al personal calificado especialmente al instruido con nuevas tecnologías. Esta práctica surge como ejemplo del principio recompensa-castigo promovido por *Xunzi* quien como se analizó anteriormente fue uno de los principales promotores del Neo-confucianismo. El sistema de empleo vitalicio también retoma conceptos de la *piedad filial*, sólo que a nivel empresarial implicaba un enfoque paternalista bajo el cual la empresa proporcionaba beneficios, por cuanto el empleado demuestre lealtad y compromiso hacia la compañía.

Las incipientes industrias de la época *Meiji* que constituían en su mayoría metalúrgicas y textiles, se enfrentaron con un tradicionalismo laboral que entendía de forma generalizada el cómo una carrera profesional adecuada exigía una alta movilidad laboral; además los trabajadores estaban dispuestos a viajar y a cambiar fácilmente de empleo debido a que esto era una muestra de carácter personal ante la sociedad y una fuente de experiencia profesional, valiosa para poder establecerse como trabajadores autónomos.³⁶⁶

³⁶⁵ Masahiko Aoki. *Op. cit.* p. 151

³⁶⁶ Michio Morishima. *Op. cit.* pp. 137-138

En estas condiciones las empresas encontraban dificultades para mantener a sus obreros más calificados, en particular aquellos en quienes habían hecho sus principales inversiones en formación para el aprendizaje de tecnología naciente. Así, el sistema de empleo vitalicio fue puesto en marcha por las grandes empresas japonesas durante las décadas de los años veinte y treinta, en la etapa imperialista del Japón, aunque tuvo un mayor desarrollo y asentamiento durante la etapa de posguerra.

El elevado desempleo era en aquel entonces una de las principales preocupaciones de los japoneses, por lo que el empleo vitalicio fue apoyado por los sindicatos de trabajadores impulsados por el gobierno y por la propia administración de la ocupación estadounidense, tratando de asegurar a toda costa los puestos de trabajo, evitando los despidos, y estableciendo garantías contractuales de por vida.³⁶⁷

A pesar de la ocupación estadounidense esta práctica continuó ejerciéndose y desde la década de los cincuentas las empresas japonesas mantuvieron el hábito de reclutar y contratar recién egresados una vez al año, realizando la selección directamente en los centros de enseñanza secundaria, centros de formación vocacional y universidades³⁶⁸ ocasionando que la competencia inter-empresarial por los graduados de las universidades prestigiosas pudiera ser en ocasiones muy enérgica. Esto es por lo que algunas preferían contratarlos antes de acabar los estudios o incluirlos en nómina antes de que se incorporaran a la compañía.³⁶⁹ Como resultado, también la rivalidad de los estudiantes por ingresar a las mejores universidades traía como consecuencia una lucha exacerbada entre ellos³⁷⁰ ya que el formar parte de este selecto alumnado les facilitaba la contratación por una empresa reconocida.

Dado que la contratación en las grandes compañías era generalmente para toda la vida laboral del empleado, estas empresas tomaban la debida precaución en las tareas de selección-reclutamiento.³⁷¹

El rápido crecimiento y el fuerte desempeño que tuvieron las empresas les permitieron mantener esta demanda de los trabajadores, de tal forma que el sistema generó una estrecha relación entre la empresa y el empleado en la que ambos obtenían beneficios.

Además, puesto que los empleados pasaban toda su vida de laboral en una compañía, es fácil entender porque demostraban un profundo interés en el futuro de la empresa. Por

³⁶⁷ Chie Nakane. *Op. cit.* p. 58

³⁶⁸ *Ibid.* pp. 60-62

³⁶⁹ Mitsuo Fujimori. *Op. cit.* p. 9

³⁷⁰ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 218

³⁷¹ Masahiko Aoki. *Op. cit.* p. 66

otro lado, ante una situación de crisis en las ganancias era común que las grandes empresas japonesas no despidieran trabajadores (a menos que incurrieran en una grave falta), sino que se limitaban a contratar un número menor de empleados, jubilarlos anticipadamente, o transferir mano de obra a filiales o empresas subcontratistas.³⁷² Por ello abandonar la empresa en búsqueda de un salario más alto implicaba una grave falta a la lealtad.³⁷³

Una destitución era una sanción importante, un empleado despedido difícilmente encontraba un trabajo similar con un salario equivalente, por lo que debía aceptar ser empleado en una empresa de menor categoría y tamaño y por consiguiente percibir una menor paga.³⁷⁴ Un empleo de por vida garantizaba mayor tranquilidad para los empleados quienes debido a esto experimentaban menos incertidumbre hacia su futuro y como consecuencia podían trabajar con mayor energía y empeño en sus funciones.³⁷⁵

Por ello los empleados estaban dispuestos a anteponer los intereses de la empresa antes que los suyos pues sabían que al ser despedidos su carrera era desprestigiada y sus capacidades puestas en tela de juicio. A través de este método las empresas podían conseguir empleados capacitados, leales y dispuestos a acatar las instrucciones que les fueran dictadas en favor de sus intereses.

Es así que la gerencia japonesa finalmente adoptó el empleo vitalicio como una de sus piedras angulares en su tendencia paternalista, de la cual se desprendían todas las aplicaciones de seguridad en el trabajo, que, conjugándose con los conceptos confucianos de educación, lealtad, dedicación total del empleado al trabajo y la frugalidad, sirvieron para otorgar a las empresas japonesas una plantilla laboral productiva, constante, capacitada, eficiente y necesaria a sus propósitos de crecimiento económico hasta la década de los noventas.

4.1.3. El sistema de retribuciones y de ascenso por antigüedad

Además del empleo vitalicio, al estudiar la empresa japonesa encontramos otras prácticas provenientes del corte recompensa-castigo, pues en este sector existía todo un sistema de incentivación que surgió con el propósito de promover el ingreso y permanencia de trabajadores calificados a quienes se motivaba y capacitaba para retenerlos con el fin de que laboraran plena y eficientemente.

³⁷² Michio Morishima. *Op. cit.* p. 137

³⁷³ *Ibid.* p. 152

³⁷⁴ Benjamin Coriat. *Op. cit.* p. 138

³⁷⁵ Durlabhji Subhash. *Op. cit.* p. 62

Este sistema de retribuciones también provenía del pensamiento de *Xunzi*, que como se recordara indicaba que el hombre actúa correctamente sólo bajo el estímulo de la recompensa y la amenaza del castigo. En Japón las retribuciones monetarias no se consideraban el principal incentivo, ya que para que los trabajadores realizaran sus funciones de forma sobresaliente se concedía un buen sueldo el cual devenía de un puesto alto en un organigrama pero era acompañado de otras concesiones.³⁷⁶

El prestigio y reputación lograron tener un lugar más importante en el desempeño de las funciones de los empleados. Un estatus superior se traducía en una mejor reputación social tanto dentro de la empresa como fuera de ella y se convirtió en uno de los principales alicientes al momento de incentivar a los miembros de una organización.

En contraparte se penalizaban con severidad a los empleados que tenían baja productividad. El castigo no tenía que ser el despido directo sino que podía darse a través de la presión y exigencias extremas del superior directo, a través de condiciones adversas en el lugar de trabajo e incluso de los propios compañeros del área.³⁷⁷

La separación entre el trabajador y la empresa trae como consecuencia un alto costo a la carrera del empleado quien será juzgado cuando intente incorporarse a una nueva compañía ya que los posibles empleadores verán con desconfianza las aptitudes y habilidades del empleado y lo calificarán como no digno de confianza por su falta de permanencia en sus empleos anteriores.

Es así que en su papel paternalista tal y como si fuera una familia, la empresa japonesa creó una administración para alentar a sus trabajadores a dar su mayor esfuerzo para desempeñar sus funciones.³⁷⁸ Según *Yamato Suzuki* en "las retribuciones en la empresa para los trabajadores el mérito era determinado generalmente cada dos años por el departamento de personal en función de aspectos tales como: espíritu cooperador, destrezas, diligencia demostrada en la realización de sus tareas, ganas de aprender, capacidad de adaptación, etc".³⁷⁹ Esta evaluación era determinante de cara a futuros ascensos.

³⁷⁶ Masahiko Aoki. *Op. cit.* p. 79

³⁷⁷ *Ibid.* p. 84

³⁷⁸ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 148

³⁷⁹ Yamato Suzuki. Estructures d'Organization des Entreprises Japonaises, Analyse Historique Comparative, en *Annales, Histoire, Sciences Sociales*, nº 3, mayo-junio, 1994, Francia, pp. 579-580

Y finalmente se hará referencia al apoyo para vivienda (alquiler o compra) beneficios para la esposa y descendientes, transporte, educación para los hijos, descuentos para realizar actividades deportivas, etc. En este sentido las prestaciones y retribuciones variaban de acuerdo a la posición del empleado en la empresa. Así por ejemplo la retribución básica que percibía un recién egresado de la universidad era determinada por la del nivel mínimo correspondiente a la duración de la carrera académica realizada y, a veces, se le añadía un porcentaje en función de los méritos hechos.³⁸⁰

Para gozar de un puesto en el que se tuvieran subordinados, era una obligación implícita el ser un empleado que demostrara con el ejemplo su eficacia profesional al proveer soluciones y alcanzar los retos impuestos a lo largo de varios años. Esto era en esencia proporcionar al empleado un incentivo para desarrollar la experiencia, las habilidades, los conocimientos, experiencia y la actitud cooperativa necesarias para la efectividad del sistema empresarial.

Al mismo tiempo era también imperativo que los trabajadores demostraran ser capaces de resolver problemas, es decir no sólo de cumplir con las tareas designadas sino exceder las expectativas. A esta práctica podemos relacionar con uno más de los principios confucianos, el “predicar con el ejemplo”. Los incentivos motivaban también la competencia entre empleados del mismo rango al promover el esfuerzo y con ello la empresa podía seleccionar el empleado que obtuviera una mayor ventaja de sus habilidades y demostrara mayor lealtad a sus superiores.³⁸¹ Las compañías por tanto concluyeron en la efectividad de aplicar estos métodos para favorecer sus intereses.

4.1.4. La estrategia de Investigación más desarrollo (I+D) como promotor de la autosuficiencia tecnológica japonesa.

Al aprender de la experiencia estadounidense durante el periodo de ocupación, Japón no sólo demostró su capacidad de adaptar conocimientos extranjeros en su beneficio, sino que reconoció también la importancia de desarrollar los propios y hacerlos extensivos a la población. De acuerdo al pensamiento de Confucio desarrollado en la “Gran Enseñanza”, el conocimiento debía ser extendido a través de la investigación de las cosas.³⁸²

³⁸⁰ Masahiko Aoki. *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*. *Op. cit.* pp. 138-139

³⁸¹ Masahiko Aoki y Ronald Dore. *The sources of competitive strength*, Oxford University Press, Reino Unido, 1996, p. 250

³⁸² Irene Eber. *Op. cit.* p. 75

En persecución de este fin, Japón otorgó especial importancia a la investigación la cual tenía una relación directa con el fomento a la educación y la constante capacitación, ambos elogiados por el Confucianismo. A lo largo de su historia tanto empresarios como gobierno advirtieron la conveniencia de promover y desarrollar conocimiento e investigación para la modernización del país y reducir la dependencia de éstos con respecto al exterior.

En 1955 se crea el Consejo Cooperativo para la Productividad el cual desde sus inicios promovió la importancia de la educación tecnológica para satisfacer las necesidades de crecimiento económico.³⁸³ En 1957 el Ministerio de Educación de Japón implementó un programa para aumentar la plantilla de estudiantes en ciencias y conocimientos técnicos. Dos años más tarde es fundado el Consejo de Ciencia y Tecnología,³⁸⁴ destinado a crear y dar seguimiento proyectos tecnológicos con el fin de evaluar a aquellos de carácter estratégico.

Desde entonces la industria se dedicó además, con el apoyo gubernamental, a fomentar el proyecto orientado a lo que actualmente se conoce como investigación para el desarrollo (I+D).³⁸⁵ La especialización, referida a la investigación y desarrollo de tecnología fue una vez más dominio de los *keiretsu*.

La importancia al conocimiento es apreciable al observar los lineamientos estratégicos que el mismo gobierno ha delimitado para promover la educación y la capacitación.³⁸⁶ El apoyo a la investigación dio lugar al surgimiento de productos basados en innovaciones tecnológicas que, aunque en un principio sólo estaban al alcance en Japón, más tarde se convertirían en mercancías de amplia difusión en el mercado internacional por sus aportaciones prácticas, sobre todo gracias a su constante mejora en estándares de calidad y a un precio que con el paso de los años fue más accesible a los consumidores en el extranjero.³⁸⁷

A partir de 1950 una de las estrategias utilizadas para adquirir conocimientos tecnológicos de occidente fue el método de “ingeniería en reversa o inversa” consistente en el desmantelamiento de aparatos y productos para analizar su composición, funcionamiento y procesos de construcción. De esta manera “mientras la buena disposición a aceptar la nueva tecnología era una función del sistema de relaciones personales dominante en las empresas japonesas, la capacidad de la fuerza laboral para absorber y adaptarse a la nueva

³⁸³ Mitsuo Fujimori. *Op. cit* p. 75

³⁸⁴ MEXT. <http://www.mext.go.jp/en/about/mext/index.htm>, 7 de febrero de 2017

³⁸⁵ James Abbeglen. *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press, Estados Unidos, 1958, p. 140

³⁸⁶ *Ibid.* p. 32

³⁸⁷ Marks E. Norton. *Japanese business: cultural perspectives*, Business & Economics, Estados Unidos 1993, p. 63

tecnología era una función de su educación y habilidad”.³⁸⁸ Esto permitió no sólo reducir las importaciones tecnológicas, sino ampliar el mercado de exportación.

Al intentar reintegrarse al comercio internacional luego de la Segunda Guerra Mundial, el gobierno japonés trató de impulsar una política industrial y tecnológica a través de la participación de órganos consultivos al tiempo que se restringía la importación. Para tal fin, fue fundado el Consejo de Ciencia y Tecnología en 1949 y modificado en 1959. Éste fue encargado de contribuir en la política tecnológica así como con la Agencia de Ciencia y Tecnología establecida de 1956 facultada para promover investigaciones científicas y contribuir al progreso tecnológico.³⁸⁹

El proyecto del gobierno estuvo además apoyado por el Ministerio de Industria y Comercio (MITI por sus siglas en inglés)³⁹⁰ creado en 1949 con el cual se establecieron las directrices para el comportamiento de la industria y del sector empresarial, es decir, se convirtió en un enlace para fortalecer la relación empresario-gubernamental. Además de estar involucrado en el control de las importaciones sobre todo tecnológicas, permitiéndole el establecimiento de acuerdos de cooperación técnica con empresas extranjeras.³⁹¹

A finales de los años setenta fue aumentando la conciencia en la necesidad de la investigación y desarrollo asistidos por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de manera que se refería al año 1980 como “el primer año de la era de la independencia tecnológica de Japón”.³⁹² El gobierno se dio a la tarea de promover la educación y la innovación tecnológica a través de la incentivación a la investigación. Prueba de ello es que el país invirtió en 1983 en dicho rubro 27,489 millones de dólares, es decir 2.3% del PIB.³⁹³

Todo esto fomentó el estrechamiento de relaciones entre todos los sectores que participaban en el proceso productivo, fomentando el dialogo entre productores, comercializadores, proveedores, etc. El flujo de una buena comunicación e información entre las empresas y los participantes, favoreció el crecimiento industrial y económico y reforzó las relaciones entre ellos.

³⁸⁸ James Abegglen. *Op. cit.* pp. 147-149

³⁸⁹ *Ibid.* p. 67

³⁹⁰ El MITI (Ministry of International Trade and Industry) es fundado en 1949 y a partir de 2001 es (METI). Éste sustituyó al Ministerio de Comercio e Industria y a la Oficina de Estabilización Económica. Véase METI. “History of METI” <http://www.meti.go.jp/english/aboutmeti/data/ahistory2009.html>, 10 de marzo de 2011

³⁹¹ Mitsuo Fujimori. *Op. cit.* p. 109

³⁹² James Abegglen. *Op. cit.* p. 143

³⁹³ Alfredo Romero Castilla y Víctor López Villafañe. *Japón hoy*, Siglo XXI, México, 1987, p. 30.

El peso del financiamiento de la (I+D) recaía directamente en las empresas japonesas en mayor proporción que en cualquier otro país.³⁹⁴ De hecho una de las estrategias de las *sosha* era la de dar seguimiento a las necesidades de los consumidores en bienes y servicios a través del uso de la innovación y de las tecnologías de la información.³⁹⁵ Los esfuerzos en investigación de las empresas en Japón y de su gobierno estuvieron dirigidos hacia la mejora e innovación de los productos para elevar el nivel de vida y reducir los costos a los consumidores.³⁹⁶

Al mismo tiempo en Japón los empleados a lo largo de su estancia en la empresa se favorecieron de una continua formación transversal, lo que se traducía en definitiva en una “amplia formación generalista, y un desarrollo continuo de las habilidades intelectuales que la empresa necesita, parejo a la realización de la carrera profesional dentro de la compañía”.³⁹⁷

El desarrollo de estas habilidades ayudó a que todo empleado tuviera nociones de las funciones de las otras áreas y con ello fuera más competente y eficiente. De esta manera las empresas lograron favorecerse de personal capacitado susceptible de ser posicionado de acuerdo a las necesidades de la empresa. Con todo esto Japón apostó a la tecnología para la autosuficiencia y el sector exportador para favorecer el crecimiento de su economía.

4.1.5 La negociación japonesa y el *Sosha Man*.

Tal como la misma economía japonesa tiene sus propias características, los métodos de negociación en Japón poseen sus propios tintes y matices. La manera de establecer negociaciones en las empresas japonesas tiene sus particularidades, toda vez que éstas se originan de un sistema complejo de toma de decisiones en las que interviene cada una de las partes de la compañía la cual debe proveer información confiable, concreta y entregada a tiempo con el propósito de evitar a toda costa riesgos de pérdidas como resultado de dichas decisiones.³⁹⁸ Para cumplir con tal misión, cada simple parte del engranaje en la maquinaria empresarial debe funcionar en óptimas condiciones para cumplir cabalmente con las funciones que le son asignadas.

³⁹⁴ James Abbeglen. *Op. cit.* p. 154

³⁹⁵ Carlos Uscanga. *Op. cit.* p. 58

³⁹⁶ *Ibid.* p. 162

³⁹⁷ *Ibid.* p. 64

³⁹⁸ Laborde Carranco Adolfo. *Las comercializadoras japonesas: ¿un ejemplo para mejorar la competitividad de las PYMES exportadoras mexicanas?*, México, p. 31

Además, establecen reuniones periódicas con el fin de estar constantemente informados en cuanto a las fortalezas y puntos vulnerables tanto de la empresa en que laboran como aún más conocer las de su competencia y para lo cual los grupos japoneses no escatiman en costos y tiempo.³⁹⁹ Para obtener información y representar adecuadamente sus intereses de negociación hacen uso de un recurso imprescindible en el personal para el éxito de la compañía, los denominados *Sosha Man*.

El conocimiento y la información siempre han sido motivo de poder y ventaja por encima de los oponentes. La recopilación, análisis y elaboración de estrategias a partir de dicha información es la labor encomendada a estos empleados quienes ya sea en las oficinas centrales o filiales en el extranjero se encargan también de ejecutar la política de negociación japonesa.⁴⁰⁰

En caso de intentar establecer negocios con el extranjero, para el *Sosha Man* no sólo es indispensable el dominio de varios idiomas sino que también lo es el conocimiento a nivel internacional del mercado, finanzas, economía, administración, relaciones públicas y por supuesto conocer a fondo al oponente para saber cómo obtener la mayor ventaja de la relación a establecer. Dentro de estas tácticas, se rescata la preeminencia confuciana a la educación y conocimiento toda vez que la información y planeación resultan fundamentales en la elaboración de proyectos de negociación exitosos.

4.2 Principales procesos de raíz confuciana en las empresas japonesas.

No sólo dentro de la organización empresarial existen pruebas del legado confuciano llevadas a la práctica, también los procesos de producción y de resolución de problemas son evidencia de cómo fueron retomados los conceptos para los fines de las compañías japonesas. Dentro de estos procesos se retoma el concepto de frugalidad y diligencia, bajo los cuales se busca maximizar el tiempo así como los recursos materiales y humanos para reducir costos y favorecer el incremento de las ganancias.

4.2.1 El Kaizen

Luego de la Segunda Guerra Mundial, Japón envió a Estados Unidos expertos en control de calidad con el fin de instruir a sus colegas cuando regresaran al emplearse como

³⁹⁹ *Ibíd.* p. 32

⁴⁰⁰ *Ibíd.*

consultores de los industriales en la recuperación. Como efecto de la combinación de principios y prácticas estadounidenses y japoneses surge la estrategia denominada *kaizen*.

El *Kaizen* es conocido como un proceso de mejora continua lento, constante y sin fin, que abarca a la totalidad de los recursos humanos empresariales, basada en la formación de las personas, la información y el trabajo de grupo.⁴⁰¹

Este método habría de mostrar sus beneficios a nivel nacional hasta la época de crecimiento acelerado (a partir de 1960), como uno de los principales conceptos en la filosofía empresarial con alusión a la frugalidad promovida por el Confucianismo. A su vez al estar basado en el estudio profundo, retoma la importancia a la educación, investigación y capacitación, lo cual permite ubicar primeramente los problemas o deficiencias para luego analizar las causas que provocan los fallos en la industria o empresa, con el fin de crear estrategias concretas con el propósito de evitarlos en el futuro haciendo cada parte del proceso cada vez mejor. El análisis no sólo considera las opiniones de los expertos, sino también la de los trabajadores y de los compradores o usuarios del servicio o producto.

