

Sofía López García

**EVALUACIÓN DE**  
**IDONEIDAD DE LA**  
**EXPATRIACIÓN DE**  
**TRABAJADORES**  
**ESPAÑOLES A JAPÓN**

TRABAJO FINAL DE GRADO

Dirigido por el Dr. Mario Arias Oliva

Grado de Relaciones Laborales y Empleo



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS  
Tarragona

Curso 2014-2015

# SUMARIO

SUMARIO.....	2
SIGLAS UTILIZADAS .....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
1-Empresa.....	10
1.1-Definición .....	10
1.2-Tipos de empresa .....	10
1.2.1-Occidental .....	10
1.2.2-Oriental .....	12
1.3-Organización empresarial (jerarquía) .....	16
1.3.1-Occidental .....	16
1.3.2-Oriental .....	18
2-Motivación .....	20
2.1-Occidental .....	20
2.2 -Oriental .....	24
3-Valores, cultura empresarial y cultura de negocios.....	28
3.1-Occidental.....	28
3.2-Oriental .....	31
4-Formación empresarial .....	36
4.1-Occidental.....	36
4.2 -Oriental .....	38
5-Conciliación de la vida laboral y familiar .....	40
5.1-Occidental.....	40
5.2-Oriental .....	41
6-Recursos humanos, reclutamiento, selección y Promoción .....	44
6.1-Occidental.....	44
6.2-Oriental .....	48
7-Comunicación .....	52
7.1- Occidental.....	52
7.2-Oriental .....	54
8-Modelo .....	56
9-Contraste y aplicabilidad.....	62
10-Conclusiones .....	66
11-Bibliografía .....	68
12-Web gráfica.....	74



## **SIGLAS UTILIZADAS**

CV	Currículum Vitae
EEUU	Estados Unidos
ET	Estatuto de los trabajadores
PIB	Producto interior bruto
RRHH	Recursos humanos

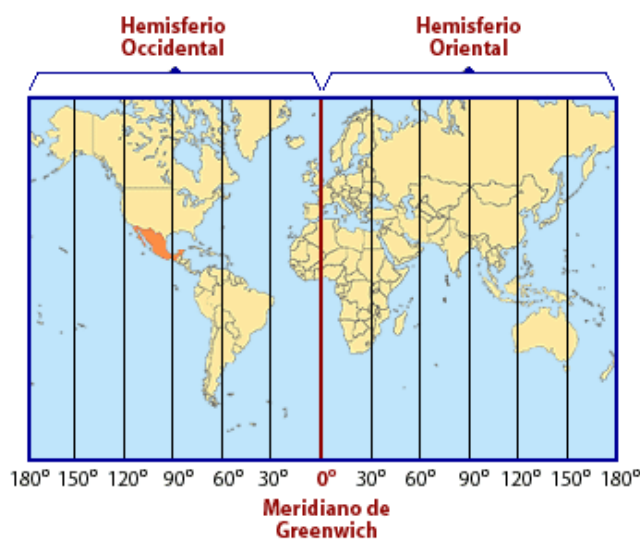


## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se redacta con carácter de Trabajo de Fin de Grado, para la obtención del título de Graduada en Relaciones Laborales y Empleo. Dicho proyecto de investigación tiene como objetivo **desarrollar una herramienta que permita a los departamentos de Recursos Humanos de empresas occidentales evaluar la idoneidad de los candidatos para trabajar en sus divisiones y empresas orientales.**

Para ello, comenzaremos estudiando las diferencias y semejanzas entre las empresas situadas en países orientales y países occidentales, formulando un modelo que recogerá los aspectos críticos a tener en cuenta. En función de las variables del modelo, crearemos una herramienta cuestionario para operativizar de forma práctica la sección de candidatos para ser expatriados a oriente. En la parte final, aplicamos la herramienta desarrollada a 5 casos con diversos perfiles para corroborar su validez.

El meridiano 0° de Greenwich es el encargado de dividir el planeta en dos mitades que se denominan hemisferios. El hemisferio oriental es la mitad de la tierra que se encuentra en el lado este del meridiano, mientras que el hemisferio occidental se encuentra en el lado oeste. Podemos decir entonces que el hemisferio occidental está formado por América, Antártida occidental y una pequeña parte de Europa, África y Oceanía. Es en el hemisferio oriental donde se engloba a Asia, Antártida oriental y una gran parte de Oceanía, África y Europa.



Meridianos [imagen]. (2007).Recuperado de <http://www.tecnologiahechapalabra.com/ciencia/miscelanea/articulo.asp?i=479>

Desde mi punto de vista, muchas personas únicamente conocemos la forma de constitución y de funcionamiento de las empresas situadas en los países occidentales donde residimos. Viendo el éxito que han alcanzado y están alcanzando cada vez más las empresas situadas en los países orientales, tales como China y Japón, nos hacen pensar que tienen que poseer una serie de rasgos diferenciadores en la forma de llevar a cabo todo lo relacionado con la gestión de las empresas situadas en los países occidentales. Así pues, como resultado de la incerteza, veo conveniente dar a conocer los aspectos diferenciadores o semejanzas que encontramos entre unas empresas y otras. Otro aspecto importante, es saber si las personas que viven en occidente se adaptarían o tendrían muchas dificultades para formar parte de una empresa situada en algún país oriental.

Hoy en día no es nada inusual ver en los diferentes medios de comunicación noticias relacionadas con la variedad de empresas que contratan múltiples servicios a empresas situadas en países orientales. Lo mismo pasa a la hora de visualizar las compañías más grandes del mundo, según la lista que presenta *Forbes* en su listado *Global 2000*<sup>1</sup> vemos que grandes compañías se encuentran en países orientales.

El porqué de este trabajo surge del desconocimiento que se tiene en general de las empresas situadas en oriente, teniendo en cuenta el gran potencial que las economías emergentes orientales presenta, consideramos importante profundizar en el conocimiento sobre su funcionamiento, ya que en los próximos años las oportunidades que existirán obligarán a las empresas occidentales a desplazar un creciente número de trabajadores a empresas situadas en países orientales.