La esencia del *kaizen* es la simplicidad como medio de mejorar los estándares de los sistemas productivos y de gestión. Mejorar los estándares significa establecer estándares más altos.⁴⁰² Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento consiste en procurar que se observen los nuevos esquemas y hacer que los trabajadores se comprometan a alcanzar estándares cada vez más altos.

Gracias a esta metodología es posible obtener resultados satisfactorios que pueden lograrse rápidamente dependiendo de la agilidad con la que sean corregidos los errores. El término *kaizen*, y sus implicaciones son hasta ahora aplicados en el empresariado concretamente en producción con el interés de mejorar su eficiencia e incrementar sus ingresos.

⁴⁰¹ Charles J. Mcmillan. *Op. cit.* p. 299

⁴⁰² *Ibíd.* p. 320

4.2.2 El *Just in Time* (JIT) como sistema de producción y distribución.

Este sistema también comparte la esencia de los conceptos confucianos de *frugalidad* y *diligencia* con el fin de racionalizar los recursos para favorecer el funcionamiento de la empresa. Las siglas JIT corresponden a la expresión en inglés "*Just In Time*", cuya traducción significa "Justo a tiempo". El concepto de *Just In Time* aparece por primera vez en la empresa *Toyota Motor Corporation* al finalizar la segunda Guerra Mundial y gracias al apoyo de *Taiichi Ohno*.⁴⁰³ Y precisamente la denominación nos indica su filosofía de trabajo: las materias primas y los productos llegan justo a tiempo, ya sea para la fabricación o para el servicio al cliente.

La aparición del sistema JIT fue forzada por la urgente necesidad de incrementar la competitividad de la industria automovilística japonesa frente a la estadounidense. No obstante, el sistema de producción fue pasado por alto por la mayoría de las industrias japonesas hasta la crisis del petróleo en 1973 cuando se produjeron grandes pérdidas en tanto que en *Toyota* se siguió generando ganancias.⁴⁰⁴ A partir de entonces, las empresas japonesas comenzaron a aplicar de manera más generalizada el sistema JIT, la cual resultó muy útil para superar las crisis de 1973 y 1978.⁴⁰⁵

En una nación de limitados territorios y recursos como lo es Japón, uno de los bienes más preciados es el espacio físico. Por ello, uno de los pilares de esta filosofía fue precisamente el ahorro de espacio, la reducción de desperdicios al máximo y la eliminación del excesivo inventario.⁴⁰⁶

Durante la década de los setentas el avance de los sectores industriales relacionados se incrementó debido en gran parte a las favorables condiciones económicas y laborales en las empresas japonesas. Pero el nacimiento de un gran número de empresas, casi todas ellas relacionadas con los mismos sectores tecnológicos provocó la presencia de una gran competencia.⁴⁰⁷ El gran número de empresas similares indujo la aparición casi simultánea de productos relacionados fabricados por diferentes empresas, reduciendo así su espacio en el mercado y, por lo tanto, los beneficios y ganancias.

⁴⁰³ *Ibid.* p. 323

⁴⁰⁴ Richard J. Schonberger. *Japanese manufacturing techniques: nine hidden lessons in simplicity*, Free Press, Estados Unidos, 1982, p. 16

⁴⁰⁵ *Ibidem.*

⁴⁰⁶ Mitsuo Fujimori. *Op. cit.* p. 111

⁴⁰⁷ *Ibid.* p. 25

Las empresas deseaban ser superiores a sus competidoras y para lograrlo debían de ser las mejores en innovación de nuevos productos, pero además debían ser las más rápidas para evitar que la competencia redujera su margen de beneficios. El avance tecnológico impidió que aumentara la diferencia de tiempo desde que se lanzaba el nuevo producto hasta que los competidores lo "copiaban".⁴⁰⁸ Por lo tanto, se debía buscar un nuevo método para seguir innovando pero al mismo tiempo aumentando el margen de beneficios. Las empresas que implantaron el JIT consiguieron resolver dos problemas a la vez: la falta de espacio físico y la obtención del máximo beneficio, reducción de inventarios y eliminación de prácticas desperdiciadoras.⁴⁰⁹

Resulta interesante hacer referencia a este sistema de producción porque retoma en toda su estructura planteamientos de pensamiento confuciano. Éstos van desde el ahorro de insumos, espacio, tiempo, energía y recursos humanos, el máximo aprovechamiento de éstos, reducir pérdidas, el ahorro y la capacitación del personal laboral los cuales analizaremos a continuación. Su filosofía se centra en los siguientes conceptos:

- La flexibilidad en el trabajo (*Shonika*), que permite adecuar el número de funciones de los trabajadores y la variación de la demanda.

- El fomento de las ideas innovadoras (*Soifuku*), por parte del personal para conseguir mejoras constantes en el proceso de producción.

- Autocontrol de los defectos (*Jidoka*), por parte de los propios procesos productivos para impedir la entrada de unidades defectuosas a los flujos de producción.⁴¹⁰

Asimismo el sistema *Just in Time* (JIT) tiene como propósitos principales:

Minimizar tiempos de entrega

Los problemas comerciales de toma de pedidos desaparecen cuando se conoce la respuesta de fabricación. No se escatima en maquinaria de producción.⁴¹¹

Minimizar el Stock

Trabajar con stock permite organizarse con poco control y sin miedo a rupturas de debido a causas ajenas a la empresa. Los stocks fomentan costosos inventarios. Minimizar el

⁴⁰⁸ Masahiko Aoki. *Op. cit.* p. 39

⁴⁰⁹ James Abegglen. *Op. cit.* p. 121

⁴¹⁰ Richard J. Schonberger. *Op. cit.* p. 37

⁴¹¹ *Ibidem.*

*stock*⁴¹² a través de un plan predefinido permite una mejor relación con los proveedores y subcontratistas:

Cero errores.

Nada debe fabricarse sin la seguridad de poder hacerlo sin defectos. El JIT implanta las 5 "S" que exige trabajo de calidad, eficacia, la necesidad de un entorno limpio, seguro y permanente.⁴¹³ La metodología de las 5S tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un espacio en el que cualquiera estuviera orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretendía crear una cultura empresarial que facilitara por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutían en un aumento de la productividad.⁴¹⁴

No paradas técnicas.

Tanto de máquinas, es decir no averías y tampoco no tiempos muertos (es básico el desarrollo de tareas simultáneas).

Utiliza el método SMED (Single, Minute Exchange of Die) que busca reducir el tiempo de cambio de herramientas. Esta metodología permite reducir el tiempo de cambio aportando ventajas competitivas para la empresa. Sus principales objetivos son:

- Reducir el tiempo de preparación en producción
- Reducir el tamaño del inventario en más del 25%
- Reducir el tamaño de los lotes de producción
- Producir en el mismo día varios modelos en la misma máquina o línea de producción.
- Producir lotes pequeños
- Reducir inventarios
- Permitir tiempos de entrega más cortos
- Tener unos tiempos de cambio más fiables
- Obtener una carga más equilibrada en la producción diaria.

Además implanta la técnica de TPM: Mantener todas las instalaciones en buen estado, penalizando lo menos posible la producción, implicando a todo el personal.⁴¹⁵

⁴¹² Estado económico en el que un amplio número de artículos o productos se encuentren a la espera de ser vendido o utilizado en el proceso productivo produciendo retraso en la obtención de ganancias. Véase Norris C. Clement. *Economía. Enfoque América Latina*, Mc Graw Hill, México, p. 480

⁴¹³ James Abbege. *Op. cit.* p. 98

⁴¹⁴ *Ibid.* p. 32

⁴¹⁵ Charles J. Mcmillan. *Op. cit.* p. 39

TPM

La técnica para lograr una mejora radical en la maquinaria productiva se conoce como TPM (*Total Productive Maintenance*). Los resultados de su aplicación son sobresalientes al mantener tanto la maquinaria como las instalaciones en óptimas condiciones y es posible conseguir en términos de calidad un acercamiento a un nivel de PPM (partes por millón de defectos) en proceso.⁴¹⁶

El TPM a diferencia del método tradicional, se orienta a conseguir resultados importantes a corto plazo, y posteriormente materializar una organización que garantizara permanencia al sistema.⁴¹⁷ Hace uso de SPC (*Statistic Process Control*) para garantizar y corregir a tiempo el proceso. La gestión de aprovisionamiento dentro y fuera de la fábrica se realiza mediante *Kanban*: una ficha de papel asociada a un recipiente⁴¹⁸ que se explicará en el siguiente apartado.

En el cuadro que se presenta a continuación se enlistan los principales ventajas que este sistema representa para una empresa y con el cual se puede apreciar la efectividad de sus procesos al maximizar los recursos.

Cuadro 9. Beneficios del Just in Time (JIT)
<ul style="list-style-type: none">•Disminuyen las inversiones para mantener el inventario.•Aumenta la rotación del inventario.•Reduce las pérdidas de material.•Mejora la productividad global.•Bajan los costos financieros.•Ahorro en los costos de producción.•Menor espacio de almacenamiento.•Se evitan problemas de calidad, problemas de coordinación, proveedores no confiables.•Racionalización en los costos de producción.•Obtención de pocos desperdicios.•Conocimiento eficaz de desviaciones.•Toma de decisiones en el momento justo.•Cada operación produce sólo lo necesario para satisfacer la demanda.•No existen procesos aleatorios ni desordenados.•Los componentes que intervienen en la producción llegan en el momento de ser utilizados.

Fuente: Elaboración propia con base en Xavier Verge. *Estrategias y sistemas de producción de las empresas japonesas*, Eada Gestión, España, 2000, p. 38.

⁴¹⁶ Charles J. Mcmillan. *Op. cit.* p. 41

⁴¹⁷ *Ibíd.* p. 45

⁴¹⁸ Masahiko Aoki. *Op. cit.* p. 31

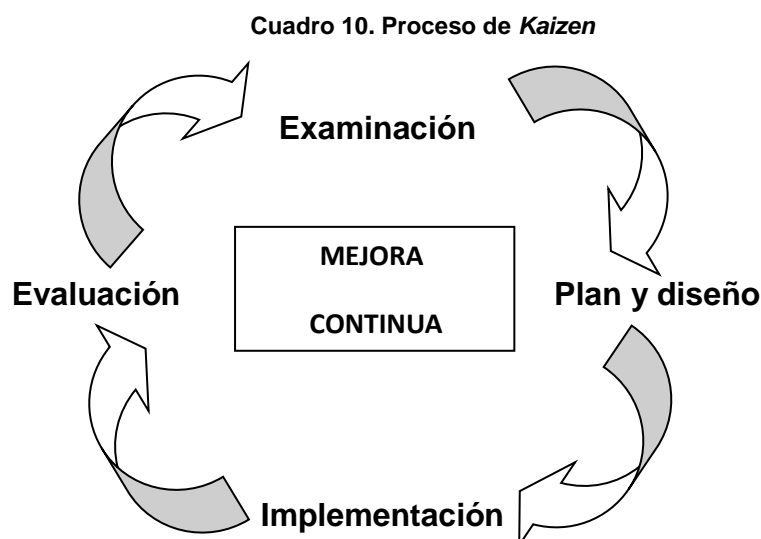
4.2.3 Kanban

Es un término japonés que se puede traducir como señal, tarjeta o etiqueta. Este es otro proceso que puede considerarse de influencia confuciana por cuanto su meta radica en la optimización de recursos y tiempo con el fin de aumentar la productividad y eficiencia. El *kanban* permite controlar el flujo de trabajo en una industria, el movimiento de materiales y su fabricación, únicamente cuando el cliente lo demanda. Se le coloca a cada producto o insumo una etiqueta en la que se señala el proceso consecutivo al que deberá someterse y los aditamentos o procesos que necesite en etapas posteriores, señalando toda la cadena de producción.⁴¹⁹

Una característica esencial del sistema *kanban* es que el ajuste de la producción se realiza en respuesta al comportamiento y condiciones del mercado sin la intermediación de la esfera corporativa que en teoría está por encima de las unidades operativas.⁴²⁰

Las principales reglas del *Kanban* son:

- No *kanban*, no componente. No debe haber ningún componente sin etiqueta
- Sólo se utilizan componentes con buena calidad.
- No sobreproducción.
- Los componentes sólo se fabrican cuando una tarjeta *kanban* es recibida.
- Sólo se fabrican el número de componentes que indica la tarjeta *kanban*.
- Implica la obligación de innovar para mejorar la productividad⁴²¹.



Fuente: Elaboración propia con base en información de Xavier Verge. *Estrategias y sistemas de producción de las empresas japonesas*, Eada Gestión, España, 2000, p. 38.

⁴¹⁹ Xavier Verge. *Op. cit.* p. 23

⁴²⁰ Masahiko Aoki. *Op. cit.* p. 33

⁴²¹ Charles J. Mcmillan. *Op. cit.* p. 38

El sistema *kanban* tiene el papel dual de establecer orden secuencial y establecer un plazo de entrega para cada sector de la producción hasta la entrega final favoreciendo el flujo constante, la eficiencia y los estándares de calidad de todo el proceso en su conjunto.⁴²²

4.3 Relaciones entre empresas y redes de subsidiarias.

La estructura de las redes empresariales involucra también conceptos confucianos. Las empresas japonesas del binomio *keiretsu-sogo soshas*, encuentran en el Confucianismo una parte importante de su definición estructural. La unión que establecen entre las empresas sigue el mismo patrón funcional familiar a nivel súper-estructural, en el que cada empresa o grupo de empresas cumple una función en específico de acuerdo a su lugar en la jerarquía, ya sea prioritaria o complementaria, a través de la cual ejercen relaciones con el resto de la o las empresas con las que se encuentran unidas.

Este entramado de relación surgió desde la época de las *zaibatsu* donde la mayoría de las empresas se dedicaban a una línea limitada de comercio y sus ganancias dependían de las condiciones económicas de un solo mercado. Dada esta situación, las empresas comenzaron a hacer acuerdos que les permitieran abastecerse de materias primas que les permitió extender su ámbito de negociación y presencia en el mercado exterior.⁴²³

Es común además que exista una amplia red de mayoristas por los que tiene que pasar un producto particular antes de pasar al minorista directamente involucrado con el cliente final. El minorista en amplios casos se trata de lo que en Japón recientemente ha tenido un gran impulso en poder de venta: las tiendas de conveniencia. Muchas de éstas también son parte de las *keiretsu*, quienes al notar el interés de satisfacer todas las necesidades de los clientes, desean aproximarse a ellos lo más posible sin desatender ningún sector del mercado y sus demandas.

Así los conglomerados comerciales han creado relaciones de soporte y apoyo en casi todos los niveles de producción y distribución.⁴²⁴ Los principales grupos de *sogo sosha* crean sus redes de subsidiarias de las que se sirven para surtirse de todo los insumos que requieren en la cadena de producción a través de tratos y convenios preferenciales.

⁴²² Charles J. Mcmillan. *Op. cit.* p. 31

⁴²³ Masahiko Aoki. *Op. cit.* 196

⁴²⁴ En sistema económico-productivo japonés encontramos a su vez, estructuras intermedias (llamadas así por estar situadas entre el mercado y la empresa). La principal razón de que la vasta mayoría de ellas sean de corte vertical es que se desea solventar las deficiencias tanto internas como externas de la empresa. Estas empresas intermedias pueden ser creadas por el mismo *keiretsu* o pueden ser una subcontratación del mismo. Véase Masahiko Aoki. *Op. cit.* pp. 47-49

Esto genera un entramado de relaciones de extensas dimensiones entre empresas que tienen conexiones entre sí. Para tratar de comprender esta compleja organización, algunos autores han hecho un tipo de clasificación dividiendo las relaciones entre empresas horizontal y vertical. La primera hace referencia a las empresas relacionadas que pertenecen al mismo nivel, mantienen relaciones con un mismo banco central y de carácter comercial, estratégico, de información y distribución.⁴²⁵ En general son empresas unidas que se caracterizan por su amplia variedad de funciones y campos de participación en el mercado. Es común que el andamio entre empresas verticales y horizontales se conjugue para formar redes superpuestas generando relaciones de unión complejas con tendencia a la monopolización.⁴²⁶

Otra actividad propiciada a fortalecer la idea de pertenencia al *keiretsu* y la coherencia de grupo, es la configuración de proyectos conjuntos entre las empresas del mismo grupo intentando que participen el mayor número posible de éstas.⁴²⁷ “Diversas empresas de la misma industria, que en circunstancias normales son rivales, se unen en beneficio del sector cuando se trata de enfrentarse ante el gobierno o competir contra el extranjero”.⁴²⁸

En estos tipos de organización preservan conceptos relativos al Confucianismo ya que la estructura simula una familia a la que pertenecen un grupo de empresas, el paternalismo entre la compañía principal y sus subordinadas, el marcado interés por el conocimiento y capacitación constante así como la innovación y la aplicación de un sistema de producción que haga eficiente los procesos al maximizar la utilidad de los recursos.

⁴²⁵ Manuel Cervera. *Op. cit.* p. 88

⁴²⁶ Durlabhji Subhash. *Op. cit.* pp. 340-341

⁴²⁷ *Ibid.* p. 303

⁴²⁸ Taichi Sakaiya. *Op. cit.* p. 74

Capítulo 5. La vigencia del Confucianismo en la sociedad y economía de Japón. Los retos de *Matsushita Electric Company* (Panasonic).

Quien se controla a sí mismo y por el bien,
no tendrá dificultad alguna para gobernar con eficacia.

Al que no sabe gobernarse a sí mismo,
le resultará imposible ordenar la conducta de los demás hombres.

Confucio

A través del caso específico de Panasonic se ejemplificará la influencia del Confucianismo en una empresa de gran presencia en el mercado electrónico no sólo en Japón, sino en el mundo entero. *Matsushita Electric Company* es una empresa creada en 1918 por *Konosuke Matsushita* cuando él tenía 23 años, más tarde conocida bajo el nombre de Panasonic; aun representa una de las empresas más grandes del mundo en componentes electrónicos, productos de consumo electrónico, electrodomésticos, equipos de comunicación y automatización.⁴²⁹

Matsushita fundador de la compañía, se dio a la tarea de elaborar la Filosofía Básica de la Administración para aplicar normas de dirección, organización y de conducta a sus empleados. Ésta fue formulada a principios de la década de los treinta y consta de siete principios fundamentales que sin lugar a duda retoman conceptos del Confucianismo como se detallarán a continuación y los cuales permitieron a la empresa no sólo incrementar su presencia en el mercado japonés sino también permanecer y ampliar su representación en el extranjero.

La Filosofía Básica de la Administración (FBA) comprende el enfoque sobre la razón de ser de la compañía, sus valores, metas, el cómo éstas deben ser alcanzadas y la acción que debe de ejercer cada empleado en la persecución de estos fines.⁴³⁰

En palabras de *Konosuke Matsushita* una de las metas de la empresa era “contribuir con el desarrollo de la sociedad y el bienestar de la gente para mejorar la calidad de vida a nivel mundial reconociendo su responsabilidad como industriales”.⁴³¹ En el trasfondo de esta

⁴²⁹ Clemencia Martínez Aldana. *Negocios internacionales. Estrategias globales*, Universidad Santo Tomás, Colombia, 2006, p. 355

⁴³⁰ Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. “Filosofía básica de la administración” en *Material for In-house Training*, Global Leadership Development Center, México, p. 4

⁴³¹ *Ibidem*.

premisa se encuentran nociones de influencia del Confucianismo tales como el bienestar común más allá del propio.

La misión de la empresa por otra parte, englobaba la importancia de luchar por el justo medio ya que “la felicidad del ser humano se basa tanto en la abundancia como material como espiritual”.⁴³² En este punto, se destaca un aspecto muy importante pues al no privilegiar solamente al aspecto espiritual, *Matsushita* otorga un papel privilegiado al sentido económico adaptando la filosofía confucianista a las necesidades propias de una sociedad capitalista.

5.1 Evolución histórica de Panasonic.

Dentro de los primeros trabajos de *Konosuke Matsushita* esta su paso como aprendiz en una tienda *Hitachi*. Al llegar a la adolescencia, obtuvo un empleo en la *Osaka Electric Light Company* como asistente técnico de cableado, donde gracias a su rápido aprendizaje fue promovido en varias ocasiones. Sin embargo, siguiendo el consejo de su padre sobre las ventajas de ser empresario, abandonó la seguridad de un trabajo bien pagado para fundar su propia empresa manufactura de accesorios eléctricos.⁴³³

La compañía fue nombrada *Matsushita Electric Devices Manufacturing Works*. En 1922 *Konosuke* se vio en la necesidad de construir una nueva fábrica para albergar su creciente empresa. Durante los primeros años de su empresa se comercializaron lámparas de bicicletas y planchas eléctricas y más tarde radios y baterías de celdas. En 1929, *Konosuke* cambió el nombre de la empresa a *Matsushita Electric Manufacturing Works* y definió la Filosofía Básica de la Administración, definiendo los siete principios y el lema corporativo para guiar el crecimiento de su empresa.⁴³⁴

Durante la década de los treinta, *Konosuke* creó y puso en práctica su Sistema de División, por el cual fundamentalmente la compañía se estructuraba como una gran familia con funciones específicas para cada una de las áreas integrantes.⁴³⁵ A principios de 1950, *Matsushita* inicia la producción de lavadoras eléctricas y televisores debido a la popularidad de los aparatos eléctricos. El primer televisor en blanco y negro se comenzó a comercializar en 1952 y luego en 1960 se introdujo el televisor en color. En estos años se establecieron otras compañías del grupo *Matsushita Electric*. En 1954 adquiere el 52% de *Japan Victor*

⁴³² Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. *Op. cit.* p. 6

⁴³³ Francis Mc Inerney. *Panasonic*, St. Martin's Press, Estados Unidos, pp. 23-24

⁴³⁴ *Ibid.* pp. 26-27

⁴³⁵ *Ibid.* p. 29

Co. (JVC) y en 1959 establece *Matsushita Electric Corporation of America* en Nueva Jersey, Estados Unidos. Sería hasta el año 2005 que la empresa fundada por *Matsushita* cambió su nombre oficial por el de Panasonic.⁴³⁶

5.2 Los siete principios de la Filosofía Básica de la Administración.

Si bien *Matsushita Electric Manufacturing* fue establecida en marzo 7 de 1918, el día de su fundación se reconoce como 5 de mayo de 1932, cuando su fundador dio a conocer la misión corporativa de la empresa.⁴³⁷

A continuación analizaremos la filosofía que el líder de esta empresa expuso a sus empleados y a través de la cual lograrían sus objetivos. Esto se conoce como la Filosofía Básica de la Administración (FBA) compuesta por siete conceptos de naturaleza confucianista, los cuales enumeraremos a continuación:

1. Contribución a la sociedad. Para el fundador, los productos creados por su compañía debían satisfacer las necesidades de la población otorgándoles un mejor nivel de vida al proporcionarles mercancía de calidad a precios accesibles.⁴³⁸ Sobre este punto destacaba la responsabilidad que se tenía con la sociedad para contribuir a su bienestar.⁴³⁹ Esto también tiene relación con el objetivo básico de la administración estipulado por el mismo *Matsushita* en 1929 en el cual indicó que: “reconociendo nuestra responsabilidad como industriales, debemos dedicarnos al progreso y desarrollo de la sociedad y al bienestar de las personas por medio de las actividades de nuestros negocios, de tal modo que elevemos la calidad de vida en todo el mundo”.⁴⁴⁰

Con este principio *Matsushita* retomó el ideal confuciano del *bien común* al ponderar su atención en el desarrollo primero de su empresa, luego de su país y finalmente de las personas en cualquier parte del mundo; rescatando por encima de todo el valor del bienestar colectivo.

⁴³⁶ *Ibid.* p. 247

⁴³⁷ Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. *Op. cit.* p. 7

⁴³⁸ *Ibid.* p. 16

⁴³⁹ *Ibid.* p. 9

⁴⁴⁰ Global Leadership Development Center. Human Resources Development Company. Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. *Filosofía Básica de la Administración de Matsushita Electric*. p. 37

2. Imparcialidad y Honradez. Sobre este principio *Matsushita* señaló que “sin integridad personal, no podemos ni ganar el respeto ni elevar el respeto de nosotros mismos”.⁴⁴¹

Para ello la conducta del empleado debía asemejarse al ideal de Confucio del *gentil-hombre*. Con este fin se retomaron los valores del Confucianismo de respeto (*shu*), integridad (*xin*), rectitud (*yi*) y el buen ejemplo. En este punto también destaca la honestidad (*hsin*), pues la falta de ésta aleja al ser humano de sus semejantes al promover la desconfianza.⁴⁴² Este principio tiene asimismo relación con el concepto confuciano de lealtad (*tchung*), en este caso hacia la empresa ya que trabajar con honradez implica compromiso hacia los intereses de la compañía que en conjunto con el comportamiento correcto (*li*) que debe desempeñar cada empleado, favorece la permanencia del mismo en sus funciones. En cuanto a la imparcialidad se rescata el interés que promovió Confucio por alcanzar el equilibrio a través del justo medio evitando con esto los conflictos.

3. Cooperación y espíritu de equipo. De acuerdo con *Matsushita* “no importa cuán talentoso seamos como individuos, sin cooperación y espíritu de equipo, se puede ser una compañía sólo de nombre”.⁴⁴³ En otras palabras, para que una empresa funcionara armónicamente como una orquesta era necesario que todos los empleados y aéreas interactuaran entre sí en términos de cooperación.⁴⁴⁴ Al integrar plenamente a los trabajadores, éstos se sentían identificados con la empresa y adoptaban la visión de ésta para proteger sus intereses.⁴⁴⁵

La colaboración entre empleados resulta así primordial para lograr el funcionamiento óptimo de la empresa. Para lograr tal objetivo era necesario una buena comunicación basada en el respeto y entendimiento entre el personal a través de la participación de todos. En este principio destacaba también la importancia a la solidaridad retomando una vez más el bien común por encima del beneficio personal, y al mismo tiempo el de la piedad filial a través de una visión familiar donde cada individuo tiene responsabilidades como parte de un engranaje en una cadena de procesos donde cada pieza es indispensable para la elaboración de un producto de calidad. Cada individuo tiene obligaciones primero hacia sus superiores, luego hacia sus inferiores (en la escala de

⁴⁴¹ Global Leadership Development Center. *Op. cit.* p. 37

⁴⁴² Romer Cornejo Bustamante. *Op. cit.* p. 525

⁴⁴³ *Ibíd.* p. 17

⁴⁴⁴ Toshihiko Yamashita. *Op. cit.* p. 81

⁴⁴⁵ Subhash Durlabhji. *Op. cit.* p. 73

jerarquía empresarial) y finalmente hacia el grupo que pertenece. Con el espíritu de equipo se buscaba enaltecer el ideal confuciano de la lealtad y obediencia hacia la empresa al fomentar el sentido de pertenencia al grupo.

4. Esfuerzo infatigable para el mejoramiento. Esta frase en palabras de *Matsushita* consiste (en términos de los empleados) en “la voluntad de mejorar las habilidades para contribuir con la sociedad a través de nuestras actividades de negocio”.⁴⁴⁶

La constante búsqueda del progreso intelectual también es propio de un gentil-hombre o sabio quien está consciente de que el auto-cultivo y educación en la práctica le permitirán desarrollar su vida tanto en el plano personal como incrementar sus habilidades como trabajador productivo. Para esto, era necesario no tener miedo al fracaso, ya que de los errores se aprende, se fortalece el carácter y es imprescindible para el éxito.⁴⁴⁷

Esta actitud tiene relación directa con el concepto *kaizen*, que como se analizó con anterioridad tiene como principal objetivo la mejora continua para el perfeccionamiento de la calidad tanto en los productos como de los servicios. Para poder perfeccionar los productos, es necesario contar con empleados con altos estándares de preparación escolar y procurar su capacitación constante a fin de que se incentive la investigación para el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan las necesidades de los consumidores en observancia con la frugalidad por la cual se busca la maximización de recursos y la reducción de costos.

5. Cortesía y Humildad. Para *Matsushita* era indispensable que entre los empleados se trabajara en un ambiente armonioso basado en la cortesía, la cordialidad, la amabilidad y la modestia, aspectos fundamentales del gentil-hombre. Una buena relación laboral era fundamental para *Matsushita* porque “la relación que se tiene entre ellos (los empleados) es la imagen que proyectan al exterior”.⁴⁴⁸

En este punto se hace referencia a la “rectificación de los nombres” que se desarrolla en las *Analectas*, la cual consiste en la reivindicación y el reconocimiento de los errores

⁴⁴⁶ Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. *Op. cit.* p. 17

⁴⁴⁷ Toshihiko Yamashita. *El camino Panasonic*, Editorial Planeta Mexicana, México, 1992, p. 81

⁴⁴⁸ *Ibidem*.

en las funciones de todos los miembros de un grupo, incluyendo a los altos funcionarios en pos de la mejora de su desempeño. A la luz de este concepto, todos los empleados son susceptibles de cometer errores pero lo más importante es que deben de reconocerlos y comprometerse a trabajar en ellos para enmendarlos.⁴⁴⁹ Este argumento también indica que las palabras de cada hombre deben tener coherencia con sus acciones.

6. Adaptabilidad. Se refiere a entender cabalmente todos los principios de la empresa y responder con base en ellos ante las cambiantes necesidades del mercado.⁴⁵⁰

Este principio tiene correspondencia también con la supremacía del bien común pues para satisfacer las exigencias del mercado, los cambios que sean necesarios deben ejecutarse siempre a favor de los intereses de la empresa. No se debe olvidar que en estos cambios debe darse prioridad a la satisfacción de las necesidades de los consumidores teniendo presente la búsqueda de utilidad máxima de los recursos tanto materiales como humanos.

7. Gratitud. En este caso, la empresa siempre debe reconocer la confianza que los compradores depositan en sus productos.⁴⁵¹ De acuerdo con *Matsushita*, se debe valorar que los consumidores permitan generar fuentes de trabajo y por tanto es justo tratar de retribuir a la sociedad su apoyo.

Esta actitud también fue promovida por Confucio quien señalaba la importancia de reconocer y apreciar el trabajo otorgado, demostrando agradecimiento y corresponder al ser digno de confianza, leal a sus superiores y cumpliendo con las labores o funciones encomendadas con diligencia, de manera ejemplar y excediendo las expectativas, en este caso tanto las de los clientes como las de los jefes de la compañía.

Es destacable que a lo largo de su historia, los empleados de *Matsushita* se sintieran plenamente identificados con la filosofía y los valores de la empresa. De esta manera, la filosofía de la compañía permanecía inconscientemente en los empleados.⁴⁵²

⁴⁴⁹ Toshihiko Yamashita. *Op. cit.* p. 95

⁴⁵⁰ Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. *Op. cit.* p. 18

⁴⁵¹ *Ibidem.*

⁴⁵² Subhash Durlabhji. *Op. cit.* p. 73

5.3 Mentalidad empresarial.

La lealtad hacia la empresa tiene especial importancia para la visión de *Matsushita*, los empleados asumían una entrega total y voluntaria a la empresa en una firme actitud de sumisión donde se contemplaba a la compañía como el lugar donde laborarían hasta su muerte. Ejemplo de lo anterior es el discurso emitido en 1932 durante la ceremonia conmemorativa del decimoquinto aniversario de la empresa.⁴⁵³ Los empleados en *Matsushita* se comprometían a tal grado de vivir e incluso morir por la empresa sin ni siquiera plantearse la opción de que gozaran de libertad para cambiar de trabajo.⁴⁵⁴

Como se comentó antes, a diferencia del Confucianismo chino que alentaba la benevolencia, el Confucianismo japonés ha otorgado especial énfasis a la lealtad y la armonía, conceptos que fueron retomados por *Matsushita Electric Company*.⁴⁵⁵

De tal manera que en la visión paternalista de *Konosuke Matsushita* era vital que los empleados además de comprender la importancia de pertenecer a un equipo, consideraran a la empresa como propia, es decir que se sintieran empresarios tal como si se tratara de su propio negocio. Con esto se buscaba promover un espíritu de lucha en defensa de los intereses de la compañía y con ello diseminar el deseo de mejora continua al identificar su pertenencia a la empresa y el compromiso del cumplimiento de su misión laboral.⁴⁵⁶

Para cumplir con las metas empresariales el fundador de la empresa además planteó las siguientes normas:

1. El cliente siempre es primero
2. Utilidad como medida de la contribución
3. Administración autónoma
4. Coexistencia y prosperidad mutua
5. Administración por todos con conocimiento colectivo
6. Competencia justa

⁴⁵³ "Nada podría proporcionarnos más satisfacción como estar aquí presentes, en esta ceremonia conmemorativa del aniversario fundacional de la compañía. Creo que nosotros los empleados, hemos de sentir vergüenza de confesar que sólo nuestras cortas luces nos han impedido compensar a nuestro presidente por la cordial guía que ha venido dispensándonos por tan largo periodo. Sin embargo, el discurso con que hoy nos honra será un timbre de alarma que debe sacudirnos de nuestra indolencia y prometemos tener siempre presente este significado, así como ser cada vez más conscientes de la misión de nuestra compañía, *Matsushita Electrical*, procurando cumplir con nuestra obligación aun a riesgo de nuestras vidas". Véase Michio Morishima. *Op. cit.* p. 155

⁴⁵⁴ Michio Morishima. *Op. cit.* p. 155

⁴⁵⁵ *Ibidem.*

⁴⁵⁶ Toshihiko Yamashita. *Op. cit.* p. 105

7. La gente antes que los productos.⁴⁵⁷

Al considerar los puntos anteriores se advierte porque *Matsushita Company* es un claro ejemplo de la adopción del Confucianismo en las empresas japonesas. En ésta se buscó aplicar los ideales del Confucianismo tal como lo es el desarrollar un comportamiento correcto y digno en los empleados a semejanza del gentil-hombre, con el fin de contribuir a la sociedad bajo los conceptos del interés común por encima del individual.

Asimismo retoma la frugalidad para la maximización de recursos y para favorecer la mejora continua, al tiempo de que se rescatan valores como la honradez y la lealtad al grupo en este caso la empresa con los cuales se busca la participación plena de trabajadores capacitados que les permitan contender en el mercado contra los competidores de la compañía con el fin de ganar la preferencia de los consumidores. Lo anterior con fines de control sobre los empleados con el propósito de alcanzar sus objetivos económicos a través de un ambiente de orden, cooperación y subordinación así como una efectiva administración de los recursos.

Para *Matsushita* sus empleados eran un pilar muy importante en la empresa y procuraba obtener retroalimentación de ellos. El énfasis en las cualidades de la gente era el punto central de su filosofía sobre el desarrollo del personal. El fundador acostumbraba decir: “en lugar de enfatizar las deficiencias de un empleado, hay que obtener el máximo rendimiento de sus habilidades”.⁴⁵⁸

A través de esta forma de pensamiento se buscaba promover la máxima lealtad y total involucramiento de sus empleados a través de la gratitud de los mismos hacia la empresa favoreciendo su permanencia en ella. Con todas estas actitudes paternalistas *Konosuke Matsushita*, buscaba incentivar a sus empleados bajo el sistema de recompensa-castigo promovido por *Xunzi*, para favorecer la permanencia de éstos quienes estuvieran dispuestos a otorgar su máximo esfuerzo en favor de los intereses de la empresa.

En relación con la participación de los empleados, también es importante destacar que la empresa *Matsushita Electric Company* fue una de las primeras en promover la contratación de mujeres luego de que se implementó en Japón la Ley sobre Igualdad de Oportunidades de Trabajo en 1986.⁴⁵⁹

⁴⁵⁷ Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. *Op. cit.* pp. 23-34

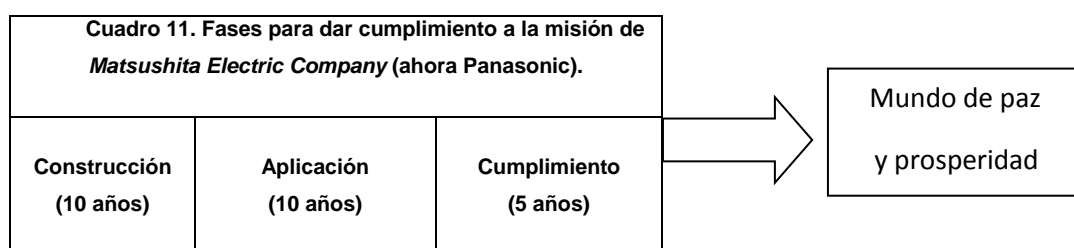
⁴⁵⁸ Global Leadership Development Center. *Op. cit.* p. 49

⁴⁵⁹ Toshihiko Yamashita. *Op. cit.* p. 97

Incluso en su camino a la internacionalización, *Matsushita* en su filosofía no dejó de visualizar la compañía desde un punto de vista humanista con base en el Confucianismo, prueba de ello son los principios que se consideraban para instalar filiales en el extranjero:

- Las actividades de Panasonic debían ser bienvenidas en el país receptor.
- Las actividades comerciales debían estar en conformidad con las políticas del país de acogida.
- Se debe transferir tecnología.
- Los productos que se generen deben ser competitivos y de alta calidad.
- Las ganancias deben permitir ampliar las capacidades de la propia empresa.
- Las filiales en el extranjero deben capacitar a los trabajadores nacionales del país que los recibe.⁴⁶⁰

En ocasión del primer día de la fundación en 1932, *Matsushita* externó cual deseaba que fuera la misión de la compañía: “continuar con la producción para proveer una fuente inagotable de bienes, así como la construcción de un mundo de paz y prosperidad”.⁴⁶¹ Para cumplir con esta misión él calculó un periodo de 250 años a través de estrategias de reformulación cíclicas de 25 años en secuencias de 10 años cada una. Lo anterior queda ejemplificado en el siguiente cuadro:



Mediante esta misión, *Matsushita* planteó la meta de una utopía en la que existía una sociedad feliz y en la que su empresa colaboraba a través de la producción de bienes a precios accesibles para alcanzar tal fin.

Es así que sin dejar de lado la importancia de los negocios con miras a su crecimiento económico, *Matsushita* pone una vez más en práctica los conceptos confucianos de la frugalidad, la maximización de los recursos y la búsqueda del bien común. En 1984 por ejemplo, uno de sus años más rentables, pagó menos del diez por ciento de sus ganancias

⁴⁶⁰ Toshihiko Yamashita. *Op. cit.* p. 112

⁴⁶¹ *Ibid.* p. 35

en dividendos y utilizó el resto para la reinversión. Como consecuencia la empresa creció en ventas cerca del 15% y lo hizo sin incurrir en los riesgos y costos de los préstamos bancarios.⁴⁶²

Otra de las estrategias de *Matsushita* para proteger la reputación de la empresa y asegurar su crecimiento en el mercado, era dejar que sus competidores experimentaran con nuevas tecnologías y productos para que cuando el potencial hubiera sido demostrado, *Matsushita* entrara al mercado con un producto respaldado por grandes inversiones y con objetivos de ventas establecidos con el fin de la empresa fuera la principal en ventas en dos o tres años.⁴⁶³

Finalmente conviene señalar que los intereses de *Matsushita* iban más allá de su propia compañía, lo cual queda demostrado en su interés por forjar políticos que se preocuparan por favorecer a la sociedad y para lo cual crea el Instituto *Matsushita* de Gobierno y Gerenciamiento.⁴⁶⁴ Con esta institución Matsushita buscó promover una nueva generación de jóvenes emprendedores que logran ocupar puestos públicos y promovieran una visión más racional de la política.⁴⁶⁵

5.4 Japón después del “milagro”.

Para entender cabalmente la situación por la que atraviesan en este momento las empresas japonesas incluyendo a *Matsushita Electric Company* (ahora Panasonic), es necesario analizar el contexto económico-político en que se desarrolló Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

La economía de Japón experimentó entre 1955 y 1970 una etapa de alto crecimiento en la cual su Producto Interno Bruto (PIB) logró tasas cercanas al 10% para después comenzar a reducir las mismas con tasas entre el 4 y 5% entre 1970 y 1990. Este crecimiento fue disminuyendo hasta que finalmente entre 2000 y 2010 la economía sólo logró crecer en tasas de 0.9%.⁴⁶⁶

⁴⁶² James Abegglen. *Op. cit.* p. 202

⁴⁶³ *Ibid.* p. 28

⁴⁶⁴ John P. Kotter. *El liderazgo de Matsushita: lecciones del empresario más destacado del siglo XX*, Editorial Granica, Argentina, 1998, p. 21

⁴⁶⁵ Para el año 1993, 15 de 23 graduados del Instituto Matsushita de Gobierno y Gerenciamiento alcanzaron puestos de legislatura nacional. Véase John P. Kotter. *Op. cit.* p. 21

⁴⁶⁶ Víctor López Villafañe y Carlos Uscanga. *Japón después de ser el número uno. Del alto crecimiento al rápido envejecimiento*, Siglo XXI, México, p. 9

La primera etapa de tendencia al alto crecimiento económico fue gradual y se logró gracias a la conjugación de varios factores tanto internos como externos entre los que se encontraron “la relación comercial con Estados Unidos luego de su ocupación (1945-1952) así como la demanda generada como consecuencia de la guerra de Corea (1950-1953) además de la adecuación de sus políticas para favorecer empleos estables en un ambiente proteccionista y de apoyo financiero y crediticio al sector empresarial que en conjunto con un marcado impulso al sector energético y productivo así como también la apuesta a la innovación tecnológica, favoreció la competitividad local”.⁴⁶⁷ Lo anterior permitió un alto crecimiento económico en el país, mismo que propició una mayor distribución del ingreso tanto en zonas rurales como urbanas.⁴⁶⁸

Sin embargo la tendencia al crecimiento generó presión al tiempo que la sobreproducción fomentó la especulación financiera que finalmente derivó en el estallido de la burbuja inmobiliaria a principios de la década de los noventa. Esta situación aunada a la revaluación del yen como consecuencia del Acuerdo Plaza en 1986⁴⁶⁹ incrementó los costos de producción favoreciendo la salida de capitales e inversión en el exterior.