Si observamos el último PIB Anual del año 2013 (el PIB mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un año) vemos que la lista es encabezada por EEUU, seguido por China y Japón. Es por esta razón que en este estudio en cuanto a país occidental me he centrado en España, en el cual el crecimiento del PIB anual ha sido negativo y en cuanto a países orientales

---

<sup>1</sup> CHEN LYAN (2014). *Las compañías más grandes del mundo en 2014*. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://www.forbes.com.mx/las-companias-mas-grandes-del-mundo-en-2014/>

centraré el estudio en Japón, donde el crecimiento del PIB anual ha sido positivo con una cifra de un 1,6%.<sup>2</sup>

Ranking/País	Millones de dólares
1.EEUU	16,768,100
2.China	9,240,270
<b>3.Japón</b>	4,919,563
<b>13.España</b>	1,393,040

Datos extraídos de: World DataBank

El estudio de Japón-España es porque las relaciones empresariales entre estos países no es algo reciente, hecho de esto es que entre 2013 y 2014 se llevó a cabo el año dual, hecho conmemorativo de los 400 años de relación entre estos dos países.<sup>3</sup> Además encontrándose Japón en la tercera posición es muy posible que este lazo vaya consolidándose de una manera más fuerte.

Por lo tanto, con la realización de este trabajo, deberemos establecer las diferencias y semejanzas entre las empresas situadas en países orientales y occidentales, así pues empezaremos comparando que se entiende por empresa y la tipología de empresas que existen. A continuación veremos aspectos relacionados con las empresas como serían la motivación, los valores empresariales, la formación, los RRHH, etc. Dentro de cada aspecto estudiado se podrán ver cuáles serían las recomendaciones para la buena adaptación de una persona que se quiera incorporar a una empresa situada en un país oriental.

---

<sup>2</sup> PRODUCTO INTERIOR BRUTO (2014). *PIB Países: comparativa PIB anual*. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://www.datosmacro.com/pib>

<sup>3</sup> GOBIERNO DE ESPAÑA, MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN (2013-2014). *Año dual España-Japón*. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/AsiaPacifico/Paginas/EspJapon.aspx>

Para la realización de esta investigación hemos utilizado diversas fuentes tales como revistas electrónicas, libros en formato digital, blogs, congresos, etc. Con toda esta información hemos realizado un marco teórico a partir del cual hemos analizado las diferencias o semejanzas que encontramos en aspectos relacionados con el ámbito empresarial para luego poder realizar un modelo y crear una herramienta útil para calificar cual sería el candidato más idóneo para a adaptación en empresas japonesas.

Y ya por último, aportamos en nuestras conclusiones algunas recomendaciones sobre la utilización del modelo creado y resaltamos los principales aspectos a tener en cuenta.

# 1-Empresa

## *1.1-Definición*

Según la RAE vemos que la palabra “empresa” proviene del italiano “impresa”, que es la acción que se efectúa para imprimir algo, es decir para que algo se haga realidad. Tiene 5 acepciones, entendiendo por empresa en primer lugar la acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. En segundo lugar se entiende como unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. El siguiente es el lugar en que se realizan estas actividades. En la penúltima acepción tiene significado de intento o designio de hacer algo y ya, por último, hace referencia al símbolo o figura que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, acompañada frecuentemente de una palabra o mote.<sup>4</sup>

Por lo tanto, a mi forma de entender podemos decir que una empresa es una unidad económico-social, formada por personas y que, a través de su esfuerzo y con la ayuda de la tecnología de la cual disponemos tienen unos objetivos, los cuales buscan una finalidad concreta; ya sea prestar servicios o producir productos, teniendo la mayoría de empresas ánimo de lucro.

## *1.2-Tipos de empresa*

### **1.2.1-Occidental**

La clasificación de las empresas en occidente se puede realizar teniendo en cuenta diferentes aspectos.

A. En primer lugar, si tenemos en cuenta su origen diferenciamos entre:

- ❖ empresas públicas
- ❖ empresas privadas
- ❖ empresas mixtas

---

<sup>4</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2001).*Significado de empresa*. Recuperado en diciembre 2014, desde <http://lema.rae.es/drae/?val=EMPRESA>

B. Basándonos en su ámbito territorial encontramos empresas de ámbito:

- ❖ Local
- ❖ Regional
- ❖ Nacional
- ❖ Multinacional

C. En cuanto a su tamaño vemos que existen empresas de tamaño:

- ❖ Grande
- ❖ Mediano
- ❖ Pequeño
- ❖ Microempresas

D. Haciendo referencia a sus objetivos diferenciamos entre empresas:

- ❖ Agronómicas
- ❖ Industriales
- ❖ Comerciales
- ❖ De servicios

E. Si tenemos en cuenta el destino de sus recursos y utilidades vemos que existen empresas:

- ❖ Con ánimo de lucro
- ❖ Sin ánimo de lucro

F. Por último en esta clasificación podemos tener en cuenta su régimen jurídico:

- ❖ Empresario individual
- ❖ Comunidad de bienes
- ❖ Sociedades mercantiles tales como la sociedad anónima, la sociedad limitada, la sociedad laboral, las asociaciones sin ánimo de lucro, las sociedades de responsabilidades limitadas, entre otras.

## 1.2.2-Oriental

### 1) Del Zaibatsu al Keiretsu

Fue a partir de la Restauración Meiji cuando el país empezó a salir del aislamiento y por lo tanto, empezó a modernizarse y acercarse a las costumbres occidentales.

A la vez que el sector textil fue el primero en desarrollarse, donde abundaban los talleres familiares, existían también clanes. Estos mantenían algún tipo de relación con el estado y recibieron el nombre de *zaibatsu* (*clan financiero*) y se diferenciaban tres tipos:

- ❖ *Sogo zaibatsu* (*zaibatsu general*): eran aquellos que comprendían empresas industriales, comerciales y financieras. Un ejemplo era Mitsubishi. Decir que este tipo de *zaibatsu* era el grupo más poderoso y autónomo.
- ❖ *Kinyu zaibatsu* (*zaibatsu financiero*): eran los que excluían a las empresas industriales y únicamente estaban formados por bancos y por empresas de seguros y transporte. Ejemplo del cual era Kawasaki
- ❖ *Sangyo zaibatsu* (*zaibatsu industrial*): dicho grupo excluían las actividades financieras. Akura era un ejemplo de dicho tipo de *zaibatsu*.