Para la década de los noventa Japón sufre de presiones externas sobre todo por parte de Estados Unidos, quien reclama la reducción y abolición de las estructuras que protegían a las industrias japonesas aludiendo que este país no poseía un auténtico mercado libre y pugnaría aún más por ello a partir de las negociaciones del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio por sus siglas en inglés) en un escenario referente a la ronda de Uruguay que finalizara en 1993.⁴⁷⁰

Luego de la llamada “década perdida” de los noventa, Japón comenzó a voltear la vista y a reconsiderar las técnicas del libre mercado como un medio de cada vez mayor peso a manera de rescate para salir de su estancamiento económico. Fue particularmente a partir del gobierno de *Junichiro Koizumi* que el país recorrió el camino de la desregulación económica y privatización de sectores como las telecomunicaciones, el transporte, la energía, finanzas y el correo⁴⁷¹ por citar algunos. El gobierno de *Koizumi* reformó la legislación al estilo estadounidense para favorecer la gestión empresarial e impulsar las

⁴⁶⁷ Víctor López Villafañe y Carlos Uscanga. *Op. cit.* p. 222

⁴⁶⁸ James Abegglen. *Op. cit.* p. 50

⁴⁶⁹ *Ibidem.*

⁴⁷⁰ Taichi Sakaiya. *Op. cit.* p. 49

⁴⁷¹ Le monde diplomatique. *Japón de Hiroshima a potencia económica*, Editorial Aun creemos en los sueños, Chile, pp. 12, 19-20

acciones de desregularización incluyendo esfuerzos de privatización de las entidades que estaban bajo control del Estado.⁴⁷²

Muchas empresas se mostraron al principio reticentes con los nuevos cambios y las nuevas políticas. Cuestionaban si mantener o abandonar viejas prácticas como el empleo vitalicio, con el que los empleados desarrollaban espíritu de equipo y voluntad de grupo para superar las crisis.⁴⁷³

Sin embargo con el paso del tiempo muchas compañías fueron cautivadas por estas políticas, sobre todo al haber observado que a principios de la década de los noventa Estados Unidos experimentó un significativo crecimiento económico. El arraigado sistema de recompensas de la sociedad japonesa se vio, asimismo, trastocado. Durante el periodo de euforia, la ingeniería financiera “sustituyó poco a poco los valores relacionados con el trabajo y la responsabilidad, creándose una espiral de avaricia y enriquecimiento rápido que descompuso algunos de los principios rectores de la moral empresarial japonesa”.⁴⁷⁴

La política no tuvo un mejor escenario, desde 2007 a 2012 el país sufrió de uno de sus periodos de mayor inestabilidad, debido a que el Partido Liberal Democrático (PLD) que durante años fue mayoría en la Dieta, encontró una importante oposición liderada por el Partido Democrático de Japón (PDJ). Este contexto desembocó en la sucesiva renuncia de Primeros Ministros comenzando en 2006 por *Shinzo Abe* y seguido por *Yasuo Fukuda*, sustituido por el no más afortunado gobierno de *Taro Aso*, que desembocó finalmente con la victoria en agosto de 2009 del candidato del partido opositor del Partido Democrático de Japón (PDJ), *Yukio Hatoyama*.

La sucesión de renuncias durante periodos no mayores a un año, no fue privativa del PLD, también el PDJ sufrió de la impopularidad de sus primeros ministros a cargo. *Hatoyama* renunció en junio de 2010 debido a la presión de su propio partido al firmar pese la falta de apoyo de la población, un tratado con Estados Unidos para mantener la base militar en *Okinawa*. Éste fue sustituido por *Naoto Kan* del mismo partido quien igualmente dimitió en septiembre de 2011 para dar paso a *Yoshikido Noda* también del PDJ, el sexto Primer Ministro japonés en 5 años.⁴⁷⁵ En septiembre de 2012 *Shinzo Abe* fue elegido nuevamente

⁴⁷² Carlos Uscanga en *Sociedad civil y reforma de Estado en Japón: un espacio para la acción*, Universidad de Colima, México, 2007, p. 149

⁴⁷³ *Le monde diplomatique. Op. cit.* p. 13

⁴⁷⁴ Robert Boyer y Yamada Toshio (editores). *Op. cit.* p. 160

⁴⁷⁵ The Guardian. “Resigned to resign”, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2011/mar/08/japanese-prime-minister-staying-power>, 08 de marzo de 2011.

Primer Ministro y continúa en el cargo hasta ahora, pero no sin dejar de estar bajo la lupa ante la presión del pueblo y aún más recibiendo críticas a las medidas de su gobierno.⁴⁷⁶

El constante cambio de mandatario se tradujo también en efímeros gabinetes. Históricamente, los cambios han respondido a la ausencia de un Primer Ministro y personal que resuelvan los graves problemas de la política y economía nipona, asumiendo la responsabilidad por errores cometidos. La población japonesa es muy dura en cuanto a la evaluación de sus líderes pues de no cumplir y satisfacer de manera efectiva las necesidades de la sociedad, ésta le retira bruscamente su aprobación y apoyo lo cual influye para que incluso su mismo partido le niegue el propio. El ascenso del PDJ no se tradujo en una transformación real del sistema político japonés, sino que más bien este sector fue testigo de la presión cada vez mayor derivado de una sociedad más activa y con mayor consciencia de su poder e influencia frente al gobierno.⁴⁷⁷

El desequilibrio político debe analizarse del mismo modo, como consecuencia de la falta de confianza de la población hacia sus dirigentes cuestionando constantemente sus actividades y por tanto su capacidad de decisión, de liderazgo y de acción. Esto resulta sumamente interesante al constatar que la sociedad japonesa ha reforzado su poder para exigir a sus gobernantes una representación que atienda a sus intereses y necesidades. No obstante, el cada vez mayor cuestionamiento a los servidores públicos aunque ha favorecido en cierta medida la pluralidad de opciones políticas, ha generado por otro lado un clima de constante inestabilidad política poniendo en tela de juicio cada paso dado por el gobierno propiciando incertidumbre en la toma de decisiones y mermando a su vez las condiciones de seguridad y continuidad necesarias para el crecimiento económico que se pretende alcanzar a nivel nacional.

“La continua inestabilidad política resulta ser un reflejo de la precariedad de la economía”.⁴⁷⁸ Esta situación de constante cambio y fluctuación en el ámbito político ha provocado distanciamiento entre gobierno y empresas debido a que Japón está buscando desesperadamente su recuperación económica desde principios de la década sin encontrar la tan anhelada estabilidad.⁴⁷⁹ Luego de la crisis económica de 2009 la mayoría de los países vieron mermado su crecimiento debido al impacto que ésta tuvo sobre Estados Unidos, uno de los principales actores de la economía internacional, y siendo Japón uno de los principales países con relaciones económicas con éste, no fue la excepción.⁴⁸⁰

⁴⁷⁶ Víctor López Villafañe y Carlos Uscanga. *Op. cit.* p. 94

⁴⁷⁷ *Ibíd.* pp. 226-227

⁴⁷⁸ *Ibíd.* p. 188

⁴⁷⁹ *Ibíd.* p. 179

⁴⁸⁰ Víctor López Villafañe y Carlos Uscanga. *Op. cit.* p. 125

Japón conjugó un momento crítico en la economía para enfrentar su fluctuación política. Valdría especial mención los acontecimientos en el plano interno que han favorecido la inestabilidad económica y política: el terremoto seguido del *tsunami* y el accidente nuclear ocurrido en marzo de 2011 en la planta de *Fukushima*. Estos incidentes revelaron no sólo la debilidad de las empresas japonesas sino la falta de acción oportuna de un gobierno dividido. “La imagen pública de Japón fue una donde el gobierno dio una impresión de disfuncionalidad y la economía de tener huecos operativos”.⁴⁸¹

Al mismo tiempo se puede advertir que en Japón se conjugaron dos modelos, “uno liberal y otro conservador cuya combinación e incompatibilidad favorecieron a un Estado de bienestar desequilibrado que ha acentuado cada vez más las disparidades económicas al interior de la sociedad nipona”.⁴⁸² Este débil Estado de bienestar caracterizado por una reducida institucionalidad sustentado por la familia, la comunidad y el empresariado privado, y determinado por decantar todos sus esfuerzos a favorecer el desarrollo económico de éste último sector, asignando por consecuencia bajos niveles de presupuesto a las políticas públicas de bienestar social.⁴⁸³

Para hacer frente a esta situación, el gobierno de *Shinzo Abe* ha elaborado planes de recuperación económica que algunos autores han denominado *Abenomics* por haber sido desarrollados bajo el mandato de este Primer Ministro. Dentro de las principales medidas económicas de las *Abenomics* se encuentran: “1) una política fiscal (que amplíe el gasto público), 2) una política monetaria (que contempla la depreciación del yen para fomentar las exportaciones) y 3) reformas estructurales” (entre las que se incluye el fomento a la inversión privada y la reinserción de la mujer en el mercado laboral).⁴⁸⁴ Sin embargo aún es muy pronto para advertir la funcionalidad inmediata de estas medidas.

Lo que sí es verdad es que en esta nueva etapa de complejidad económica, será necesario que tanto el sector empresarial como el gobierno analicen a fondo sus debilidades y capacidades para unir esfuerzos en pos de la recuperación y el crecimiento de la economía nacional que había comenzado a mostrar avances desde principio de siglo XXI y que con la acentuación de la crisis política encontró un obstáculo importante a vencer.

⁴⁸¹ Boye De Mente. *Japan: understanding & dealing with the new Japanese way of doing business*, Cultural-Insight Books, Estados Unidos, 2012, p. 9

⁴⁸² *Ibid.* p. 115

⁴⁸³ *Ibidem.*

⁴⁸⁴ Víctor López Villafañe y Carlos Uscanga. *Op. cit.* p. 132

5.5 Perspectiva del sector empresarial y la sociedad japonesa al año 2012. Principales tendencias y vigencia del Confucianismo

Como se analizó anteriormente, los conceptos del Confucianismo aplicados en el sector empresarial japonés que sin lugar a duda continúan vigentes son la frugalidad, la eficiencia y el razonamiento de recursos que son adoptables a las exigencias del comercio internacional actual, entre las que se encuentra la necesidad de minimizar costos, tiempo y recursos en pos de una producción mayor y más eficiente que permita incrementar las ganancias.

En cuanto a la economía, las barreras arancelarias aunque aún presentes se han visto disminuidas en función de las presiones que el comercio neoliberal exige en el sistema económico internacional mediante instituciones encargadas de promoverlo, como lo son la Organización Mundial de Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización de Comercio y Desarrollo Económico (OCDE), e incluso países como Estados Unidos que bajo la bandera del libre mercado buscan ganar terreno en los mercados extranjeros.

Japón no es la excepción a esta regla. Desde comienzos de esta década y como consecuencia de la liberalización de las reglas de importación en la economía japonesa, hay muchos nuevos importadores que traspasan los canales convencionales de distribución y hacen que los productos importados lleguen al consumidor final a un precio menor que el que ofrece un tradicional importador como las *sogo sosh*a.

Incluso JETRO actualmente hace diversas actividades para promover las importaciones en Japón. Por ejemplo, envía expertos japoneses a buscar en el extranjero productos que puedan tener aceptación en el mercado japonés, envía técnicos japoneses a asesorar a los productores extranjeros sobre productos y como vender en Japón, invita a exportadores extranjeros para que vean el mercado japonés y los productos que se venden (JETRO paga casi siempre dichos costos).⁴⁸⁵ Asimismo ayuda a estos exportadores a participar en ferias en Japón para que promocionen sus productos en su mercado.

A nivel nacional, el comercio en las tiendas de conveniencia ha comenzado a incrementarse paulatinamente, logrando también evitar en ciertos casos la necesidad absoluta de pertenecer a las *keiretsu* o a las *sogo sosh*a para tener éxito en el mercado. Lo

⁴⁸⁵ JETRO. "About IDE", <http://www.ide.go.jp/English/Info/index.html>, 25 de octubre de 2013.

cierto es que los competidores se han diversificado logrando ofrecer al público una mayor gama de posibilidades de consumo.⁴⁸⁶

El replanteamiento económico parece dibujar en la actualidad un panorama que exige un replanteamiento sino radical, por lo menos sí significativo de las *keiretsu* y *sogo sosha* y del sector empresarial en general, en tanto que incluso una posible disolución de muchas secciones diferentes o de las diferentes empresas agrupadas, no signifique necesariamente una desaparición de ellas sino que esa reformulación puede dar pie a la creación de un nuevo tipo de organización.

Este cambio tiene muchos factores de origen, uno de ellos es la entrada de capital extranjero en los antiguos grupos industriales japoneses, capital que exige cambios en los que si bien no se dejan de observar las exigencias de los consumidores japoneses, no dejan de poner a prueba nuevas estrategias de organización empresarial y actividades ajenas a la cultura japonesa.

La introducción de capital extranjero supone grandes reestructuraciones dentro de las compañías. El antiguo sistema que incluía en su centro a los propios inversores del grupo financiero y comercial está cambiando y las grandes compañías japonesas están transformando su sistema de financiamiento (dependiente del capital propio del gran grupo de compañías aliadas)⁴⁸⁷ buscando alianzas fuera del conjunto económico entorno al *keiretsu*.

El comercio internacional, impregnado de neoliberalismo económico también está influyendo para reformular las redes de producción, es decir exige que se libere al mercado japonés del complejo sistema de distribución que lo caracterizó por tantos años. Este cambio está permitiendo un mayor acceso a los interesados para participar con sus productos, agilizar la distribución de las mercancías y ampliar la oferta a los consumidores.

Este mismo incremento en el intercambio comercial ha abierto las puertas a productos que antes no tenían relación alguna con la cultura japonesa, se han creado necesidades, se imponen modas y se ha configurado un sector de mercado específico de compradores al que se canaliza la mercancía.⁴⁸⁸

En este aspecto es indiscutible señalar el impacto que los medios de comunicación han tenido en la sociedad japonesa, logrando atraerla para adoptar sin cuestionamiento el estilo

⁴⁸⁶ Robert Boyer y Toshio Yamada. *Japanese Capitalism in crisis*, Routledge, 2000, Estados, Unidos, p. 213

⁴⁸⁷ *Ibidem*.

⁴⁸⁸ Tessa Morris. *Op. cit.* p. 199

de vida occidental vendiéndole la idea de que occidentalización es sinónimo de “modernización”.

El proceso de la globalización ha afectado profundamente todos los aspectos de la vida humana, desde las pautas de comportamiento social hasta la estructura política y económica de todos los países a distintos niveles.⁴⁸⁹ El neoliberalismo a ultranza amenaza las instituciones sociales. En una encuesta, un alto número de japoneses indica estar molestos o frustrados con la sociedad (46%-77%). “Perdieron la confianza en las instituciones colectivas: la familia, la empresa y la escuela”.⁴⁹⁰

En ese mismo sentido existe ahora una fuerte preocupación entre la población adulta japonesa en relación al comportamiento de la juventud y su actitud ante la ética del trabajo y la entrega total a la empresa. Los valores tradicionales confucianos, como la lealtad, la entrega y dedicación absoluta a la empresa, la ausencia de individualismo, confianza en el grupo y cooperación plena, son cuestionados por las nuevas generaciones.

Durante la época del rápido crecimiento económico, los empleados procuraban mantenerse en la empresa con el pleno entendimiento de que a mayor tiempo dentro de ésta conseguirían ascender de puesto e incrementar su salario. Esto fue cierto durante bastante tiempo pero a partir de la crisis económica de la década de los noventas, comenzó a proliferar el recorte de personal e incluso la quiebra de numerosas compañías. Esto ha traído como consecuencia que muchos jóvenes no busquen ahora la permanencia en una compañía, pues ya no consideran que el seguir en ésta garantice su estabilidad económica y su crecimiento laboral.

Son muchos los trabajadores japoneses (sobre todo jóvenes) descontentos por las muchas horas de trabajo y por el control tan severo de las empresas.⁴⁹¹ Los japoneses ahora buscan nuevas formas de bienestar y felicidad en el trabajo por lo que ni la seguridad en el mismo ni retribuciones más altas con menos jornada laboral son ya suficientes en muchos casos para retener al personal calificado. Se demanda calidad de vida en el trabajo más que nivel retributivo, un trabajo enriquecedor que proporcione satisfacciones.⁴⁹² El exceso de trabajo ha puesto en entredicho la conveniencia del estilo laboral japonés, donde se ha dado

⁴⁸⁹ Ronald Philip Dore. *Op. cit.* p. 39

⁴⁹⁰ Anne Garrigue. *Le monde diplomatique. Op. cit.* p. 36

⁴⁹¹ Víctor López Villafañe. *La nueva era del capitalismo. Japón y Estados Unidos en la cuenca del Pacífico (1945-2000)*, Siglo XXI, 1994, p. 49

⁴⁹² J. K. Oizumi. “Japón, la Crisis del Sistema de Empleo Vitalicio”, en *The Study of International Relations*, vol. 20, nº 1, 1999, pp. 103-105.

cuenta de las consecuencias, físicas y psicológicas negativas de los llamados “adictos al trabajo”.⁴⁹³

Los jóvenes se han percatado que son muy pocos empleados talentosos los que consiguen un buen puesto de trabajo y por consiguiente un salario bien remunerado. Esto es en parte resultado de la abundante mano de obra calificada que deprecia su valor ya que pueden ser reemplazados en cualquier momento. Las empresas solicitan un número reducido de personal ejecutivo planificado y especialistas técnicos de alto nivel.⁴⁹⁴ Esto trae como resultado que muchos empleados jóvenes ya no muestran la lealtad ciega hacia la empresa que los contrata pues están conscientes que su lugar en la misma ya no está asegurado.⁴⁹⁵

La seguridad, máxima aspiración de un trabajador japonés, le llevaba a comprometerse a una dedicación total a la empresa, anteponiendo los intereses de ésta a los de su familia.⁴⁹⁶ Hoy el trabajador japonés tal como aquellos en occidente, es más individualista, valora mucho el tiempo disponible que pasa fuera de la empresa y ya no se plantea como una necesidad absoluta el formar parte de una compañía determinada como trabajador general, sino que se plantea trabajar como especialista para quien precise sus servicios con mejor paga y condiciones, incluso como trabajador independiente.

Esta situación de movilidad laboral ha favorecido que al universitario japonés una vez finalizados sus estudios, ya no le sea tan sencillo conseguir trabajo; presentándose aquí también un fenómeno muy común en occidente y antes con muy bajos niveles en este país: la presencia de un importante excedente de oferta de trabajo con estudios universitarios sin empleo bien remunerado. “Los jóvenes japoneses ya no tienen confianza pasiva en el sistema”.⁴⁹⁷

A esto debemos añadirle el cambio que se está experimentando en las actitudes de los jóvenes, un tema por demás amplio por las consecuencias inherentes al cambio en la sociedad y las presiones económicas provenientes del exterior.

Como consecuencia el desempleo se presenta como otro problema que se ha acrecentado debido a la disparidad social producto de la ejecución de las políticas neoliberales que debilitaron el poder de acción del Estado de bienestar y que ahora se ha

⁴⁹³ Ronald Philip Dore. *Op. cit.* 12

⁴⁹⁴ Munosuke Mita. *del Japón moderno*, El Colegio de México, México, 1996, p. 482

⁴⁹⁵ *Ibidem.*

⁴⁹⁶ *Ibid.* p. 120

⁴⁹⁷ Munosuke Mita. *Op. cit.* p. 599

caracterizado por mostrar una mayor ponderación hacia el sector empresarial, el cual al advertir su poder sobre la sociedad se ha esforzado en reducir las políticas de apoyo social que durante tanto tiempo lo caracterizaron, situación que se traduce en un cada vez mayor número de trabajos con contratos temporales reduciendo con ello el número de plazas laborales con contratos indefinidos y con prestaciones más allá de la ley.⁴⁹⁸ Al abundar los trabajos de medio tiempo, las empresas se benefician de pagar salarios bajos, ahorrar costos de asistencia, capacitación, prestaciones y seguridad de los empleados.⁴⁹⁹

Debido a esto quienes consiguen ser contratados por una empresa no reciben la tradicional seguridad que proporcionaba el sistema de empleo vitalicio ya que “los recursos humanos han pasado, obligados por las circunstancias en el esquema de globalización neoliberal (ahorrando en costes de personal), a ser considerados actualmente como artículos de consumo más que como un bien duradero de beneficio a largo plazo”.⁵⁰⁰

En esta línea también se encuentra la reforma del sistema retributivo lo cual se traducía en beneficios sociales otorgados por las empresas a empleados y trabajadores. La mayoría de las empresas están apostando por una reducción considerable de estas ventajas antes otorgadas a los empleados. Las compañías ahora oscilan en un constante juego donde el nivel de concesiones a los empleados varía de acuerdo con sus intereses.⁵⁰¹

Aunado a la preocupación de la permanencia laboral en una compañía, el excesivo interés en el desarrollo tecnológico primando éste por encima de los estudios naturales y sociales ha vuelto a la sociedad japonesa cada vez más individualista deteriorando las relaciones sociales y causando a su vez que un alto número de población padezca depresión.⁵⁰²

Otra difícil situación que aqueja a la sociedad japonesa actual es que el país enfrenta actualmente un fenómeno que se presenta en la mayoría de los llamados “países industrializados”: la inversión de la pirámide poblacional debido a una menor natalidad y al envejecimiento de su población provocado en gran medida por el aumento continuado de la esperanza de vida de los japoneses y por la concientización de las responsabilidades que implica tener hijos. Menores índices de natalidad traen como consecuencia una disminución en el número de trabajadores activos en un futuro próximo, por lo que habrá que buscar soluciones para intentar resolver este serio problema.

⁴⁹⁸ Le monde diplomatique. *Op. cit.* p. 18

⁴⁹⁹ Arthur W. Whitehill. *Op. cit.* p. 180

⁵⁰⁰ Joaquín Estefanía. *La nueva economía de la globalización*, Editorial de Bolsillo, España, 2001, p. 55

⁵⁰¹ *Ibíd.* p. 482

⁵⁰² *Ibíd.* p. 486

Una posible solución es la revisión del papel laboral secundario que la mujer ha representado en la economía japonesa. Un replanteamiento en el papel que ésta tiene en la economía podría ayudar a incorporar un amplio número de personal capacitado para aportar a la funcionalidad de la economía, más que como consumidoras, como generadoras de capital y como motores del sistema productivo.⁵⁰³

Las mujeres japonesas estuvieron excluidas de la ciudadanía hasta después de la guerra del Pacífico no sólo porque no podían votar sino porque entre 1890 y 1922 tenían prohibido asistir a reuniones de corte político.⁵⁰⁴ Desde 1980 la presencia de la mujer en el mercado de trabajo japonés ha experimentado un incremento sustancial a nivel cuantitativo. Sin embargo, esta mayor participación no se ha correspondido con una mejora en sus condiciones de trabajo a nivel cualitativo.

Aunque esta circunstancia no es exclusiva del sistema de empleo japonés, resulta ser un caso representativo de la dificultad de desarrollar políticas de igualdad de oportunidades entre géneros en el empleo. Esto no es resultado de la crisis económica de la década de los noventa, sino de un entorno organizacional donde la cultura determina tanto las condiciones como las relaciones laborales. A este respecto, la igualdad jurídica entre trabajadores (hombres y mujeres) conocida como la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo que entró en vigor en 1986⁵⁰⁵, es aun minada por prácticas discriminatorias.

A pesar del cuestionamiento y replanteamiento del sistema de empleo japonés que se ha producido a raíz de la crisis financiera de la década de los noventa, pocos son los avances reales que han favorecido un contexto de reconocimiento de la mujer como trabajadora de pleno derecho. La desigualdad sigue presente a pesar de que los movimientos sociales feministas y colectivos a favor de la igualdad hayan permitido que parte de las mujeres desarrollen una mentalidad que cuestiona y relativiza los principios y normas del sistema tradicional.⁵⁰⁶

Aun ahora la sociedad japonesa excluye a la mujer de los ámbitos públicos y productivos, si bien no en las leyes sí de facto. Esta segregación concede a la mujer un papel limitado en el mercado de trabajo, tolerado en tanto que se ajusta a un modelo de feminidad que se evoque a centrar su proyecto vital y personal en la casa y la familia. Al respecto no podemos obviar la importancia que las jerarquías tienen en la estructura social en Japón, al introducir

⁵⁰³ Robert Boyer y Toshio Yamada. *Op. cit.* p. 213

⁵⁰⁴ Mitsuo Fujimori. *Op. cit.* pp. 83-87

⁵⁰⁵ Arthur W. Whitehill. *Op. cit.* p. 101

⁵⁰⁶ Mitsuo Fujimori. *Op. cit.* p. 177

y reafirmar relaciones de dependencia y subordinación que se acentúan para el caso de la mujer.

Pese a esto, se está viviendo un lento y difícil proceso de normalización socio-laboral de la mujer trabajadora y también un incipiente proceso de crítica hacia la cultura corporativa hegemónica basada en la mano de obra masculina sobre la que se organiza el sistema de empleo. Muestra de ello es la reformulación de la “Ley de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo”, en donde a partir de 1999 se establecieron por primera vez sanciones a las empresas que discriminaran o violaran los derechos laborales de las mujeres.⁵⁰⁷ Esto es en gran medida consecuencia de la presión impuesta por el desarrollo del sistema capitalista el cual requiere de esta mano de obra, pues se tratan de recursos humanos que no pueden desaprovecharse sobre todo, a partir del incremento de su nivel de preparación académica.

Otro cambio significativo en la economía japonesa consiste en la incorporación cada vez mayor de personal de origen extranjero. Este segmento de la población que se ha acrecentado con el tiempo, valdría la pena incorporarlo en mayor medida al mercado laboral japonés. No obstante aún existen varias limitantes que dificultan este proceso como lo son las barreras idiomáticas y las exigencias de los contratantes en la capacitación profesional de los extranjeros interesados para poder unirse a las empresas japonesas.⁵⁰⁸

5.6 Perspectiva de Panasonic al año 2012.

Todos los cambios antes citados son incuestionables en la estructura económica japonesa y por tanto, también palpables en su sistema empresarial. Éstos han influido profundamente para favorecer cambios en la aplicación de los conceptos confucianistas, y por consiguiente también han tenido efecto en nuestro objeto de estudio, es decir la empresa Panasonic.

Ante todo porque como se mencionó con anterioridad algunos de los principios del Confucianismo se oponen a las reglas del neoliberalismo económico. En esta categoría encontramos: la estructura paternalista y proteccionista de las empresas, las relaciones entre jefes y subordinados, la identidad y lealtad de grupo y la supeditación de los intereses comunitarios a los individuales, por citar algunos. A manera de ejemplo, es posible identificar que aunque las empresas siguen manteniendo el estandarte que privilegia los intereses de

⁵⁰⁷ Tessa Morris-Suzuli. *Op. cit.* p. 125

⁵⁰⁸ Arthur W. Whitehill. *Op. cit.* p. 184

la compañía por encima de los de los empleados, éstos a su vez se cuestionan cada vez más la conveniencia o no de acatar sin replica las disposiciones de sus líderes laborales.

Konosuke Matsushita murió el 27 de abril de 1989 a la edad de 95 años habiéndose convertido en un ícono no sólo en el sector empresarial sino para el país mismo. Sin embargo fue precisamente a partir de la década de los noventas, luego de su muerte, que la empresa que había fundado y a la que dedicó su vida entera; sufrió un importante retroceso en cuanto a crecimiento económico así como una importante caída en su posición como líder electrónico en el mercado nacional e internacional.

Es precisamente a partir de la década de los noventas y con mayor certeza a partir del año 2000, que se hizo evidente en Japón la existencia de una dualidad de sistemas empresariales, en el que “por un lado se encontraban las conservadoras que tenían bajos márgenes de utilidad debido a su actitud reacia al cambio y por otro se encontraban las empresas con una nueva estructura administrativa flexible en sus procesos laborales”.⁵⁰⁹

Durante este periodo el caso de Panasonic fue de hecho del primer tipo. Si bien aún en ese entonces Panasonic seguía cosechando el éxito de sus mecanismos de VHS, pronto habría de percatarse lo inconveniente que resultó depender de un solo producto. Por otra parte, a nivel organizacional, en Panasonic llegó a presentarse la duplicidad e incluso triplicidad de estructuras que limitaban su margen de acción al complicar la toma de decisiones y la ejecución de proyectos.⁵¹⁰

Es cierto que el legado y enseñanzas de *Matsushita* se habían traducido en crecimiento económico y en adjudicarle a la compañía prestigio de calidad y éxito. Sin embargo, en la década de los noventas Panasonic llegó al punto en el que sus empleados acataron las instrucciones de su fundador de manera dogmática sin cuestionar ni analizar si el sistema aplicado aún era compatible con las nuevas circunstancias y exigencias tanto del mercado interno como externo.⁵¹¹

Uno de los principales cambios que trajo consigo la revolución tecnológica fue la reducción del costo del flujo de información que empresas como *Samsung* y *Dell* supieron aprovechar en su beneficio.⁵¹² No obstante, Panasonic no asimiló estos cambios ni desarrolló una estrategia en consecuencia por lo que quedó vulnerable ante el ataque tanto

⁵⁰⁹ Víctor López Villafañe y Carlos Uscanga. *Op. cit.* p. 225

⁵¹⁰ Francis Mc Inerney. *Op. cit.* pp. 9-10

⁵¹¹ Francis Mc Inerney. *Op. cit.* pp. 33-34

⁵¹² *Ibíd.* p. 51

por empresas con una mejor estructura como por consumidores que también estaban utilizando a su favor la reducción del costo del flujo de información para hacerse acreedores de una mayor participación y como resultado un mayor poder de exigencia en el mercado.

Los empleados de Panasonic estaban al tanto de que *Matsushita* había establecido que el cliente siempre era primero, pero parecían haber olvidado la manera en que el fundador de la compañía había llegado a esa conclusión; habían perdido el contacto con el cliente.⁵¹³ Habían relegado tres de los fundamentos centrales de *Konosuke Matsushita*: 1) ser un comerciante humilde, 2) siempre estar cerca de los clientes y ser familiar a sus necesidades y 3) dirigir la empresa como el dueño de una pequeña tienda.⁵¹⁴

Los errores se habían concretado al conservar estructuras poco funcionales debido a que al no haber un correcto manejo del flujo de información no existía un mecanismo de toma de decisiones óptimo pues la toma y ejecución de éstas, estaba lejos de lo que los clientes realmente requerían. Al no poder tener una relación adecuada con los clientes, no podían recibir de ellos la retroalimentación que les permitiera entender sus demandas y necesidades y actuar en consecuencia para crear productos que los satisficieran.

En este escenario de profunda crisis organizacional, en el año 2000 *Kunio Nakamura* se convierte en presidente de Panasonic luego de haber sido jefe de la división de Estados Unidos. *Nakamura* se reconoce como uno de los reformadores más importantes de la compañía. Éste había previamente analizado la situación de la empresa junto con el asesor *Francis Mc Inerney* con quien llega a la conclusión de que Panasonic requería con urgencia una reestructuración profunda desde su base, un cambio real que le permitiera revertir su cauce negativo e reivindicar su camino hacia el crecimiento económico.

Era imperativo adecuar los principios del fundador a las nuevas tendencias económicas ya que el mismo *Konosuke Matsushita* fue consciente de la necesidad de realizar modificaciones para ajustarse a las fluctuantes condiciones del mercado internacional, pues incluso así lo planteó en uno de los principios de la FBA, aquel que hace referencia a la adaptabilidad. La compañía debía ajustarse a la revolución digital, la cual había implicado la caída de los costos de la información y suscitó que se desbalanceara el poder de los productores hacia los consumidores.

⁵¹³ *Ibid.* p. 35

⁵¹⁴ *Ibid.* p. 14

Nakamura advirtió que la causa que llevó a Panasonic a la pérdida de sus negocios fue su inhabilidad para integrar sus operaciones en la vida de sus clientes.⁵¹⁵ Asimismo señaló la importancia de re-plantear el legado de *Matsushita* ya que en su opinión lo que éste hubiera hecho era ajustar la producción de la compañía a las necesidades de los consumidores y para ello era determinante utilizar los últimos sistemas de información para asegurar los mínimos inventarios, optimizar los flujos de efectivo y hacer más rápidos y eficientes los tiempos de respuesta.⁵¹⁶

Tomando como referencia su experiencia en Estados Unidos, *Nakamura* se dio a la tarea de conjugar esta forma de administración con los valores y tradición japoneses para crear una estrategia en la que destacaban los esfuerzos por simplificar los procesos, des-intermediar la producción y descentralizar la toma de decisiones.⁵¹⁷ Al mismo tiempo se buscó sacar provecho de la reducción de los costos del manejo de información como medio de acercamiento al mercado. Esto lo realizaría a través de la reestructuración del servicio de atención a clientes y de la administración de los sitios de internet a nivel mundial.⁵¹⁸ Lo anterior debido a que para ese entonces no había un sistema de comunicación con los clientes que funcionara de manera eficiente.

Para lograr este objetivo debían aprovecharse de la constante e ininterrumpida caída de los costos de la información ya que actualmente la manera en cómo las empresas manejan esta caída de costos es la clave para su supervivencia. Con estas estrategias se consiguió bajar el costo de hacer negocios, que es diferente a bajar el costo de sus productos.⁵¹⁹

Nakamura se propuso reorganizar todo el grupo empresarial e incluso con él la empresa *Matsushita Company*, cambia de nombre en 2005 por el de Panasonic organizando al interior de ella un sistema descentralizado que con base en el uso adecuado de la tecnología, buscaba favorecer a la compañía en su capacidad de generar liquidez como resultado de la comunicación efectiva con los consumidores.⁵²⁰

Gracias a estas acciones *Nakamura* logró la integración y unificación de las partes dispersas de la empresa, lo cual permitió crear un desarrollo organizacional positivo al enfocar sus esfuerzos y estrategias en productos digitales rentables.

⁵¹⁵ Francis Mc Inerney. *Op. cit.* p. 72

⁵¹⁶ *Ibidem.*

⁵¹⁷ *Ibid.* pp. 66-67

⁵¹⁸ *Ibid.* p. 70

⁵¹⁹ *Ibid.* p. 107

⁵²⁰ Francis Mc Inerney. *Op. cit.* p. 71

Durante la dirección de *Nakamura* también se crea el lema actual de la compañía: “Panasonic *ideas for life*”, a través del cual se buscaba retomar la FBA, con el fin de recuperar la preferencia de los consumidores. La intención de este lema fue la de promover “la generación constante de ideas valiosas para la vida y desarrollo de la sociedad en forma de productos y servicios”.⁵²¹

No obstante luego de que *Nakamura* dejara la dirección de la compañía en 2006, durante el periodo de 2008 a 2012, la empresa sufrió pérdidas económicas a causa de varios factores entre los que se encontraban la crisis económica europea durante ese período, el aumento de la cotización del *yen* producto de la constante recesión en la economía japonesa, las consecuencias socioeconómicas generadas por el terremoto y *tsunami* de marzo de 2011 en *Fukushima*, las constantes fluctuaciones en el mercado asiático y la participación cada vez mayor de China en el mercado mundial.⁵²² A esto hay que agregar que Panasonic perdió terreno frente a sus rivales en electrónica como LG y *Sony* al no apostar asertivamente a la producción de dispositivos móviles, sobre todo contra la empresa coreana líder en el ramo, *Samsung*.

A manera de contramedida, *Kazuhiro Tsuga*, presidente de la compañía desde abril de 2012, ha reducido nóminas de alrededor de 7,000 empleados a 150. Pero incluso con los más de 40,000 despidos en los últimos 2 años, Panasonic sigue empleando a más de 300,000 personas.⁵²³ La compañía tuvo pérdidas por 10,000 millones de dólares en 2014. De acuerdo con la revista *Forbes*, Panasonic buscó sanear sus deudas para 2015, por lo que recortó 36,000 puestos de trabajo en 2011 y suprimió 10,000 más en el año 2012.⁵²⁴

Estas pérdidas han orillado a la empresa a plantearse el vender su filial de productos médicos y de salud, uno de los históricos pilares de la compañía, para poder sanear sus deficitarias cuentas.⁵²⁵ Este camino en retroceso también se debió entre otros factores,

⁵²¹ Global Leadership Development Center. *Op. cit.* p. 38

⁵²² Javier Martín. “Sharp, Sony y Panasonic: reinención o muerte”, *El país*, http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/11/01/actualidad/1351770406_779168.html, 31 marzo de 2013.

⁵²³ El Financiero. “Panasonic incumple cantidad de recortes de empleos anunciados en plan de negocios”, <http://elfinanciero.com.mx/component/content/article/45-negocios/9353-panasonic-incumple-cantidad-de-recortes-de-empleos-anunciados-en-plan-negocios.html>, 02 de abril de 2013.

⁵²⁴ Forbes México. “Panasonic piensa decir adiós a las pantallas”, <http://www.forbes.com.mx/sites/panasonic-piensa-decir-adios-a-las-pantallas>, 07 de abril de 2013.

⁵²⁵ Reuters. <http://www.reuters.com/article/2013/03/17/panasonic-plasmatv-idUSL3NOC90IJ20130317>, 31 marzo de 2013.

a que Panasonic no logró incorporarse plenamente al mercado de productos digitales rezagándose sólo al ámbito electrónico sin incorporar este tipo de tecnología a su producción, error que le costó ser desbancada por empresas como *Apple* y *Samsung* quienes han logrado conquistar a los consumidores japoneses y de todo el mundo.⁵²⁶

Ejemplo de lo anterior es que la agencia de calificación *Fitch*⁵²⁷ ha reducido tres escalones el índice de calidad de Panasonic generando esto una perspectiva negativa ante los consumidores.⁵²⁸ A finales de marzo de 2013 *Tsuga* reveló un plan de negocios a tres años para reformar la empresa. En este contexto, el diario japonés *The Japan Times Times* publicó que la compañía estaría considerando reducir cerca de 10,000 puestos de trabajo.⁵²⁹

Uno de los planes de acción que Panasonic planteó para volver a incursionar de manera efectiva en el mercado, fue aumentar su capacidad de producción de baterías de iones de litio para uso en electrónica de consumo, principalmente en China, procurando un mayor énfasis en la fabricación de baterías para automóviles.⁵³⁰ La empresa señaló que profundizaría su compromiso previo con la tecnología ecológica a través de baterías de iones de litio para vehículos eléctricos y hogares, para lo cual gastará hasta 1.6 millones de dólares en la *Gigafactory* de la empresa *Tesla Motor*. Panasonic ha estado muy involucrado en el desarrollo de la tecnología de células fotovoltaicas: la base de paneles de energía solar. En octubre de 2016, la división *Eco Solutions* de la compañía anunció el lanzamiento de lo que es llamado el panel fotovoltaico más poderoso del mundo.⁵³¹

Otra estrategia de Panasonic para recuperar su presencia en el mercado ha sido negociar junto con la empresa *Sony* para trabajar en el desarrollo de la próxima generación de los llamados paneles OLED (siglas en inglés de Diodo Orgánico Emisor de Luz) para televisores. Con esto ambas compañías buscan ganar terreno frente a su más grande rival surcoreana *Samsung*. Ambas señalaron que compartirán tecnologías básicas para el

⁵²⁶ *Ibidem*.

⁵²⁷ Empresa de consultoría que ofrece productos y servicios para la industria financiera. Véase *Fitch* <http://www.fitch.com/?page=0>, 10 de abril de 2017.

⁵²⁸ Expansión. <http://www.expansion.com/2012/11/22/empresas/tmt/1353571406.html>, 01 de mayo de 2015.

⁵²⁹ The Japan Times. "Panasonic plans 10 000 more job cuts", <http://www.japantimes.co.jp/news/2012/11/16/business/panasonic-plans-10000-more-job-cuts/#.V8tiMhLLKoY>, 16 de noviembre 2012.

⁵³⁰ Arantxa Asián. "Panasonic y sus despidos" *MC Pro*. <http://www.muycomputerpro.com/2013/04/24/panasonic-despidos/>, 28 de abril de 2013.

⁵³¹ Elibeth Eduardo. "Panasonic invertirá 1.6 millones en Tesla", *CIO América Latina*. <http://www.cioal.com/2016/01/25/panasonic-invertira-en-tesla>, 1 febrero 2016.

desarrollo de paneles OLED con lo que buscan alcanzar la producción masiva de bajo costo para 2016.⁵³²

Las acciones parecen estar dando resultado pues de diciembre 2012 a febrero de 2013, Panasonic registró ganancias por 379 millones de dólares, frente a una pérdida de 8,100 millones de yenes en el mismo período un año atrás. Con esto, Panasonic mantuvo su pronóstico de ganancias para todo el año, en momentos en que amplió su producción lejos del negocio de televisores en favor de los electrodomésticos, las baterías y otros aparatos electrónicos.⁵³³

Panasonic también tiene como objetivo aumentar su beneficio operativo de más de 4 mil millones para el año fiscal hasta finales de 2016, frente casi 2 mil millones estimados para el año fiscal 2012. Además tiene como objetivo eliminar las pérdidas en su negocio de televisores en medio de la feroz competencia contra sus rivales asiáticos. Tiene como objetivo impulsar la escala del negocio automotriz de la empresa, incluidos los dispositivos de sensores de seguridad y baterías de iones de litio y su segmento de vivienda, incluyendo la electrónica en la pared.⁵³⁴

La empresa tomó la decisión de migrar su estrategia de negocios hacia las soluciones empresariales, integrando equipo, servicio, soluciones y diseño de plataformas tecnológicas de alto nivel. Ejemplo de ello son las pantallas colocadas en los estadios. De hecho Panasonic fue una de las patrocinadoras oficiales de los Juegos Olímpicos de Río 2016 en Brasil, y bajo ese tenor buscó colocar pantallas en todos los estadios e incluso proveyó los sistemas para todas las televisoras desde el centro de prensa global de los juegos e instaló proyectores para los asistentes.⁵³⁵

Panasonic busca promocionar su marca y hacer énfasis en sus productos electrónicos. Por ahora resultaría demasiado aventurado indicar si las acciones llevadas a cabo serán suficientes para alcanzar las metas que Panasonic se ha propuesto a mediano y largo plazo.

⁵³² CNN en expansión. "Panasonic y Sony se aliarán contra Samsung", <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/06/25/panasonic-y-sony-se-alian-contra-samsung>, 28 de junio 2012.

⁵³³ El Financiero. "Repuntan ganancias de Panasonic", <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/blogs/alfredo-casas/3628-repuntan-ganancias-de-panasonic.html>, 31 marzo de 2013.

⁵³⁴ Horoto Nakata. "Panasonic chief vows revival full forays into autos homes", *The Japan Times* <http://www.japantimes.co.jp/news/2013/03/29/business/panasonic-chief-vows-revival-full-forays-into-autos-homes/#.UX2ncEqBqSo>, 30 abril de 2013.

⁵³⁵ Carlos Mota. "Panasonic busca transformación 50-50 en México", *El Financiero*, <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/panasonic-busca-transformacion-50-50-en-mexico.html>, 02 febrero de 2016.

Sin embargo en un vistazo preliminar la empresa ha demostrado de acuerdo a las cifras antes descritas, tendencias lentas aunque positivas hacia su recuperación económica.

No obstante las ganancias percibidas gracias a estos cambios, Panasonic no puede darse el lujo de bajar la guardia debido a que se encuentra actualmente en una situación en la que requiere con gran urgencia ejecutar cambios, pues es hasta ahora después de cinco años, que logra pronosticar y obtener ganancias en sus ventas, sin embargo éstas aun no pueden asegurarse a largo plazo. Panasonic debe aprender de sus errores y entender que la falta de adecuación ante los inminentes cambios tecnológicos y en la economía internacional trae como consecuencia rezago y pérdidas económicas.

5.7 Objetivos de Panasonic al 2018.

Para entender mejor la visión de Panasonic hacia el futuro, analizaremos sus principales metas hacia el 2018 y su relación con los ideales del Confucianismo. Estos objetivos son los que ha planteado la empresa en comunicados oficiales:

- 1) Panasonic desea convertirse en la compañía no. 1 de “Innovación verde en la industria electrónica” para el festejo de sus 100 años en 2018. Esta visión tiene como objetivo realizar una vida sostenible y una mejor integración de la contribución de la empresa a la protección del medio ambiente y el crecimiento empresarial.⁵³⁶

Dentro de esta meta se pretende otorgar al consumidor una visión ecologista de la empresa con tendencias a la protección del ambiente. Este objetivo retoma el ideal de Confucio de promover el trabajo arduo con un cuidado consiente al medio ambiente.