Los *zaibatsu* eran controlados por una sociedad familiar y el capital pertenecía a los descendientes directos, en el caso de los *sogo zaibatsu* las relaciones con las entidades financieras eran muy estrechas. Decir también que algunos *zaibatsu* incorporaron nuevos métodos provenientes de occidente, tanto referentes a producción como en administración, adaptando tanto el taylorismo como el fordismo.

El fin de la segunda guerra mundial marcó en Japón el inicio de la segunda oleada modernizadora donde los *zaibatsu* fueron desmantelados.

Actualmente la organización de las grandes corporaciones japonesas se denominan *keiretsu* (*grupo financiero*) que comprenden el conjunto de relaciones de propiedad, de interalianzas y relaciones de subcontratación.

Decir también que la mayoría de *keiretsus* provienen de antiguos *zaibatsus*, ya que como hemos dicho anteriormente, estos fueron desmantelados. Debemos destacar también los tres hechos que facilitaron su reagrupación:

- ❖ El equipo de administradores que se convirtió en responsables del gobierno de los negocios provenían de las empresas, hecho que propició las estrechas relaciones con el resto de empresas de los *zaibatsu*.
- ❖ Las relaciones interorganizacionales, en el ámbito de las acciones, no fueron totalmente destruidas.
- ❖ Los bancos escaparon de la disolución, obteniendo además el beneficio de mantener los depósitos anteriores realizados con los *zaibatsu* y liberando las deudas.

Podemos decir entonces que los *sogo zaibatsu* fueron los que se encontraron en las mejores condiciones para hacer frente a la nueva situación.

Nos encontramos ante dos tipos de *keiretsu*:

- ❖ *Keiretsu financiero, kigyo shudan o Inter-Market Groups*: este tipo de *keiretsu* tiene una red de relaciones horizontales accionaria mutua. Por lo tanto, el poder no reside solo en uno de los componentes. Debemos tener en cuenta que los bancos aún siguen desempeñando un papel importante. Es por esto mismo que las reuniones periódicas de las diferentes empresas tienen un sentido estratégico, ya que este tipo de *keiretsu* tiene tendencia a las relaciones interempresariales aunque también realizan actividades conjuntas entre ellos. *Mitsubishi* es un ejemplo de este tipo de *keiretsu*.

- ❖ *Keiretsu de capital o independent groups*: este grupo de *keiretsu* son de creación más reciente y tienden a ampliar su espectro de relaciones intergrupales donde las estrategias generales se elaboran de manera más centralizada. Ejemplo de este tipo es *Toshiba*.<sup>5</sup>

Debemos decir que aunque algunos *keiretsu* han perdido importancia, siguen siendo muy importantes en la economía japonesa, aunque cada vez existen más barreras para que nuevas empresas entren en el mundo de los *keiretsu*.<sup>6</sup>

Una vez explicados los orígenes y la evolución de los tipos de empresas en los países orientales, debemos tener en cuenta otros aspectos para su clasificación; dicha clasificación es la misma que en los países occidentales ya que podemos diferenciar las empresas según su tamaño, su sector económico, etc.

Pero debemos destacar que en el sector lucrativo de la economía en Japón diferenciamos 4 tipos de empresas:

- 1) **Las corporaciones de negocio** denominadas *kabushiki-gaisha* (株式会社)
- 2) **Las sociedades de responsabilidad limitada** conocidas como *goudou-gaisha* (合同会社)
- 3) **Las sociedades colectivas** llamadas *goumei-gaisha* (合名会社)
- 4) **Las Sociedades limitadas** son las *Goushi-gaisha* (合資会社)

---

<sup>5</sup> MONTAÑO HIROSE, L; RENDÓN COBIÁN, M. (1994): *Del zaibatsu al keiretsu*. Gestión y política pública, volumen III, núm.1, pp.50-61.

<sup>6</sup> NOGUCHI, Y. (2003): *El sistema económico japonés de los años cuarenta: crisis y reforma*. ICE, núm.807, pp.49.

Puntualizar que existía otro grupo denominado *Yugen-gaisha* que fue sustituido por las *goudou-gaisha* y muchas empresas siguen teniendo la denominación anterior, ya que no están obligadas a efectuar el cambio de nombre. Por esta razón ambas se traducen de la misma manera como sociedades de responsabilidad limitada.<sup>7</sup>

Haciendo referencia al sector no lucrativo de la economía, es decir aquellas empresas que no tienen ánimo de lucro y que están creadas bajo estatutos diferentes a los de las empresas de negocios encontramos diversidad, ejemplos de empresas incluidas en este sector son:

- ❖ (*shadan-hōjin*) - asociación incorporada
- ❖ (*zaidan-hōjin*) - fundación incorporada
- ❖ (*sōgo-kaisha* or *sōgo-gaisha*) - mutua de seguros
- ❖ (*gakkō-hōjin*) - corporación escolar
- ❖ (*shūkyō-hōjin*)- corporación religiosa <sup>8</sup>

Actualmente, desde mi punto de vista, no se observan grandes diferencias en los tipos de empresa entre el país oriental y occidental, visto de una manera global ya que cada empresa según sus necesidades y su disponibilidad económica elegirá un tipo de corporación de negocio u otro, de igual manera que se efectuará en los países occidentales. La notable diferencia es el origen de estas empresas y la evolución de las mismas, refiriéndome sobre todo a la evolución de *zaibatsu* al *keiretsu* y de la influencia de este tipo de organizaciones en las empresas actuales orientales.

Así pues, desde mi punto de vista, no creo que la diversidad de tipología de empresas que existen sea una dificultad añadida para la expatriación de trabajadores occidentales a países orientales.