- 2) La integración y reorganización tras la adquisición de PEW y SANYO. Después de la unión de estas empresas, la compañía reorganizó su estructura. La reforma también ha introducido una nueva organización y un sistema para promover soluciones integrales.⁵³⁷ Esto también incluye una reforma a través de la cual Panasonic llevó a cabo la reestructuración de sus empresas no rentables para reducir los costos fijos, y la racionalización de todo el grupo.⁵³⁸ La reorganización además plantea la redefinición de los productos cuya producción es rentable en ganancias con el fin de perfeccionar su calidad y para mejorar la estructura de beneficios.

⁵³⁶ Panasonic. <http://www.panasonic.net/ir/relevant/2012/en120523.pdf>, 20 noviembre de 2012.

⁵³⁷ Panasonic. <http://www.panasonic.net/ir/relevant/2012/en120523.pdf>, 20 noviembre de 2012

⁵³⁸ *Ibidem*.

La empresa realizará recortes de costos mediante la reducción a fondo de los modelos no rentables y de la revisión de la estructura de costos. En general, la compañía desea perfeccionar su rentabilidad con el fin de optimizar el personal y sacar el mayor provecho de las ganancias bajo el concepto *kaizen* de mejora continua, rescatando con ello los conceptos del Confucianismo relativos a la frugalidad y diligencia para lograr la maximización de recursos humanos y económicos y evitar pérdidas.

- 3) Contacto directo con los clientes. Panasonic fortalecerá su capacidad de comunicación para entender la demanda de los clientes de forma proactiva para proponer soluciones mediante el análisis, estudio e investigación de las necesidades y tendencias del mercado en el momento oportuno y de forma activa para favorecer el desarrollo de productos de acuerdo al requerimiento de los clientes.⁵³⁹

Para ello la empresa se apoyará en la capacitación constante de sus empleados, rescatando aquí también el ideal confuciano de importancia a la educación y formación continua que les permita contar con las habilidades y preparación necesarias para satisfacer las solicitudes de los consumidores y reducir a su vez costos a través de mejoras en los canales de comunicación con los clientes.

- 5) Ser competitivo combinando y enlazando productos. Panasonic está interesado en perfeccionar las fortalezas que la hacen diferente de otras compañías, como su tecnología y la capacidad de enlace para ofrecer una variedad de líneas de productos. La compañía también acelerará la transferencia de recursos para expandir el negocio en el extranjero.⁵⁴⁰

Aquí de nueva cuenta se rescata la importancia a la educación y con ello se fundamenta el interés en la inversión en la investigación para el desarrollo de tecnología, asimismo se retoma el ideal de adaptabilidad de su fundador *Konosuke Matsushita* con lo que se pretende plantear con ideas concretas para un negocio de soluciones completas con el fin de obtener resultados tangibles.

- 6) Superar retos. Todos y cada uno de los empleados de Panasonic deben tener el compromiso de alcanzar las metas de la compañía.

Con esto se busca motivar la lealtad y compromiso de los empleados así como su identificación y sentido de pertenencia hacia la empresa. En este punto también se destaca

⁵³⁹ *Ibidem*.

⁵⁴⁰ Panasonic. <http://www.panasonic.net/ir/relevant/2012/en120523.pdf>, 20 noviembre de 2012

la importancia del bien común por encima del individual al privilegiar los intereses de la empresa al involucrar a los trabajadores de manera completa en la persecución de sus objetivos. Por otro lado, de nueva cuenta se privilegia la mejora constante a través del sistema *kaizen*.

7) La compañía realizará inversiones estratégicas en empresas clave como la energía solar y las baterías de iones de litio.⁵⁴¹

Con esto Panasonic busca promover fuentes de energía alternativas para favorecer el cuidado del medio ambiente.

Panasonic con estos objetivos demuestra que aun considera conceptos confucianos en tanto éstos le sean útiles a sus fines económicos. El estandarte ecológico por ejemplo, le permite enarbolarse como una empresa responsable del cuidado del medio ambiente frente a su gran consumo de recursos y producción de contaminantes con lo cual busca favorecer su imagen y reposicionarse en la preferencia de los consumidores. Esto evidentemente también favorece la reducción de combustibles y recursos que implican gastos para la propia empresa.

Para la obtención de estos objetivos, Panasonic sostiene que son los empleados los que constituyen la base para el crecimiento. La compañía busca unificar y compartir con todos sus trabajadores en todo el mundo su política de desarrollo, así como un sistema de personal y estructura diseñada para ejecutivos. A cada empleado se le pide que tenga un espíritu emprendedor, que interactúe con otras personas para reunir los conocimientos de todos y crear algo completamente nuevo. A través de esto Panasonic busca el total involucramiento de sus empleados para que éstos estén dispuestos a otorgar su mayor esfuerzo, y a ofrecer a la empresa sus conocimientos y creatividad para lograr los objetivos de la empresa. Con la filosofía de la gestión empresarial en mente, Panasonic desea promover su recuperación económica, esta vez sin olvidar que deben adecuar sus acciones a las condiciones actuales del mercado.

Asimismo busca promover entre los empleados el sentido de pertenencia e identidad de grupo con el fin convencer a los trabajadores de que son parte efectiva de la recuperación económica de la compañía.

También privilegia la moralidad confuciana al resaltar valores como la honradez, y la humildad al tiempo que reconoce la importancia al conocimiento y preparación académica.

⁵⁴¹ *Ibidem*.

Además busca darse a conocer como una empresa que protege a su personal (en cuanto a prestaciones laborales), lo cual obedece a su interés por establecer condiciones de estabilidad y orden en sus relaciones laborales para con ello favorecer la productividad y en consecuencia sus ganancias. Sin embargo al mismo tiempo Panasonic demuestra que está dispuesta a realizar recortes importantes de personal si la situación lo amerita.

Japón se encuentra sin lugar a duda en un contexto muy diferente al que se encontraba en el nacimiento de la empresa *Matsushita*, por ello es imperativo que ésta redefina su organización y procesos con base en las exigencias del mercado y la sociedad que ha sufrido inevitables cambios producto de la globalización económica.

Frente de este escenario Panasonic se encuentra en la disyuntiva de optar por seguir el ejemplo de sus competidoras occidentales en el sentido de promover el consumismo carente de conciencia y privado de atenciones y protección hacia sus trabajadores como consecuencia del neoliberalismo económico, o por otro lado, dar continuidad al legado de su fundador al favorecer una cultura empresarial que si bien no olvide el interés económico en las ganancias, no desvalore en la misma dimensión que sus contrapartes occidentales, el compromiso con sus empleados y con la sociedad.

En este momento Panasonic se ve en la necesidad de reformularse una vez más para favorecer su crecimiento económico y presencia en el mercado, eso incluye reexaminar si los conceptos confucianos aún son útiles a sus fines para incrementar sus ganancias, dar continuidad a su recuperación económica y revertir los años de pérdidas que ha padecido.

Ahora bien, para que la empresa no cometa los errores de las empresas de occidente en el sentido de visualizar a los individuos como simples consumidores y logre adoptar los beneficios de una globalización económica más humana que le permita reformularse sin perder los avances del crecimiento económico logrado, a continuación se enumeran algunos cambios a modo de propuesta:

- La flexibilización del empleo.
- La flexibilización del sistema retributivo (no sólo por antigüedad, introduciendo el mérito como parámetro evaluable).
- La restricción de plantillas laborales (reducción de las plantillas sobredimensionadas sin utilidad).
- La contratación de especialistas (no sólo generalistas).
- La aceptación del individualismo como fuente de creatividad.
- Incentivación dentro de la empresa.
- Revalorización de la mujer en el ambiente laboral.

De ahí que se percibe que los retos que el Confucianismo enfrenta en Panasonic sean cada vez mayores puesto que la sociedad japonesa experimenta un fenómeno inevitable en el tiempo: el cambio y evolución inducido por el mismo sistema económico capitalista.

Conclusiones

Conviene recordar que la cultura de un determinado país es un elemento que necesariamente ejercerá influencia en todo aspecto social incluyendo por supuesto el ámbito económico, empresarial y hasta la manera en la que se llevan a cabo los negocios dentro del territorio de cada nación y también en cómo dirigen sus relaciones económicas y de negociación con el exterior. No obstante la forma de pensamiento y comportamiento de cada uno variará en función del impacto que tengan agentes tanto internos como externos en circunstancias diferentes ya sea de forma consciente o no.

Por lo general suele abordarse el aspecto económico de un país como un ente aislado de su cultura y sin considerar concordancia alguna entre ambas partes, pero a través de la presente investigación fue posible dar prueba de lo inconsistente de esta premisa y advertir la existencia indiscutible de una relación de reciprocidad e influencia de cada una en la otra.

Es por ello que se decidió analizar al Confucianismo a la luz de la corriente del Constructivismo social, que por sí misma reivindica el papel de la sociedad para lograr un análisis más completo al encargarse de abordar su objeto de estudio desde una perspectiva holística procurando considerar su estatus dinámico, susceptible al cambio debido a agentes externos e internos y por ello en constante evolución. En este caso, el Confucianismo adaptado a través del tiempo a las necesidades de los grupos en el poder dependiendo de las circunstancias temporales en que se han circunscrito y más tarde a favor de los directivos de los grupos empresariales que se enfrentaron a diversos retos desde su surgimiento como *zaibatsu* hasta nuestros días como consecuencia de los propios cambios que sufrió la economía japonesa.

Bajo este tenor, al analizar la economía de Japón fue posible dar cuenta del innegable vínculo existente entre el sector empresarial y el pensamiento confuciano. El Confucianismo ha sido desde su origen un sistema de pensamiento de muy amplia cobertura cuyo impacto es palpable en las sociedades en diversos países del mundo, con especial atención en el sureste asiático. Durante la época de su nacimiento en China con Confucio, y luego durante el periodo de difusión a través de sus seguidores, permitió llenar el vacío de normatividad al favorecer el orden social definiendo y esquematizando las relaciones sociales con particular preponderancia en los valores morales y hacia todas aquellas actitudes que enaltecían la condición humana tales como la benevolencia y la generosidad.

Confucio no pudo vislumbrar los alcances que habría de tener su obra y el impacto que ésta lograría no sólo en su país natal sino en el conglomerado de países de la región asiática

(incluyendo Japón) quienes adoptarían y adaptarían, de acuerdo a sus particularidades, los principales fundamentos de su filosofía que les permitieran satisfacer sus necesidades particulares.

Este hecho es evidencia de una de las principales cualidades del Confucianismo: su adaptabilidad a las condiciones imperantes. Lo anterior sólo fue posible a través del soporte de dos sectores fundamentales: en un primer momento gracias a sus intérpretes y seguidores quienes dieron continuidad a su particular forma de pensamiento y, por otro, debido a los grupos en el poder que otorgaron su respaldo y favorecieron la difusión necesaria (a veces incluso bajo coerción) que permitieron dar permanencia al legado confuciano.

El inevitable paso del tiempo trajo consigo cambios importantes en la historia de China, mismos que dieron pauta al surgimiento de intérpretes del Confucianismo que procuraron resolver el dilema de enfrentarse a nuevas variables históricas. Para resolver los problemas producto de una nueva realidad entre el siglo VII y X, surge el Neoconfucianismo que retomó conceptos de religiones y pensamientos filosóficos tal como el Taoísmo y el Budismo. En estos encuentros convergieron en puntos de coincidencia que sirvieron no sólo para favorecer la coexistencia entre ellos mismos, sino también garantizar su propia permanencia.

Esta concertación abrió a su vez las puertas para la interrogante de si ¿es o no el Confucianismo una religión?. Sin embargo a través del análisis de la presente investigación fue posible dar respuesta a esta pregunta al afirmar que el Confucianismo no se ajusta en esta categoría más que cuando fue erigida como religión de Estado en China (desde la dinastía *Tang* en el siglo XVII hasta el siglo XIX). La explicación reside en advertir en la actualidad dentro del Confucianismo la falta de una iglesia y clero con todo el significado que ambas palabras remiten, es decir un lugar de congregación así como la ausencia de un grupo de personas encargadas de dirigir y vigilar la aplicación de los preceptos que atañen a una determinada religión. Y aún más al constatar que las *Analectas* si bien constituyen las principales obras del Confucianismo, no representan como tal “libros sagrados” como ocurre con la Biblia en el caso del Cristianismo y el Corán por parte del Islam.

Es por tanto que se concluye que el Confucianismo debe considerarse como un sistema de pensamiento y de organización social de carácter flexible lo cual se hizo evidente al analizar los constantes cambios que sufrió desde su origen hasta principios del siglo XXI. Y es debido precisamente a este carácter, que las modificaciones a sus conceptos no sólo fueron resultado del devenir histórico sino también consecuencia de las acciones de los grupos en el poder capaces de adoptar, implantar y promover aquellos conceptos y prácticas convenientes a sus intereses.

Ahora bien, fue esta misma condición la que le permitió al Confucianismo trasladarse, territorialmente hablando, y ser abrazado por otras regiones como parte del intercambio cultural con sociedades como la coreana y japonesa. En este último caso, tal y como ocurrió con la experiencia china, los valores confucianos fueron apreciados por cuanto estos servían a la élite gobernante a sus fines de control. De hecho fue en el periodo de su llegada y posterior difusión en Japón, que la denominada renovación *Meiji* encontró en las enseñanzas confucianas una estrategia para promover la transición de una sociedad feudal a una naciente industrializada.

Además se debe de considerar que el Confucianismo al ser conciliatorio con el *Shintoísmo*, religión autóctona de Japón, encontró en éste el terreno fértil para propagar sus ideales. Y como en todo aspecto social, experimentó a través del mismo contacto con la cultura japonesa, el intercambio de ideas y conocimientos para favorecer el enriquecimiento recíproco entre ambas formas de pensamiento.

Es así que remontándonos a su periodo de difusión en Japón, el Confucianismo logró expandir su influencia no solamente al satisfacer necesidades de estabilidad de la población al influir en la creación de un sistema de organización social, en donde a cada elemento se le fue asignado funciones específicas así como obligaciones; sino que también sirvió como solución pragmática a los gobernantes para establecer orden y control social y lo más importante, para legitimar su poder y autoridad al incitar la obediencia y lealtad de sus subordinados promoviendo el nacionalismo y valiéndose de un sustento ético para controlar cualquier situación que intentara salirse de sus manos.

El mismo perfil de adaptabilidad fue utilizado por el incipiente sector empresarial japonés cuyos grupos fueron los denominados *zaibatsu*, quienes se valieron de conceptos de origen confuciano como la importancia a la familia, el trabajo arduo y la lealtad de los supeditados hacia los jefes y a la compañía en sí, para acrecentar su presencia en el mercado interno y hacerse de trabajadores dispuestos a velar por los intereses de la empresa familiar.

Más tarde el pueblo japonés fue sometido a la ocupación estadounidense luego de sufrir una severa destrucción, al capitular al término de la Segunda Guerra Mundial y ser obligado a acatar la visión de una sociedad ajena a sus costumbres y modo de vida que Estados Unidos buscó imponer bajo el argumento de la democracia como discurso, y con el fin de contener el comunismo en la zona.

No obstante a pesar de recibir la imposición de patrones de conducta tanto en ocasiones bajo acciones coercitivas como en otras no, los japoneses también extrajeron al final de esta tutela, experiencias y conceptos que consideraron útiles de parte Estados Unidos, un país ascendiente en la economía de mercado, adaptando para sí mismos aquellas prácticas que consideraron óptimas para su recuperación económica en la época de posguerra. Esta adopción tuvo dos vertientes primero como resultado no consciente de un proceso de aculturación, y segundo como efecto de la asimilación planeada de conceptos seleccionados para alcanzar metas específicas.

De ahí que las viejas estructuras de las *zaibatsu* que habían sido desintegradas, renacieran bajo los ideales del capitalismo para beneplácito de Estados Unidos. Con esto el libre mercado fue ganando terreno en Japón y dominando la economía a través del reforzamiento paulatino de los oligopolios después denominados *keiretsu*, que rápidamente acrecentaron su poder económico en el país gracias al propio apoyo del gobierno.

El mismo pragmatismo usado por el éste último fue extrapolado al empresariado japonés quien aplicó con mayor consciencia de causa, una filosofía empresarial basada en el utilitarismo mediante la aplicación estratégica de los valores confucianos tales como la importancia a la educación y capacitación constante, la piedad filial con un claro énfasis en las obligaciones de los empleados hacia sus superiores y la subordinación hacia ellos, el respeto hacia las jerarquías y la exacerbación del bien común por encima del individual traducido en el esfuerzo constante por el bienestar y crecimiento de la empresa por encima del de los trabajadores, mismos que a su vez debían mostrar una conducta que asemejara el ideal del gentil-hombre de Confucio al mostrar interés por la búsqueda de la armonía en el lugar de trabajo (a través de la erradicación de conflictos), lealtad y gratitud hacia la compañía, integridad, honestidad, solidaridad entre los miembros del grupo y el desarrollo de una forma de trabajo ardua a través de la que defendieran su honor y reputación.

Aunado a lo anterior, el empresariado se dio a la tarea de fomentar la aplicación de prácticas con preponderancia hacia la frugalidad y diligencia con las cuales procuró aprovechar al máximo los recursos humanos y materiales presionando para obtener el cien por ciento de su capacidad a través de acciones tales como el establecimiento de orden, rangos y funciones dentro de la organización para aprovechar las cualidades y conocimientos de los empleados, optimizar la producción reduciendo continuamente costos, corrigiendo errores y minimizando el tiempo de producción con la intención de favorecer la mejora continua con sistemas como el *Just In time* (JIT), el *kaizen* y *kanban* con el objetivo de aumentar sus ingresos y reducir costos al tiempo que se buscaba dar la imagen de compañías eficientes y confiables a los compradores e inversionistas.

Ahora bien dado que los cimientos de estas empresas japonesas se constituyeron a través de los conceptos confucianos también se llevó a cabo en éstas la aplicación de un escenario amplificado en el que estaban expuestos los valores propios de la familia desde un punto de vista paternalista con la intención de establecer autoridad y sumisión de sus empleados.

Dentro de la organización como ocurrió con la estructura social, a cada miembro se le fue asignada funciones y responsabilidades específicas dependiendo del grado de eficiencia y compromiso desempeñado hacia la empresa. Esta entidad incorporó también técnicas con base en nociones confucianas para retener y motivar a sus empleados para dar lo mejor de sí superando las expectativas. Entre estas prácticas se encontraban la promoción de la identidad de grupo y la exaltación a la pertenencia de grupo (que recuperaba la importancia del bien común por encima del individual) a través de incentivos (traducidos en prestaciones, retribuciones y promoción para conseguir posiciones mejores en la compañía) y el empleo vitalicio, por citar algunos ejemplos. Estas formas de persuasión recuperan la tesis de *Xunzi*, uno de los principales seguidores de Confucio, quien señaló que una determinada conducta puede promoverse o reducirse a través de la aplicación de prácticas de estímulo-recompensa o castigo.

Usando el engranaje confuciano de corte familiar, las empresas japonesas también expandieron su ámbito de influencia en la esfera económica a través de su unión con las comercializadoras o *sogo sosha*. Estos actores ampliaron el espectro de acción empresarial de los oligopolios formados al permitirles involucrarse en todo el proceso productivo y extender sus límites alcanzando la distribución, la inversión, el financiamiento, la comercialización interior y exterior, el transporte, la logística, el aseguramiento y manejo de la información.

Sin embargo esta compleja conjunción no le fue suficiente al empresariado para recuperarse rápidamente luego de que se frenara la etapa de rápido crecimiento económico que el país gozó desde 1955 hasta finales de la década de los setentas. El estallido de la burbuja económica proveniente del sector inmobiliario y la caída del crecimiento económico debido a la dependencia energética y al mal manejo financiero fueron situaciones difíciles a las que se enfrentaron las empresas, sobre todo cuando éstas trajeron como consecuencia en la economía japonesa un pesado lastre en forma de deuda pública.

Japón tuvo que enfrentar las consecuencias de sus decisiones y tratar de reivindicar su camino al crecimiento económico durante toda la década de los noventas, periodo en el que

tuvo que presenciar el triunfo del capitalismo y ceder hacia su completa inmersión en el neoliberalismo económico a manera de plan de rescate, idea con la que Estados Unidos cautivó al empresariado japonés.

Este paso significó definitivamente, trastocar con el fenómeno de la globalización no sólo la economía y su comportamiento, sino también los más sensibles pilares de su cultura y sociedad. Como consecuencia el tinte del Confucianismo en las empresas no podía verse menos afectado con la llegada del consumismo a ultranza y la promoción de la cultura occidental que Estados Unidos y los países de Europa han promovido a través de sus productos como sinónimo de libertad, democracia y “modernidad”.

Al mismo tiempo, la relación del binomio entre lo público y lo privado también ha sido deteriorada bajo el fenómeno de la globalización que reclama la reducción de la participación del Estado en la economía y que ha favorecido que el empresariado tenga un mayor poder de exigencia en las decisiones de la política financiera.

Si a esto le añadimos otras consecuencias de la preeminencia del mercado por encima de la protección social y del medio ambiente, entre las que se encuentran la aparición de un cada vez mayor desempleo y el aumento en consecuencia de empleos temporales mal pagados, la participación más profunda del capital extranjero que demanda cambios en detrimento del empresariado nacional, la aparición de nuevas empresas que sortean la necesidad de pertenecer a las *sogo sosha* en términos de costo-beneficio aunado a otros problemas sociales como la reducción de la natalidad y el preocupante envejecimiento demográfico y la consiguiente falta de mano de obra a futuro; dan como resultado una economía que demuestra tener serios desafíos tal como los enfrenta actualmente su política nacional la cual ha demostrado también padecer constante inestabilidad derivada de la pérdida de apoyo de la población que cuestiona constante las decisiones del gobierno al ahora presentar mayor poder de exigencia.

Y así llegamos a otro grave problema de estancamiento para Japón: el político. El país padece desde hace al menos una década la renuncia recurrente de su Primer Ministro, lo cual no ha sido nada favorable al momento de hacer frente a los graves problemas originados por una economía endeble, una deuda pública desproporcionada, una moneda sobrevaluada y una población cada vez más envejecida. Por si fuera poco y de manera reciente, a esto se añaden problemas económico-ambientales resultado de los efectos del terremoto de 2011 causantes del *tsunami* en Fukushima y la subsecuente crisis atómica que pusieron en entre dicho ante la opinión pública, la capacidad de acción del gobierno japonés

y su disfuncionalidad para tomar medidas de la recuperación para la población, economía y ecosistema afectados en una coyuntura que exige enfrentar situaciones de emergencia.

Como resultado y ante la presión del mismo pueblo, el Partido Democrático Japonés (PDJ) se vio en la necesidad de retirarse del poder. *Shinzo Abe* al ser elegido en 2012 nuevamente Primer Ministro ha conseguido devolver el poder al Partido Liberal Democrático (PLD), sin embargo su situación frente al gobierno y la población no es fácil. Tiene la tarea de trabajar frente a un Parlamento dividido, diseñar una nueva política energética convincente no sólo para los países que pugnan por su des-atomización sino también para la misma población japonesa que en los últimos diez años ha mostrado desconfianza cada vez mayor hacia sus gobernantes y, al mismo tiempo persuadir a los mercados e inversionistas extranjeros de que Japón puede salir de sus conflictos políticos y solucionar sus problemas financieros.

Como consecuencia la relación gobierno-empresas también se ha visto trastocada. Las empresas se vieron obligadas a recurrir a estrategias de negocios más independientes del gobierno e instituciones públicas que lejos de formar parte de un Estado de bienestar, se encuentran cada vez criticados por la población que no los considera lo suficientemente aptos para satisfacer sus necesidades actuales.

A nivel empresarial el mayor reto consiste en lidiar con cambios tan drásticos como lo son la falta de políticas sociales que protejan al empleado, el surgimiento de nuevas generaciones que cuestionan la legitimidad del sacrificio personal en pos del beneficio de la empresa que ha desvirtuado a su vez el valor de los trabajadores al eliminar o reducir los beneficios laborales, la pasividad de los jóvenes ante el sistema y la difícil lucha por avanzar hacia la incorporación de la mano de obra femenina en condiciones de igualdad, mismos que son sólo algunos ejemplos de situaciones a las se deben enfrentar ahora los japoneses en el ámbito laboral.

El reto económico no es sencillo, y una amplia parte de éste recae por supuesto en las empresas japonesas. En esta complicada atmósfera el Confucianismo enfrenta nuevamente el gran desafío de su permanencia en la sociedad japonesa y concretamente en su sector empresarial. Sin embargo para resolver todas estas situaciones el pueblo japonés debe evaluar sus decisiones con base en sus propias particularidades como sociedad.

Aun cuando se observa que Japón continúa siendo un país de arraigadas costumbres y de una cultura enriquecedora, al mismo tiempo posee una de las economías más importantes a nivel mundial cuya posición internacional lo hace de manera irremediable

partícipe y receptor de los efectos del proceso de globalización en dos de sus vertientes más significativas la social y la económica y en las que se ve inevitablemente afectado.

Japón se encuentra profundamente asediado por el consumismo que como en todo país capitalista enaltece los patrones, ideales, costumbres y “moda” occidentales. Por otro lado, es precisamente en este contexto donde la tecnología parece haber alterado las relaciones sociales a tal punto de favorecer el individualismo en detrimento del contacto social directo.

Pese a todos estos cambios, es posible advertir que el Confucianismo aún permanece vigente en el sector empresarial japonés en lo que concierne a los ideales que pueden traducirse en la maximización de los recursos, en mejora continua y en consecuencia aquellos que les permiten incrementar sus ganancias y evitar pérdidas reduciendo costos como lo son sistemas de producción y procesos tales como el *kanban* y *kaizen*.

El caso de la empresa *Matsushita*, desde 2005 y hasta el día de hoy conocida como Panasonic, resulta un claro ejemplo de la aplicación del Confucianismo con propósitos de alcanzar de orden, productividad y en consecuencia crecimiento económico. Desde su establecimiento en 1918 y hasta la muerte de su fundador en 1889, los conceptos del Confucianismo fueron aplicados como en el resto del empresariado japonés, procurando una mayor protección al empleado a cambio de la entrega total del mismo en favor de la empresa. Sin embargo ante la agresiva competitividad del orden capitalista producto del triunfo de la globalización económica, el ideario moralista confuciano tal cual, parece no encontrar una exacta cabida.

Con base en tal aseveración es posible dar respuesta a la hipótesis central de esta investigación al concluir que, tal como la tendencia indica, sólo los conceptos del Confucianismo que son afines con el neoliberalismo económico continúan vigentes en el empresariado japonés y concretamente en Panasonic siempre que éstos han sido adaptados con fines de control y autoridad frente a sus subordinados y en firme persecución de sus intereses económicos.

Empero, su permanencia no es estable pues el Confucianismo se enfrenta a nuevos retos internos y externos como los antes descritos provenientes del neoliberalismo económico que pugna por el detrimento de los valores sociales y es caracterizado por el consumismo y el exacerbado papel del mercado en la sociedad. Por lo que, para mantener su vigencia deberá ser adecuado a las condiciones actuales de la economía internacional.

De tal suerte que los conceptos del Confucianismo que aún son aplicados específicamente en Panasonic son la moderación, el privilegio concedido a la educación y capacitación como medida que favorece la competitividad de los empleados, el trabajo arduo, la diligencia y la frugalidad para garantizar eficiencia y la mayor utilidad de recursos humanos y materiales, mismos que encuentran su principal motor en las exigencias del mercado, entre las que permanece la necesidad de minimizar costos, tiempo y recursos con el objetivo de alcanzar una producción mayor y más versátil que favorezca el incremento de las ganancias.

De ahí que se infiere que los conceptos confucianos se mantienen en Panasonic, sólo en la medida en que son compatibles con el sistema económico capitalista, y por cuanto éstos sean útiles a los intereses de la compañía cuyo máximo objetivo es la recuperación de su presencia en el mercado y la maximización de sus utilidades para favorecer de nuevo su crecimiento económico.

En el mismo sentido, en cuanto a las prácticas tales como el empleo vitalicio y el sistema de retribuciones que promovían estabilidad laboral para los trabajadores, se han visto reducidas en Panasonic como medida de recuperación de las pérdidas que sufrió la empresa desde 2006. Esta situación se originó como resultado de la aplicación dogmática de los preceptos presentados por su fundador *Konosuke Matsushita*, cuya falta de adecuación ante las exigencias de una nueva realidad del mercado luego de su muerte, se tradujo en la pérdida de crecimiento económico de la compañía. Esto surgió aunado a la aplicación de las políticas neoliberales en el país, con las que las personas han perdido la protección de un Estado e instituciones fuertes, y se han visto a merced de una economía en la que se prioriza al mercado por encima de los intereses de los trabajadores.

El caso de Panasonic no es la excepción, ya que a pesar de experimentar una leve recuperación en sus ganancias de 2000 a 2006 con la reformulación de sus paradigmas, volvió a las prácticas ineficaces de una inadecuada comunicación con los compradores y a los problemas de vinculación al interior de la organización. Durante este periodo se continuó con la aplicación inexacta de los conceptos de la Filosofía Básica de la Administración (FBA) creada por *Konosuke Matsushita*, pues la seguridad y bienestar de sus empleados han sido demeritados en pos de los intereses de la compañía al igual que el lugar preeminente de los compradores quienes se han transformado en simples consumidores y proveedores de ganancias.

Para Panasonic en este punto resulta vital reinventarse para permanecer y reposicionarse en el mercado nacional e internacional después de los importantes retrocesos económicos sufridos en los últimos cinco años después de la pérdida de su

posición privilegiada en la electrónica mundial frente a su mayor competidor coreano, *Samsung*. Para ello será necesario replantearse no sólo la imagen que proyecta hacia el exterior y la calidad de sus productos, sino también la percepción que tienen los empleados dentro de la propia empresa así como la efectividad de su administración.

Estas condiciones han valido a los directivos de Panasonic una apuesta cada vez mayor y hacia el futuro para reformular los preceptos de su fundador *Matsushita* con el fin de adecuarlos a las nuevas exigencias de la economía japonesa e internacional. Con esto se busca retomar la imagen que tenía de contribuir a la sociedad a través de estrategias como la búsqueda de la mejora continua.

Esta meta pretende lograrla mediante la innovación tecnológica, la capacitación a sus empleados y la búsqueda de una reconexión con los consumidores al tratar de satisfacer sus necesidades bajo el estandarte que pretende enarbolarla como una empresa comprometida con el ambiente y con lo cual busca reposicionarse de nuevo entre las principales marcas de electrónicos y recuperar al menos en parte, el lugar privilegiado en la preferencia del público con el gozaba durante su etapa de alto crecimiento desde la década de los años sesenta hasta los noventas.

Ante esta situación Panasonic también se encuentra ante un camino bifurcado en el que por un lado puede aplicar los mismos patrones de conducta que sus contrapartes occidentales, las cuales en su mayoría se enfocan en tomar acciones en detrimento de sus trabajadores y, por otro lado, tiene la opción de preservar los ideales de su fundador al aplicar una cultura empresarial que aun cuando mantenga presente sus objetivos económicos, no demerite el valor de sus empleados y defienda el rol que tiene capacidad de desempeñar en cuanto a su contribución a la sociedad.

Sólo el tiempo puede dar respuesta a la pregunta de si el Confucianismo permanecerá presente en un futuro en la sociedad de Japón, en su sector empresarial y concretamente en Panasonic, pero lo que sí es seguro inferir es que las empresas como ésta seguirán aplicando prácticas y conceptos de raíz confuciana en tanto éstos funcionen como medio efectivo para alcanzar sus propósitos.

Si Panasonic realmente desea reposicionarse en el mercado tendrá que ejecutar los cambios que sean necesarios para mantenerse en la preferencia del público nacional e internacional acatando las acciones que favorezcan su crecimiento económico, razón por la cual el pensamiento confuciano será adaptado en ésta empresa tanto le sea útil y en la medida en que lo exija el mercado, cuya supremacía ostenta un lugar por demás privilegiado

en el sistema económico actual, desafortunadamente incluso por encima de los intereses socio-culturales de los pueblos.

Fuentes de consulta.

- Abegglen, James. *Kaisha: La corporación japonesa*, Plaza & Janés Editores S.A., México, 1990, pp. 320.
- Andrew, John. *Doing business with the Japanese*, NTC Business book, Estados Unidos, 1992, pp. 160.
- Aoki, Masahiko. *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Reino Unido, 1988, pp. 336.
- Aoki, Masahiko y Dore, Ronald. *The sources of competitive strength*, Oxford University Press, Reino Unido, 1996, pp. 424.
- Bauer, Wolfgang. *Historia de la filosofía China: Confucianismo, Taoísmo, Budismo*, Herder, España, 2009, pp. 366.
- Baylis, John. *The globalization of world politics: an introduction to international relations*, Oxford University, Estados Unidos, 2005, pp. 811.
- Beyer, Peter. *Religions in global society*, Taylor & Francis, Canadá, 2006, p. 328.
- Boyé, Lafayette De Mente. *Japan: understanding & dealing with the new Japanese way of doing business*, Phoenix Books, Estados Unidos, 2012, pp. 199.
- Boyer, Robert y Yamada, Toshio (editores). *Japanese Capitalism in Crisis*, Routledge, Estados Unidos, 2000, pp. 256.
- Brice, Parain. *Historia de la filosofía*, Volumen 1, Siglo XXI, México, pp. 421.
- Burchill, Scott *et al.* *Theories of International Relations*, Palgrave Mc Millan, 2005, Estados Unidos, pp. 322.
- Cámara Japonesa de Comercio. *Sogo Sosha*, México, 1997, pp. 44.
- Chan, Wing-tsit. *Filosofía del oriente*, Fondo de Cultura económica, México, 1954, pp. 210.
- Chesneaux, Jean. *Asia oriental en los siglos XIX-XX*, Editorial Labor S.A., España, 1969, pp. 165.
- Coriat, Benjamin. *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa Japonesa*, Siglo XXI, México, 2000, pp. 168.
- Daniel, Leslie. *Confucius: Étudie suivie des entretiens de Confucius*, Seghers, Francia, 1962, pp. 222.
- Del Arenal, Celestino. *Etnocentrismo y teoría de las relaciones internacionales: una visión crítica*, Tecnos, España, 2014, pp. 213.
- Do-dinh, Pierre. *Confucio y el humanismo chino*, Aguilar, España, 1960, pp. 220.
- Doebelin, Alfred. *El pensamiento vivo de Confucio*, Losada, Argentina, 1983, pp. 152.
- Dore, Ronald Philip. *Taking Japan seriously: a Confucian perspective on leading economic issues*, Standford University, Estados Unidos, 1987, pp. 264.

- Durlabhji Subhash y Marks Norton E. *Japanese business: cultural perspectives*, Suny Press, Estados Unidos, 1993 pp. 388.
- Eber, Irene. *Confucianism, the dynamics of tradition*, Macmillan Publishing Company, Estados Unidos, 1986, pp. 234.
- Elman, Benjamin. *Rethinking Confucianism past and present in China, Japan, Korea, and Vietnam*, University of California, Estados Unidos, 2002, pp. 643.
- Estefanía, Joaquín. *La nueva economía de la globalización*, De Bolsillo, España, 2001, pp. 256.
- Fujimori, Mitsuo. *An introduction to Japanese economics (a Synopsis of Japanese economic factors and condition)*, Sotakusha, Japón, 1992, pp. 266.
- García Canclini, Néstor (coordinador). *Reabrir espacios públicos y ciudadanía*, Plaza y Valdés, México, 2004, pp. 397.
- González Casanova, Pablo y Saxe Fernández, John et al. *El mundo actual: situación y alternativas*, Siglo XXI, México, 1996, pp. 413.
- González Valles, Jesús. *Historia de la filosofía japonesa*, Tecnos, España, 2002, pp. 562.
- Granet, Marcel. *El pensamiento chino*, Editorial Hispanoamericana, México, 1959, pp. 225.
- Gutiérrez, Raúl. *Historia de las doctrinas filosóficas*, Esfinge, México, 2006, pp. 230.
- Hartz, Paula. *Taoism: World religions*, Facts on file, Estados Unidos, 1993, pp. 128.
- Henri-Charles Puech. *Las religiones constituidas en Asia y sus contracorrientes*, Siglo XXI, México, 1982, pp. 328.
- Hobbler, Thomas. *Confucianism. World religions*, Facts on file, Estados Unidos, 1993, pp. 128.
- Hobden, Stephen y Hobson, John M. (editores). Cambridge University Press, Reino Unido, 2001, pp. 328.
- Holtom, D. C. *The National Faith of Japan. A Study in Modern Shinto*, Kegan Paul International, Reino Unido, 1938, pp. 329.
- Honjo, Eijiro. *Economic theory and history of Japan in the Tokugawa period*, Russel & Russel, Estados Unidos, 1943, pp. 122.
- Huffman, James. *Japan in the world History*. Oxford University Press, Estados Unidos, 2010, pp. 156.
- Hung-Chao, Tai. *Confucianism and Economic Development: An Oriental Alternative?*, Paragon House Publishers, Estados Unidos, 1989, pp. 224.
- Il-Gon, Kim. *Economic development in Asia and the influence of Confucianism*, Tokyo University of Foreign Studies, Japón, 1987, pp. 14.

- Iwabuchi, Koichi. *Recentring globalization: Popular culture and Japanese Transnationalism*, Duke University Press, Estados Unidos, 2002, p. 288.
- Kazuhiro, Takii. *The Meiji Constitution*, LTCB, Japón, 2007, pp. 196.
- Kotter, John P. *El liderazgo de Matsushita: lecciones del empresario más destacado del siglo XX*, Editorial Granica, Argentina, 1998, pp. 316.
- Kratochwil, Friedrich. *Rules, norms, and decisions on the conditions of practical and legal reasoning in International Relations and Domestic Affairs*, Cambridge Studies in International Relations, Reino Unido, 1989, pp. 317.
- Kwong-loi, Shun. *Confucian ethics: a comparative study of self, autonomy, and community*, Cambridge, Estados Unidos, 2004, pp. 228.
- Lapid, Yosef y Kratochwil, Friedrich (editores). *The return of culture and identity in IR theory*, Lynne Rienner Publishers, Reino Unido, 1996, pp. 255.
- Le monde diplomatique. *Japón de Hiroshima a potencia económica*, Editorial Aun creemos en los sueños, Chile, 2006, pp. 64.
- Lionello, Lanciotti. *Qué ha dicho verdaderamente Confucio*, Doncel, España, 1971, pp. 133.
- Liu, Wu-chi. *La penseé de Confucius*, Petite bibliotheque, Francia, 1963, pp. 214
- López Villafañe, Víctor. *La nueva era del capitalismo: Japón y Estados Unidos en la cuenca del Pacífico 1945-2000*, Siglo XXI, México, 1994, pp. 238.
- López Villafañe, Víctor y Carlos Uscanga (coordinadores). *Japón después de ser el número uno. Del alto crecimiento al rápido envejecimiento*, Siglo XXI, México, pp. 230.
- Marks E. Norton. *Japanese business: cultural perspectives*, Ed. Business & Economics, Estados Unidos 1993, pp. 388.
- Marías, Julián. *Historia de la Filosofía*, Alianza editorial, México, 1998, pp. 515.
- Martínez Aldana, Clemencia. *Negocios internacionales. Estrategias globales*, Universidad Santo Tomás, Colombia, 2006, pp. 364.
- McInerney, Francis. *Panasonic. The largest corporate restructuring in History*, St. Martin's Press, Estados Unidos, pp. 374.
- Mita, Munesuke. *Psicología social del Japón moderno*, El colegio de México, México, 1996, pp. 678.
- Mitsuru Yamamoto, Romero Castilla Alfredo et al. *Japón después del milagro*, El Colegio de México, México, 1982, pp. 190.
- Monden, Yasuhiro. *El estilo japonés de dirección de empresas*, Tecnologías de gerencia y Producción, Japón, 1985, pp. 44.
- Nitobe, Inazo. *El bushido. El alma del Japón: exposición del pensamiento japonés*, Palma de Mallorca, Argentina, 2002, pp. 181.

- Nivison, David S. *The ways of Confucianism. Investigation in Chinese Philosophy*, Open Court Publishing Company, Estados Unidos, 1996, pp. 356.
- Nosco, Peter. *Confucianism and Tokugawa culture*, Princeton University, Estados Unidos, 1984, pp. 290.
- Núñez de Prado J. *Tratados morales y políticos, según los textos de Confucio y de sus discípulos Tseng-chen, tchu-hi y otros*, Graficas Diamante, España, 1959, pp. 172.
- Preiswerk, Roy. *Etnocentrismo e Historia. América indígena, África y Asia en la visión distorsionada de la cultura occidental*, Editorial Nueva Imagen, México, 1979, pp. 75.
- Raymond, Dawson. *Confucio*, Fondo de Cultura Económica, México, 1986, pp. 143.
- Rivera Ángel, Natalia, Uscanga, Carlos y Laborde, Adolfo. *Sogo Sosha en los procesos de globalización económica del siglo XXI*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 2009, pp. 83.
- Rodney, Leon Taylor. *The way of heaven: an introduction to the Confucian religious life*, Leiden, Estados Unidos, 1986, pp. 85.
- Romero Castilla Alfredo y López Villafañe Víctor. *Japón hoy*, Siglo XXI, México, 1987, pp. 149.
- Sakaiya, Taichi. *¿Qué es Japón?*, Editorial Andrés Bello, Chile, 1995, pp. 339
- Santa Cruz, Arturo. *Un debate teórico empíricamente ilustrado de la soberanía japonesa*, Universidad de Guadalajara, 2000, pp. 305.
- Schonberger, Richard J. *Japanese manufacturing techniques: nine hidden lessons in simplicity*, Free Press, Estados Unidos, 1982, pp. 260.
- Smart, Ninian. *Las religiones del mundo*, Ediciones Akal, España, 2000, pp. 609.
- Smith, Thomas C. *The agrarian origins of modern Japan*, Stanford University Press, Estados Unidos, 1959, pp. 250.
- Smith, Warren W. *Confucianism in modern Japan: a study of conservatism Japanese intellectually History*, Hokuseido Press, Estados Unidos, 1959, pp. 285.
- Steans, Jill. *Introduction to International Relations: perspectives and themes*, Pearson Education, Estados Unidos 2005, pp. 255.
- Tai, Kuo-hui. *Confucianism and Japanese Modernization*, Washington Institute for values in public policy, Estados Unidos, 1989, pp. 210
- Toledo, Daniel (editor). *Asia y África en la historia*, México UAM, 1996, pp. 136.
- Tsunenari, Tokugawa. *The Edo inheritance*, International Library Trust, Japón, 2000, pp. 212.
- Uscanga, Carlos. *El otro Japón*, Institución Paradigma de Actividades Científico-Culturales S.C., México, 2000, pp. 107.
- Uscanga, Carlos y Romero María Elena *et al. Sociedad civil y reforma de Estado en Japón: un espacio para la acción*, Universidad de Colima, México, 2007, pp. 164.