---

<sup>7</sup>Z'XENT PRO: BUSINESS SUPORT IN JAPAN. (2011).*Types of companies in Japan. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://business-japan.jp/2011/08/03/types-of-companies-in-japan/>*

<sup>8</sup> YAMAMOTO, T. (1998).*The Nonprofit Sector in Japan*. Manchester University press.pp.3

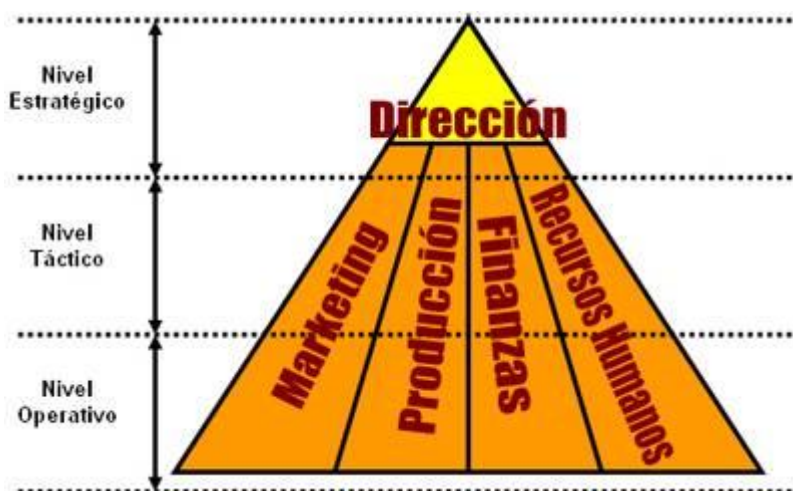
### 1.3-Organización empresarial (jerarquía)

El origen etimológico de la palabra jerarquía es griego, proveniente de la palabra *hierarquía*, resultado de dos términos; *hieros* que significa “sagrado” y *arkhei* que es sinónimo de orden.<sup>9</sup>

Entendiendo como jerarquía el orden de elementos de acuerdo a su valor, este puede ser de manera ascendente o descendente. Dicho concepto se relaciona con el poder, y las posiciones más altas de la escala jerárquica son las habitualmente tienen un poder sobre los demás.

#### 1.3.1-Occidental

Si nos fijamos en las diferentes tareas que se llevan a cabo dentro de una empresa y la responsabilidad que conllevan normalmente diferenciamos tres niveles:



MEDINA, I (2012). Pirámide organizacional de una buena administración [Imagen]. Recuperado de <http://endersonadminis.blogspot.com.es/2012/10/blog-post.html>

Aunque primero debemos distinguir dos tipos de dirección:

- a) Dirección centralizada: es aquella en que la máxima jerarquía de la empresa es la que adopta todas las decisiones.

<sup>9</sup> DEFINICIÓN DE. (2014). *Definición de jerarquía*. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://definicion.de/jerarquia/>

- b) Dirección descentralizada: es el tipo de empresa donde las decisiones se toman tanto a nivel directivo como a nivel ejecutivo e incluso a veces a nivel operativo, por lo tanto, de una manera más global.

Es en el **nivel directivo** dónde se adoptan decisiones que afectan a toda la empresa y tienen unas consecuencias a largo plazo. Entre estas decisiones pueden encontrarse la de decidir que producto elaborar, los acuerdos estratégicos, etc. Este nivel es el que se encuentra en la cúspide de la pirámide y es por eso que encontramos a los directores de los distintos departamentos de la empresa tales como el director general, director de producción, director de marketing, etc.

En el **nivel intermedio o ejecutivo** es dónde se toman las decisiones técnicas relacionadas con la realización de los planes y programas cuyo fin es alcanzar los fines diseñados formando parte de dicho nivel los distintos jefes o mandos intermedios como sería el jefe de ventas.

En el nivel más bajo de la pirámide encontramos el **nivel operativo** dónde se abordan cuestiones, normalmente más sencillas, relacionadas con el desarrollo de las tareas específicas que llevan a cabo, por ejemplo sería el caso de un vendedor que se ocupa de visitar a clientes.

Llegamos a la conclusión entonces, que para una correcta dirección de empresa deben tenerse en cuenta diversos aspectos como una buena planificación, organización, gestión y control. Los objetivos y la estrategia constituyen la planificación, a la vez que su desarrollo requiere establecer la estructura orgánica de la empresa. Para llevar a cabo todo este proceso se debe tener una buena organización.

Denominamos **organización formal** a la configuración que se hace de las distintas tareas y responsabilidades para poder alcanzar los fines que establece la empresa. Esta organización se encuentra tanto en los medios materiales como en los humanos, donde cada persona tiene una labor específica en la organización. Toda esta organización queda reflejada en el organigrama de las empresas.

La **organización informal** es el resultado de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección de la empresa.<sup>10</sup>

### 1.3.2-Oriental

En los países orientales se suele relacionar la jerarquía con la historia pasada, siendo “Shogunato Tokugawa” el que hizo cumplir el concepto de jerarquía, aunque no fuera el creador de dicho concepto. El sistema de jerarquía de las empresas en Japón se basa en el que se utilizaba en los antiguos ejércitos:

- ❖ Shain (empleado)
- ❖ Karakichô (jefe auxiliar de una sección)
- ❖ Kachô dairi (jefe interino de una sección)
- ❖ Kachô (jefe de sección)
- ❖ Buchô Dairi( gerente general asistente de un departamento u oficina)
- ❖ Buchô (gerente general de un departamento u oficina)
- ❖ Torishimariyaku (director)
- ❖ Jomu Torishimariyaku (director administrativo ejecutivo)
- ❖ Senmu Torishimariyaku (director administrativo senior)
- ❖ Fuku sachô (vicepresidente)
- ❖ Sachô (presidente)
- ❖ Kaichô (presidente del consejo)

Lo normal en las empresas en Japón es que las personas subordinadas denominen al superior con el nombre de cargo que ocupan acompañado de san, como por ejemplo Kachô san (honorable jefe de sección) y no por su nombre. Hecho que muestra el respeto hacia los superiores.

En las grandes empresas, el ingreso de los empleados suele producirse justo al terminar sus estudios en torno a los 23 años. Durante los primeros 10 años no tienen título alguno dentro de la empresa y pasados unos años empiezan por el escalón más bajo de jerarquía. Podríamos decir de forma general, que cada 10 años, los integrantes de las organizaciones orientales van ascendiendo a niveles superiores.

---

<sup>10</sup> SIN AUTOR ESPECÍFICO. *La organización en la empresa*. Mcgraw-hill, unidad 1, p.8-10.

Destacar la lenta promoción de los trabajadores y la importancia que se le da a la antigüedad de los trabajadores dentro del ámbito empresarial.

Comentar también la importante labor del papel de Kachô, ya que esta persona es la que está al mando de un grupo de trabajadores y es el encargado de intentar solucionar los problemas que surjan dentro de la empresa entre los trabajadores, esta categoría sería la equivalente a los mandos intermedios de las empresas occidentales.