- Verge, Xavier. *Estrategias y sistemas de producción de las empresas japonesas*, Eada Gestión, España, 2000, pp. 180.
- Weber, Max. *The religion of China. Confucianism and Taoism*, The Free Press of Glencoe, 1968, pp. 308.
- Yáñez Solana, Manuel. *Confucio*, Edimat, México, pp. 192.
- Yao, Xinzhong. *El Confucianismo*, Cambridge University, España, 2001, pp. 423.
- Yamashita, Toshihiko. *El camino Panasonic*, Editorial Planeta Mexicana, 1992, pp. 190.

Revistas:

- Antonio, Rocío y Mota, Graciela. *Confucio: Lenguaje y Acción. Diálogo entre Oriente y Occidente*, Sección: Testimonios No. VIII Marzo-Septiembre 2015, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 587.
- Carranza, Julio. "Cultura y desarrollo", en *Revista Temas. Cultura, ideología y sociedad*, No. 18, UNESCO, Cuba, julio-diciembre de 1999, pp. 38
- Cornejo, Romer. "Confucianismo y desarrollo económico", en *Estudios de Asia y África*, vol. XXXII, núm. 3, septiembre-diciembre de 1997, Colegio de México, 1997, pp. 519-538.
- Reus-Smit, Christian. "Leyendo la historia con una mirada constructivista" en *Relaciones Internacionales*, núm. 20, GERI – UAM, México, junio, 2012, pp. 83.
- Suzuki, Yamato. *Estructures d'Organization des Entreprises Japonaises, Analyse Historique Comparative*, en *Annales, Histoire, Sciences Sociales*, nº 3, mayo-junio, 1994, Francia, pp. 579-580

Fuentes electrónicas:

- Arantxa Asián. "Panasonic y sus despidos" *MC Pro*.
<http://www.muycomputerpro.com/2013/04/24/panasonic-despidos/> , 28 de abril de 2013.
- Claude, Lonien. "Construction of the Keiretsu model on the bases of the old and new regimes" *The Japanese Economic and social system*.
http://books.google.com.mx/books?id=RbT3CC4X-BcC&pg=PA41&lpg=PA41&dq=confucianism+keiretsu&source=bl&ots=KuK3TrIm1l&sig=TAJdixNPekRbFhX6HAEL6Nk4jsA&hl=es&sa=X&oi=book_result&resnum=4&ct=result#PPA2,M1, 15 de octubre 2008

- CNN en expansión. “Panasonic y Sony se aliarán contra Samsung”, <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/06/25/panasonic-y-sony-se-alian-contra-samsung>, 28 de junio 2012.El Financiero.
<http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/blogs/alfredo-casas/3628-repuntan-ganancias-de-panasonic.html> última consulta 31 marzo 2013

- Expansión. <http://www.expansion.com/2012/11/22/empresas/tmt/1353571406.html>, 01 de mayo de 2015.

- Eduardo, Elibeth. “Panasonic invertirá 1.6 millones en Tesla”, *CIO América Latina*.
<http://www.cioal.com/2016/01/25/panasonic-invertira-en-tesla> , 1 febrero 2016.

- El país.
http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/11/01/actualidad/1351770406_779168.html
última consulta 31 marzo 2013, 20:41.

- El Financiero. “Panasonic incumple cantidad de recortes de empleos anunciados en plan de negocios”, <http://elfinanciero.com.mx/component/content/article/45-negocios/9353-panasonic-incumple-cantidad-de-recortes-de-empleos-anunciados-en-plan-negocios.html>, 02 de abril de 2013.

- El Financiero. “Repuntan ganancias de Panasonic”,
<http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/blogs/alfredo-casas/3628-repuntan-ganancias-de-panasonic.html> , 31 marzo de 2013.

- Forbes México. “Panasonic piensa decir adiós a las pantallas”,
<http://www.forbes.com.mx/sites/panasonic-piensa-decir-adios-a-las-pantallas>, 07 de abril de 2013.

- Horoto, Nakata. “Panasonic chief vows revival full forays into autos homes”, *The Japan Times* <http://www.japantimes.co.jp/news/2013/03/29/business/panasonic-chief-vows-revival-full-forays-into-autos-homes/#.UX2ncEqBqSo> , 30 abril de 2013.

- Japan development Economy,
http://74.125.95.104/search?q=cache:4LJKOfbkxNEJ:www.meti.jp/archivos/num_2 última consulta 20 febrero 2011, 20: 56

- JETRO. “About IDE”, <http://www.ide.go.jp/English/Info/index.html>, 25 de octubre de 2013.

- Martín, Javier. “Sharp, Sony y Panasonic: reinención o muerte”, *El país*,
http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/11/01/actualidad/1351770406_779168.html,
31 marzo de 2013.

- METI. “History of METI”, <http://www.meti.go.jp/english/aboutmeti/data/ahistory2009.html>
10 de marzo de 2011

- Mota, Carlos. “Panasonic busca transformación 50-50 en México”, *El Financiero*
<http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/panasonic-busca-transformacion-50-50-en-mexico.html>, 02 febrero de 2016.

- Organización Mundial de Comercio, “El GATT y el Consejo del Comercio de Mercancías”, https://www.wto.org/spanish/tratop_s/gatt_s/gatt_s.htm, 25 mayo de 2013.

- Panasonic, “Filosofía empresarial”
<http://www.panasonic.com.mx/about/corporate/philosophy/> última consulta 24 de agosto 2011 18:46

- Panasonic. <http://www.panasonic.net/ir/relevant/2012/en120523.pdf>, 20 noviembre de 2012.
- The Guardian. “Resigned to resign”,
<https://www.theguardian.com/commentisfree/2011/mar/08/japanese-prime-minister-staying-power>, 08 de marzo de 2011.

•The Japan Times. <http://www.japantimes.co.jp/news/2013/03/29/business/panasonic-chief-vows-revival-full-forays-into-autos-homes/#.UX2ncEqBqSo> última consulta 30 abril 2013, 17:59.

•The Japan Times. “Panasonic plans 10 000 more job cuts”, <http://www.japantimes.co.jp/news/2012/11/16/business/panasonic-plans-10000-more-job-cuts/#.V8tiMhLLKoY> , 16 de noviembre 2012.

•Reuters. <http://www.reuters.com/article/2013/03/17/panasonic-plasmatv-idUSL3N0C90IJ20130317>, 31 marzo de 2013.

•Torres C., Leonidas. “Confucianismo”.
http://74.125.95.104/search?q=cache:4LJKOfbkxnEJ:www.istor.cide.edu/archivos/num_2
27 octubre 2005.

Glosario

A

Amakudari / 天下り: literalmente significa “descender del cielo”. Se refiere a los altos funcionarios del Gobierno que desembarcan, una vez jubilados en la Administración, en las empresas en cargos de responsabilidad.

Arubaito / アルバイト: trabajos de todo tipo realizado por los estudiantes de secundaria en su tiempo libre. Derivación del término alemán *arbeiter*.

B

Bakufu / ばくふ: gobierno feudal, gobierno del *shogun* y sede del gobierno.

Bonasu / ボーナス: paga por beneficios. Paga extraordinaria entregada en función de los resultados de la empresa.

Bodhisatvas. Es un término propio del Budismo que alude a alguien en el camino del Budismo *Bodhi* es una palabra sánscrita que significa “iluminación” y *sattva* que significa “ser”.

Bucho / 部長: categoría de jefe de división en la empresa. Depende directamente del director-gerente o del presidente. Algunas veces es miembro de la junta directiva de la empresa. También se utiliza para denominar al director de un departamento empresarial.

C

Chie / 知恵: sabiduría, inteligencia, razón.

Chukioshin: Consejo Central de Educación. Ente asesor del ministerio de Educación, Ciencia y Cultura. Nace en 1952, cesando sus actividades en 1983 al ser sustituido por el Consejo Nacional para la Reforma de la Educación o *Rinkyoshin*.

Chu Qiu: o los Anales de la Primavera y Otoño.

Chun-tze: gentil-hombre o sabio.

D

Daigaku-ryo / だいがくりょう: institución creada en el siglo VII por el emperador *Tenji* para formar a los administradores de su *bakufu* y de los sucesivos.

Daimyo / 大名: señor feudal, gobernante de un feudo, gran *myo*.

Dango / だんご: acuerdos entre productores para evitar competencias inútiles, sobre todo en el sector de la construcción.

Dieta: parlamento bicameral japonés, establecido por la nueva constitución de la postguerra, compuesto de una Cámara Baja o de Representantes y una Cámara Alta o de Consejeros.

Dyichinsai / いちんさい: rito *shintóista* que se realiza en la iniciación de la construcción de un edificio para purificar la tierra y evitar futuros males originados por espíritus malignos.

E

Eiraku-sen / 英落選: moneda de cobre importada de China que servía de moneda corriente en Japón (desde el comienzo del siglo XV hasta 1608).

Endaka / 円たか: alza en la cotización del *yen* que dificulta las exportaciones de productos producidos en Japón y que por lo tanto hacen caer la competitividad de la industria japonesa y aumentar el paro al tener que trasladar parte de la producción a otras zonas del planeta más competitivas.

F

Freeter / フィルテル: anglicismo usado para referirse a los jóvenes que una vez finalizados sus estudios aspiran a no incorporarse al mercado de trabajo durante un largo periodo de tiempo.

Fukushacho / ふく首長: vicepresidente de una empresa.

G

Gaibun / がい: reputación, fama.

Gaihin / 外人: extraño. Extranjero en Japón.

Gairojin / 街路人: japonés que abandona su empresa para ir a trabajar a otra.

gakushu-juku / 学習塾: centro privado de enseñanza donde se imparten los programas educativos de las enseñanzas primaria y secundaria elemental (que son los dos niveles obligatorios de enseñanza en Japón).

Gambate / 頑張って: expresión de fuerte esfuerzo exigido (y gran importancia dada) a los estudiantes en sus estudios y a la sociedad en su trabajo.

Genryo keiei / 原料経営: literalmente significa aligeramiento de operaciones: reducción de las estructuras y actividades de las empresas frente a situaciones de crisis. Fue un fenómeno de adelgazamiento y reestructuración de la alta dirección y de la estructura organizativa de las empresas japonesas producido en los años 70 con el apoyo de los sindicatos de empresa.

Giri / ぐいり: obligación moral, sentido social de obligación, deber, razón correcta, sentido de justicia y deber (en relación a la familia, parientes, amigos, sociedad, superiores, inferiores, etc.).

Gumi / ぐみ: élite de universitarios que conforman el personal cualificado y de carrera de la Administración Pública.

H

Honnin-kyu / 本人給: parte de la retribución calculada en función de la antigüedad y el mérito del trabajador o empleado.

Hsin o fidelidad

I

I: justicia.

I Ching: o libro de los Cambios.

Ijimeru / 苛める: abusos y/o intimidaciones infringidos a un alumno por otro o por varios alumnos.

ippatsu-kaito いぱつかいと: negociación colectiva única lanzada un grupo de sindicatos de empresa y sus empresas respectivas.

J

Jiko-tsugo / 事故都合: situación que se da cuando un empleado o trabajador deja la empresa a petición propia por motivos personales.

Jin: benevolencia, humanidad, caridad.

Jinmyaku / じんみやく: red de relaciones personales establecidas por los directivos de las empresas.

Jinzai / 人生: hombre de talento.

Jomu / ほむ: director administrativo en una empresa.

Jomu-kai / ほむかい: consejo de directores administrativos; conocido también como comité ejecutivo. También es un método de toma de decisiones basado en la reunión de ejecutivos de una empresa para tomar directamente una decisión.

K

Ka / 課: cada una de las secciones que configuran en una empresa.

Kacho / ちょう: jefe de sección en la empresa.

Kaicho / 会著: presidente del consejo de administración de una empresa.

kaisha-tsugo / 会社都合: situación que se da cuando un empleado o trabajador deja la empresa a petición de la misma: por jubilación forzosa o anticipada, o promoción o ubicación a/en otra empresa a petición, no del trabajador, sino de la empresa.

Kakushi / かくし: estatus, posición social, jerarquía familiar.

Kami / kami: seres sobrenaturales con un poder y una capacidad superiores a los del hombre, que residían o se materializaban en objetos y seres. Éstos, podían ser fuerzas de la naturaleza, antepasados notables u seres míticos

Kanban / 看板: pieza de madera que porta el nombre de un establecimiento comercial. Ahora se conoce, también, a una tarjeta colocada en una envoltura de vinilo indicadora de

que se ha realizado un pedido. Contiene el artículo en cuestión, el número de unidades y el tiempo de entrega para su reposición.

Kanji / 漢字: ideograma de origen chino, escritura ideográfica china utilizada en la escritura japonesa, originaria del reino de Han (Kan en japonés).

Kansayaku / かんさやく: auditor externo de la empresa. Suele ser un antiguo ejecutivo *senior* ya jubilado.

Kauri / かうり: nivel administrativo en la empresa donde se encuadran los directores de departamento (*bucho*), los jefes de sección (*kacho*) y los jefes auxiliares o adjuntos de sección (*kakaricho*).

Keidanren / 経団連: Federación de Organizaciones Económicas. En ésta se agrupan las empresas y asociaciones más importantes del país. Representa los intereses empresariales tanto en el Japón como en el mundo.

Keiei / 経営: nivel directivo en una empresa. En éste se encuadran el presidente, el vicepresidente y los directores.

Keiretsu / 系列: conglomerado de empresas asociadas, heredero de los antiguos *zaibatsu*. Es una estructura empresarial formada por empresas productivas, banca, empresas de servicios y subsidiarias. No existe, en apariencia vínculo legal alguno entre ellas.

Kohai / 後輩: ejecutivo junior.

ko-in / 雇員: trabajador manual u obrero.

Kominka / こみんか: instituciones públicas de educación social y comunitaria donde se imparten tanto actividades educativas como culturales.

Koshu / こしゅ: examen de acceso al nivel superior más bajo (para universitarios)

Koto senshu gakkō / ことせんしゅう学校: escuelas de enseñanza secundaria superior.

Kumi / 組: cada uno de los grupos de alumnos en que se divide un aula.

L

Li: comportamiento correcto

Liji o libro de los Ritos

Lun yun: traducido como las *Analectas* o Libro de las Conversaciones y el de la Piedad Filial.

M

Meishi / めいし: tarjeta de visita, imprescindible para los japoneses

MITI: acrónimo sajón del ministerio de Industria y Comercio Internacional del Japón (Ministry of International and Trade Industry).

Monbukagusho / 文部科学: Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura del Japón.

N

Nakodo / なごど: tercera parte firmante de un contrato. Suele ser el supervisor o intermediario entre las partes.

Nemawashi / ねまわし: proceso de sondeo entre las diferentes direcciones de la empresa o los distintos miembros de un grupo para asegurarse informalmente el consenso del grupo antes de tomar la decisión definitiva o de proporcionar respuestas.

Nenko joretsu / 年功序列: sistema de salarios y ascensos por antigüedad.

Nenkin / 年金: sistema de ascensos de los trabajadores y empleados basado en la un año en la empresa.

Nikkei / 日系: descendiente de japonés.

Nissho / 日本商工会議所: Cámara Japonesa de Comercio e Industria, canaliza las necesidades de las PYME's.

O

Omoiyari / 思いやり: satisfacer las necesidades previstas: Anticiparse a las necesidades previstas; anteponer las necesidades ajenas a las propias.

On / 恩: sentido social de agradecimiento, los favores recibidos, deber de gratitud.

Oyabun / 親分: patrón.

Oyabun-koobun / 親分—子分: relación entre el superior y el inferior por la que el primero va a brindar protección al segundo a cambio de lealtad, obediencia y otros servicios.

R

Reforma Mori: reforma legislativa de 1851 por la que se instituye la educación obligatoria en el Japón, en la Era Meiji.

Ren: o *yen* (benevolencia o generosidad).

Rengo / れんご: Confederación de Sindicatos Privados del Japón, fundada en 1987.

Ringi / りんじ: método de toma de decisiones. Proceso de circulación de memoranda internos para obtener la aprobación oficial de todas las personas involucradas en una decisión. Este proceso está basado en el consenso.

Rinjiko / りんじこ: empleado eventual de una empresa.

Ru: En la China de Confucio, tenía tres acepciones: era un título concedido para intelectuales o caballeros que destacaban en uno o varios aspectos de la vida social; segundo, existía el *ru* como clasificación de aquellos que practicaban las “seis artes” y finalmente una tercera categoría hacía referencia a aquellos que fungían como ayudantes del gobernante de un estado. Posteriormente se vinculó al *ru* con la conservación de los rituales antiguos.

S

Sacho-kai / さちよかい: consejo de directores o presidentes de las empresas del *keiretsu*.

Samurai / 侍: literalmente significa “el que sirve”. Soldado dependiente de un señor feudal.

Sarari-men / サラリメン: De origen anglosajón (*salary men*) empleados de una empresa desde los niveles directivos hasta los obreros.

Sei-shain / 正社員: empleado regular o cuasi-permanente de una empresa.

Seishan / せいちゃん: núcleo de la empresa formado por los trabajadores cuasi-permanentes o estables.

Sempai / 先輩: ejecutivo *senior* experto. Veterano del grupo al que se respeta, miembro más antiguo. Expresa connotación de respeto.

Sempai-kohai / 先輩-後輩: relación que se da entre los miembros menos antiguos (*sempai*) y los más recientes (*kohai*) en una organización por el que los más experimentados ayudan a los nuevos de la organización (escuela, empresa, etc.) a cambio de lo cual reciben gratitud, lealtad y respeto.

Sengyo shufu / 背魚しゅふ: amas de casa. Estudian cosas tales como el arte floral o *Ikebana*, la ceremonia del té, etc.

Senmu / 専務: director *senior* de una empresa.

Sensei / 先生: literalmente significa “nacido antes”. Maestro; se usa comúnmente para llamar a los médicos, profesores, abogados, miembros de la Dieta (Parlamento Japonés) y especialistas en algún arte o materia. Utilizado para dirigirse a una persona socialmente respetada.

Senshu gakko / せんしゅ学校: escuelas de formación especial. A ellas llegan alumnos que han finalizado la secundaria inferior o la superior.

Shacho / しゃちよお: presidente de una empresa.

Shain / 社員: empleado estable o regular de la empresa; también significa accionista.

Shi-ching y el Libro de las Odas. Forma parte de escrituras antiguas que tuvieron origen antes de Confucio

Shigoto-kyu / 仕事きう: parte de la retribución relacionada con el puesto ocupado.

Shikon-shosai. Concepto que buscaba conjugar la moral de los *samurai* y el talento comercial como fórmula para el crecimiento económico

Shinto / しんと: religión primitiva originaria del Japón y anterior al Budismo, basada en el culto a los antepasados y a la naturaleza. También conocida como *Shintoísmo*.

Shitauke: empresa subcontratista de la gran empresa. Proveedores de segundo nivel de componentes no esenciales de una gran compañía manufacturera.

Shogun / 諸軍: jefe militar que lleva los asuntos políticos en nombre o en lugar del emperador. Jefe de gobierno en los periodos de los *shogunato*..

Shojinka / しょじんか: poder alcanzar la flexibilización en el número de operarios de una sección para así poder adaptarse a la demanda. Adaptación del número de trabajadores a las necesidades de producción.

Shoku-in / 職員: empleado de oficina.

Shokutaku / しょくたく: antiguos empleados de la empresa que ésta vuelve a contratar una vez jubilados.

Shu : respeto

Shuji o libro de Historia

sogo shoku / そごしょく: mujeres trabajadoras (no secretarias ni dedicadas a labores administrativas convencionales) de carrera. Aspiran a ocupar los mismos puestos de responsabilidad que ocupan los hombres.

sogo-shosha / 総合商社: compañías generales de comercio japonesas.

Su-ching: Libro de los documentos, parte de escrituras antiguas que tuvieron origen antes de Confucio

Sushin koyo すしんこよ: prácticas laborales de empleo permanente.

T

Ta-Hio: libro de la “Gran Enseñanza”.

Tao: el camino. En el Taoísmo es la cúspide, la realidad última, indefinible para la capacidad humana, la unión y armonía con la naturaleza

Taishokukin / 退職起因: paga única por jubilación.

Tche : conocimiento e inteligencia.

Tchung : lealtad.

Tenseki / てんせき: transferencia permanente de trabajadores de una empresa otra.

Ten-shoku / てんしょく: cambio de trabajo.

T'ien: Cielo. Reino del cielo para la cultura china antigua. El cielo, resultaba ser la creencia en un poder superior al de los seres humanos.

U

Uchi / 家: casa.

Uchi no kaisha / 家の会社: expresión utilizada para referirse a la empresa, que significa literalmente “casa-compañía”.

W

Wa / 和: armonía, total, suma.

X

Xin : fidelidad o integridad.

Y

Yen / 円: moneda actual de Japón.

Yi : honestidad, rectitud, justicia.

Z

Zaibatsu / 財閥: Puede traducirse como familia dotada de fortuna. Fueron grandes grupos empresariales, conglomerados industriales y financieros de origen familiar que florecieron a partir de la restauración *Meiji*, y que tuvieron una gran influencia económico-política. Trataron de ser reducidos por la Autoridad Aliada de Intervención al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, por las necesidades que imponía la Guerra de Corea en los abastecimientos norteamericanos, fueron reconstruidos pero con la denominación de *keiretsu*.

zaikai / ざいかい: comunidad de negocios, empresas o asociaciones empresariales y organismos consultivos gubernamentales económicos los sociales.

Zhi : conocimiento

Zhong yong : Doctrina del justo medio. Equilibrio.