Según Aoki (1990) *“los rangos jerárquicos actúan como principal instrumento motivador para los empleados. Los rangos son diferentes para trabajadores titulados y trabajadores no titulados, aunque siempre es cada rango y no cada trabajo específico el que lleva asignado un nivel salarial, pudiendo ejercer funciones diferentes dos personas con el mismo rango”*.<sup>11</sup>

Así pues, en las empresas orientales podemos ver una estructura organizativa jerárquica, significando esto que la toma de decisiones la llevarán a cabo los altos cargos, aunque es muy usual que pidan opinión a los empleados que se encuentran subordinados, pero serán los empleados los encargados de cumplir con los objetivos marcados. Destacar la gran disciplina de los trabajadores de las empresas japonesas, sobretodo en procesos que impliquen exactitud en las tareas, siendo esto una gran ventaja para las metas marcadas y la gran implicación de estos trabajadores en los planes, ya que lo consideran como una obligación y si no la cumplen perderán su trabajo.

Tampoco veo ningún inconveniente o gran dificultad en la adaptación de trabajadores occidentales en empresas orientales, ya que la jerarquía es un concepto existente en ambos países y por lo tanto, es un término que tenemos aceptado y lo tenemos visto como algo normal en las empresas

---

<sup>11</sup> DATACRAFT. *El manejo de los recursos humanos en las empresas japonesas*. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://www.datacraft.com.ar/estrategia-empresas-japonesas.html>

## 2-Motivación

La palabra motivación proviene de los vocablos latinos; *motus* que significa “movido” y *motio* que significa “movimiento”. Entendemos como motivación aquello que impulsa a un individuo a llevar a cabo acciones para lograr cumplir sus objetivos marcados.<sup>12</sup>

### 2.1-Occidental

Una de las teorías más utilizadas para explicar la motivación humana es la pirámide de necesidades de Abraham Maslow<sup>13</sup>, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas atendiendo a un orden jerárquico ascendente, a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian el comportamiento.

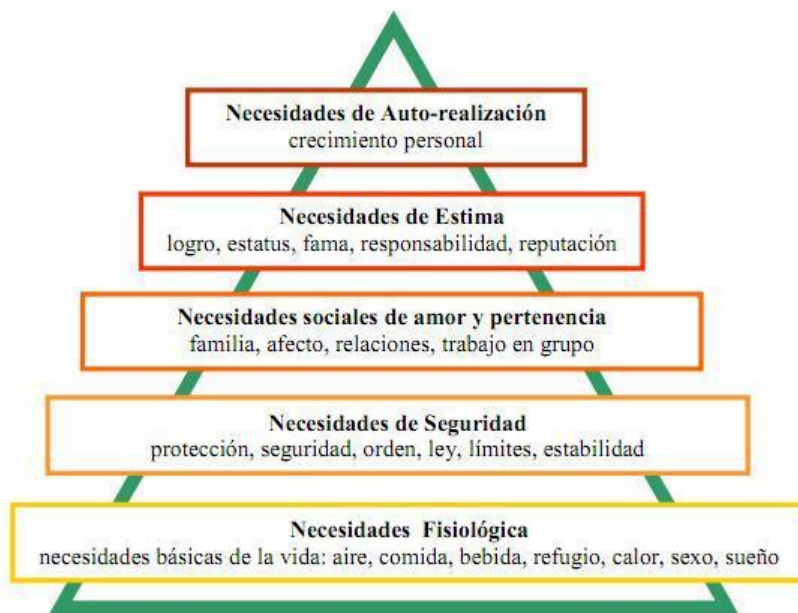


Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

<sup>12</sup> DEFINICIÓN DE. (2014). Definición de motivación. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://definicion.de/motivacion/>

<sup>13</sup> MASLOW, A. (1943) *A theory of Human Motivation*. Psychological review, 50, pp. 370-396.

En la base de la pirámide encontramos las **necesidades fisiológicas** que hacen referencia a las necesidades básicas que tenemos las personas tales como respirar, dormir, beber, etc.

A continuación, encontramos las **necesidades de seguridad**. Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas surge este nivel que va relacionado con la seguridad personal, el orden, etc. Ejemplos serían la seguridad física, la seguridad en el empleo.

En el siguiente peldaño de la pirámide encontramos las **necesidades de amor, afecto y pertenencia**; cuando las necesidades del segundo escalón están medianamente satisfechas surge la siguiente clase de necesidades que contiene sentimientos como el amor y el afecto y tienen como finalidad superar los sentimientos de soledad. Este tipo de necesidades nos las encontramos habitualmente en nuestra vida y muestran deseos tales como formar una familia, ser parte de una comunidad, etc.

En el nivel próximo nos encontramos las **necesidades de estima**, una vez realizados los tres primeros niveles surge la necesidad de estima, esta se relaciona con el autoestima, el respeto, el logro particular. Una vez completado este nivel es cuando las personas suelen sentirse seguras de sí mismas y útiles dentro de una sociedad, todo lo contrario ocurre cuando no satisfacen estas necesidades. Debemos diferenciar entre las necesidades de estima inferior y el superior; las primeras hacen referencia al respeto hacia los demás, necesidad de estatus, gloria, atención y las segundas determinan la necesidad de respeto hacia sí mismo.

En la cúspide de la pirámide encontramos las **necesidades de auto-realización**, estas necesidades corresponden a las necesidades de la persona para ser y hacer lo que la persona nació para hacer, significando esto que es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad.

Además de las que encontramos en la pirámide, Maslow añadió tres categorías de necesidades más; en primer lugar las **necesidades estéticas** siendo estas para determinados grupos de personas que parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior. En segundo lugar se sitúan las **necesidades cognitivas** estando estas

relacionadas con el deseo de conocer, de ser curioso y de investigar actividades diversas. Por último se denominan **necesidades de auto-trascendencia** a las que hacen referencia a buscar más allá de sí mismo, ejemplo sería buscar la fe religiosa.<sup>14</sup>

Una vez explicada la teoría tendríamos que analizar cuáles son los elementos motivadores y las prácticas que se llevan a cabo en las empresas. Será claro empezar diciendo que cada persona es un mundo y que por lo tanto, los elementos motivadores serán diferentes dependiendo de la persona.

Podríamos empezar diferenciando entre las necesidades básicas y las necesidades secundarias de una persona. Las primeras hacen referencia al hecho de tener una capacidad adquisitiva para vivir y tener una cierta seguridad en el trabajo, las segundas, en cambio, serían más de tipo social o psicológico como la autorrealización o el reconocimiento social. Ahora bien como decíamos con la teoría de Maslow no podemos cubrir las necesidades secundarias si las primarias no están cubiertas correctamente.

Otra de las teorías importantes en el ámbito de motivación laboral es la **teoría X y Y** de McGregor que fue desarrollado en su libro “El lado humano de las empresas”<sup>15</sup> y la teoría Z de Ouchi (que será explicada en el siguiente apartado de motivación laboral en Oriente).Mcgregor diferencia los estilos de dirección según la percepción que se tenga del hombre.

**La teoría X** parte de la base que a las personas no les gusta trabajar y si es posible lo evitan. Es por esta razón que las personas deben estar controladas y dirigidas para conseguir un buen desempeño y la única manera de conseguir esto es ser autoritario

---

<sup>14</sup> QUINTERO ANGARITA, J.R. *Teoría de las necesidades de Maslow*. Recuperado en diciembre de 2014, desde [http://doctorado.josequintero.net/documentos/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://doctorado.josequintero.net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf)

<sup>15</sup> MCGREGOR, D. (1960).*El lado humano de las empresas*.

**La teoría Y** podríamos decir que es lo contrario a la teoría X, y en esta teoría partimos de la base de que a las personas les gusta trabajar, y que es una necesidad básica dentro de las necesidades de la vida. Es por esta razón que no necesitan un sistema autoritario, sino más bien un sistema de autocontrol ya que les gusta trabajar y se comprometen fuertemente con los objetivos marcados por las empresas.

Normalmente las empresas, emplean diversas técnicas de motivación destinadas a sus empleados. Debemos tener en cuenta que no todas las técnicas de motivación tendrán el mismo efecto en los individuos, ya que cada persona tiene sus prioridades como ya hemos dicho anteriormente.

**El sueldo y otras compensaciones materiales:** es la técnica más utilizada para modificar el comportamiento de los empleados y así influenciar en la motivación laboral. Satisface tanto necesidades primarias como secundarias, ya que el nivel de sueldo se suele relacionar también con el status social de la persona.

**Comunicación entre trabajadores y directores:** esta técnica de motivación hace que exista una buena comprensión y compromiso entre los directores y los demás trabajadores. Es aquí donde se demuestra si los directores son buenos comunicadores o no, ya que deben tener la capacidad de entender y de hacerse entender.

**La participación del empleado y autocontrol:** hacer que el empleado participe en la programación de la empresa hace que el trabajador se sienta importante dentro de la organización. Cuando hablamos de autocontrol hacemos referencia al hecho de que el trabajador se dé cuenta el mismo de sus errores y no tener a un supervisor constantemente vigilándolo ya que esto lo único que hace es despertar el sentimiento de nerviosismo y de poca confianza en uno mismo.

**Trabajo estimulante y enriquecedor:** si se van variando las responsabilidades en las tareas será cuando el trabajador vera la utilidad que tiene su persona en la empresa y por lo tanto, el valor que tiene su trabajo en la organización.

**Tener oportunidades de crecimiento y aprendizaje:** la empresa debe facilitar a los trabajadores el desarrollo humano y profesional de las personas que forman parte de la corporación.

**Buen clima laboral:** es muy importante que todos los trabajadores se sientan cómodos en el lugar de trabajo y no vean como un sufrimiento ir a trabajar cada día, es por esta razón, que cada vez se le da más importancia al buen clima laboral y es más usual ver como las empresas organizan actividades fuera del trabajo como excursiones, cenas, eventos deportivos y culturales, etc.<sup>16</sup>

## ***2.2 -Oriental***

En primer lugar podemos decir que la ética laboral va muy relacionada con la motivación. La ética laboral en los países orientales es fuerte siendo esto una ventaja para las empresas, ya que podríamos decir que las personas tienen la idea de que viven para trabajar y es una de sus prioridades en la vida. Es por esto que partimos de la base de que los trabajadores orientales tienen una actitud muy positiva hacia el trabajo, significando esto una gran ventaja en el ámbito de motivación empresarial.

Como bien sabemos es importante la motivación ya que constituye una de las partes para el éxito empresarial. Se relaciona la motivación con el estímulo, dirección y control de los deseos de trabajar de una persona que son de gran importancia para el progreso de las empresas. Decir, que las empresas orientales también han tenido en cuenta la pirámide de necesidades de Maslow pero no ha sido su punto central, ya que tienen una concepción algo diferente sobre el trabajo.

Tal como dijo Viteles (1953) y que tiene mucha relación con la motivación y la importancia del trabajo para las personas orientales *“del trabajo dependen todas las demás ambiciones del hombre. Por esto, la permanencia de un sistema social, de una civilización, está determinada por su capacidad de mantener y dirigir la voluntad de*

---

<sup>16</sup> ZEGARRA, J (2008) Talento humano: *Motivadores de los Recursos Humano*. Recuperado en diciembre de 2014 desde <http://humans-talent.blogspot.com.es/2008/10/motivadores-de-los-recursos-humanos.html>

*trabajo hacia las metas que desea*".<sup>17</sup> Podemos relacionar las metas deseadas con el incremento de la participación en el mercado, a su vez, en el día a día esto hace referencia a lograr respuestas por parte de los trabajadores y así poder ver que comportamientos presentan respecto a la importancia que le dan a permanecer en la empresa.

Según Harbison y Myers la empresa espera tres respuestas de los trabajadores:

- ❖ **Subordinación**, entendiéndose por subordinación la disposición que presentan los trabajadores para recibir órdenes y reconocer las necesidades provenientes de la administración
- ❖ **Lealtad**: haciendo referencia al compromiso de los trabajadores en compartir su destino con la empresa y como una identificación positiva de esta.
- ❖ **Productividad**: relacionándose con el significado de que el trabajador produzca de una manera eficiente.

Tal y como hemos dicho en el anterior apartado, debemos explicar la **teoría Z**, ideada por el japonés Ouchi<sup>18</sup>, esta teoría se basa en afirmar que la producción va relacionada con la forma de ser de cada persona y que puede ser aplicada en cualquier empresa, ya que se basa en los valores de confianza, sutileza e intimidad. Por lo tanto, esta teoría se basa en que los trabajadores no son solo empleados, sino que también seres humanos, es por esto que son muy importantes las relaciones humanas porque es algo que influye positivamente en la productividad. Algo importante en que se basa esta teoría es en dar confianza a la persona, así ellos tendrán un correcto comportamiento en la empresa y lograrán los objetivos empresariales.

A modo de resumen, podemos decir, que las empresas deben tener la habilidad para establecer un entorno adecuado a los trabajadores y así estos manifestarán las respuestas que se desean y trabajan para cumplir las metas corporativas establecidas, siendo estas congruentes con las necesidades personales de cada uno de los individuos de la empresa.

---

<sup>17</sup> WHITEHILL, A. (1991) *La gestión empresarial japonesa*. Editorial Andrés Bello, p.246

<sup>18</sup> OUCHI, W. G (1981) *Teoría Z*, Addison Wesley, Reading mass.

En cuanto a las fuentes de motivación, podemos hacer referencia a la responsabilidad, el reconocimiento, el interés del trabajo, siendo estas tan conocidas en los países orientales como en los occidentales, ahora bien en los países orientales hay otros factores que resultan importantes a la hora de la motivación.

Una de las fuentes de motivación es el sistema de remuneración y promoción basada en la antigüedad. Cuando un individuo sabe casi a ciencia cierta que ese trabajo será para toda la vida cada empleado puede dedicar toda la energía para así alcanzar las metas del grupo, siendo esto el producto final de la motivación. Podemos ver entonces como la antigüedad es un hecho que motiva a los trabajadores, pero no es el más relevante a la hora de elegir un trabajo, ya que el salario depende la antigüedad en la empresa.

Otro de los puntos importantes en la motivación oriental es el hecho de la cohesión y armonía entre todos los miembros de la empresa, ya que quieren alcanzar las metas pero sin causar problemas a los demás compañeros. Este hecho es importante en el aspecto de motivación y va muy relacionado con que el clima laboral sea correcto siendo este el punto principal de motivación oriental, ya que esto evita que haya conflicto entre ellos. Relacionado con todo esto van otros factores motivadores como serían las salidas, la rotación en el trabajo, los programas deportivos de las empresas, etc.

Debemos destacar a los *konju ga aru* que son aquellas personas que luchan hasta conseguir las metas de la empresa, es aquí donde se muestra la gran motivación que poseen y el compromiso con la empresa. Son a estas personas a las que se les puede subordinar las tareas más difíciles de lograr ya que teniendo esa actitud no mostraran queja alguna.<sup>19</sup>

Desde mi punto de vista el elemento más destacable en cuanto a motivación oriental es el hecho de la igualdad en las empresas , pero sobretodo intentar que en todo momento exista un buen clima laboral, es decir, entender que el correcto trabajo en

---

<sup>19</sup> DATACRAFT. *El manejo de los recursos humanos en las empresas japonesas*. Recuperado el 5 de noviembre. <http://www.datacraft.com.ar/estrategia-empresas-japonesas.html>.

equipo y la cohesión entre todos ellos hará que la buena labor sea reconocida por los niveles más altos de la organización y no buscar una promoción a corto plazo o un aumento de sueldo de manera individual, hecho más usual en las empresas de los países occidentales.

Así pues, un trabajador occidental que vaya a incorporarse a una empresa oriental debe entender que una de las prioridades de motivación empresarial es que exista un buen clima laboral y también una cohesión y armonía entre los trabajadores

### **3-Valores, cultura empresarial y cultura de negocios.**

Cuando hablamos de valores nos referimos a los principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, estos valores son los que nos ayudan a preferir o a elegir entre una cosa u otra o entre un comportamiento u otro<sup>20</sup>. Es por esta razón por la que podemos decir que los valores van en relación con la cultura empresarial ya que son el núcleo de esta.

Hoy en día es algo normal que muchas empresas hagan negociaciones con otras empresas situadas en otros países, es por esta razón que es importante saber las diferencias culturales o las costumbres del país negociador para así llevar a cabo una correcta negociación y poder llegar al acuerdo esperado.

#### ***3.1-Occidental***

Los valores no son algo que se aprenda de la misma forma que sumar o restar, se aprenden a lo largo de la vida enfrentándose a las diferentes situaciones, así pues podemos decir que los valores los adquirimos tanto en contextos familiares, escolares e incluso en socioculturales. Comentar entonces que no todas las personas tenemos los mismos valores, lo mismo pasa en las empresas donde cada una de ellas tendrán en cuenta unos valores más que otros e irán en relación con la cultura empresarial en la que se basen.

Así pues, es muy difícil definir cuáles son los valores más importantes de una manera general en el ámbito empresarial, ya que como hemos dicho con anterioridad, cada empresa tendrá sus preferencias.

Uno de los valores al que se le suele dar importancia es al respeto hacia los demás, sobre todo cuando estos piensas de una forma diferente no significando esto que sean peores o mejores por tener un pensamiento o realizar algo de una manera diferente a la nuestra.

---

<sup>20</sup> JIMENEZ, J.C (2008) *Definición de valores, el valor de los valores*. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

También destacar la lealtad hacia las personas y las empresas, mostrando así un compromiso activo y rechazando actitudes desleales que puedan provocar conflictos en la empresa.

Cuando entramos en una empresa debemos tener en cuenta que el puesto de trabajo o las funciones que llevaremos a cabo pueden cambiar de un momento a otro, así que otro valor a destacar desde el punto empresarial es la disponibilidad al cambio de las personas..

La perseverancia, para la mayoría de las empresas es un valor con mucho significado ya que una persona perseverante ayudará a lograr los objetivos marcados por la empresa. Por perseverancia entendemos luchar contra las adversidades y enfrentarse y solucionar los problemas que puedan surgir y por lo tanto luchar para que la empresa sea productiva.

La disciplina es un valor que lleva consigo otros valores, ya que ser disciplinado en el trabajo suele relacionarse con efectuar el trabajo correctamente, ser puntual, respetar la empresa y a los compañeros, etc. Así pues, podríamos decir, que la disciplina es uno de valores con más importancia por todos los otros valores que trae consigo de manera indirecta.<sup>21</sup>

Desde mi punto de vista estos son de una manera muy reducida algunos ejemplos de los valores existentes en el mundo empresarial que determinarán la cultura empresarial. Así pues hay empresas que sí que darán importancia a los valores que se han comentado, mientras que en otras tendrán más importancia otros.

Cuando hablamos de la cultura de negocios, es importante las costumbres y cultura del país con el que se va a intentar cerrar algún acuerdo comercial, así pues deben tenerse en cuenta para que no entorpezca el proceso e intentar adaptarse de la mejor manera posible.

---

<sup>21</sup> ENGIUM (2013). *Los valores empresariales más importantes*. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://www.engium.com.mx/los-7-valores-empresariales-mas-importantes>

En España, la puntualidad en general no es uno de nuestros puntos fuertes es por eso que un retraso de un tiempo reducido es algo normal entre nosotros y en ningún caso se considera una falta de respeto.

Aunque encontremos diferentes lenguas en España dependiendo de la comunidad autónoma por norma general es que las negociaciones se hagan en español y utilizando un intermediario traductor para que en ningún caso haya malos entendidos entre los negociantes.

Las reuniones suelen fijarse con antelación donde los contactos personales son muy importantes, así que si alguien conocido es el que te presenta al otro negociador siempre se tendrá una ventaja adicional.

Los españoles suelen ser cerrados a la hora de exponer información específica sobre la empresa, la competencia o el sector al cual pertenecen es por esto que las preguntas relacionadas con estos temas pueden ser vistas de mala manera para los negociadores españoles, exceptuando las situaciones donde el grado de confianza es mucho mayor.

Haciendo referencia a las reuniones, el saludo inicial habitual es un apretón de manos y a continuación, se presentan únicamente con el nombre y apellidos sin utilizar el título que poseen si fuera el caso. La reunión suele empezar tratando temas más superficiales para coger una pequeña confianza y a continuación se plantea la posibilidad de hacer negocio sin especificar en ningún momento las condiciones que están dispuestos a adoptar ambas empresas. El tono en las reuniones suele ser formal pero distendido, exceptuando los momentos en que se estén hablando temas claves.

Es normal acudir con la otra parte negociadora a algún tipo de reunión fuera del ámbito de trabajo, donde se hablarán otros temas tales como deportes, la familia, vacaciones y se dejará para la sobremesa la charla de negocios. La costumbre es que la persona que propuso la cena o el almuerzo sea la que corra con los gastos del encuentro, así pues está bien visto halagar la calidad de los platos tradicionales y agradecer la calidad y el servicio proporcionado, ya que los españoles solemos ser amantes de la buena cocina y por eso suelen escogerse sitios de calidad.

En nuestra cultura otra de las cosas que se tiene muy en cuenta es que la apariencia sea cuidada, así pues, se fijarán en detalles tales como la elegancia o la calidad de la vestimenta.<sup>22</sup>

### **3.2-Oriental**

En los países orientales igual que en los países occidentales vemos como los valores es algo que se inculca en la educación, es por esto que en las escuelas no solo se basan en educación formativa sino que también tienen en cuenta la enseñanza necesaria de valores para en un futuro ser un buen empresario. Entre los valores generales a los cuales les dan mucha importancia encontramos la teoría del bien ser, el bien hacer, el bien estar y el bien tener:

- ❖ Con el bien ser se relacionan valores tales como ser puntual, honesto, disciplinado y sobre todo al principio del respeto.
- ❖ Con el bien hacer hacen referencia a que todo lo que hagas lo lleves a cabo de la mejor manera posible, entregándote totalmente.
- ❖ Cuando hablan de bien estar va en relación con el bien ser y dar a sus seres queridos más de lo que percibieron.
- ❖ Las personas que desarrollen todos los valores del bien ser, bien hacer y bien estar serán las que logren llegar al punto del bien tener.

El respeto es otro de los valores importantes en los países orientales que se resume con la frase de “*si no es tuyo, debe ser de alguien*”. Si todos cumpliéramos lo que dice esa frase muchos aspectos de la vida mejorarían. Otro de los valores a tener en cuenta es la actitud ante la naturaleza y ante la vida misma, como bien sabemos la actitud de los países orientales hacia la naturaleza es la máxima representación de respeto y admiración, este hecho se muestra en múltiples variables tales como la poesía, arte, etc. No solo muestran respeto y admiración a la naturaleza en su estado propio y natural, sino que también intentan sacar el lado bueno cuando ha habido fenómenos atmosféricos que han tenido graves consecuencias en la naturaleza.

---

<sup>22</sup> PROTOCOLO Y ETIQUETA (2013). *Claves para negociar de forma exitosa en España*. Recuperado en diciembre de 2014, desde [http://www.protocolo.org/laboral/empresarial/claves\\_para\\_negociar\\_de\\_forma\\_exitosa\\_en\\_espana.html](http://www.protocolo.org/laboral/empresarial/claves_para_negociar_de_forma_exitosa_en_espana.html)

Es por esto, que decimos que es importante para ellos la actitud ante la naturaleza y para la vida misma, ya que se considera que las personas orientales son luchadoras siempre e intentan sacar el lado positivo de las cosas teniendo siempre el máximo respeto ante la naturaleza y teniendo el pensamiento que hay que amar y respetar a todo aquello que nos rodea.

El significado de religión es diferente a muchos otros países, en los países orientales lo que hacen es hacer un pliego de ofrecimientos significando esto que no piden, sino que dan ofrendas. Ejemplo de esto es el sintoísmo, religión que ocupa el segundo lugar con mayor número de fieles, que incluye la adoración a la naturaleza y entre sus prácticas habituales se encuentra el dar ofrendas.<sup>23</sup>

Decir que la enumeración de valores tanto culturales como personales que he destacado no es cerrada, ya que como es lógico, cada empresa tiene una cultura empresarial diferente y por lo tanto los valores a los que dar importancia serán distintos y variaran dependiendo de esto. Ejemplo de esto es que una empresa dentro de su cultura empresarial quizá le dé más peso a la lealtad de una persona que a su dinamismo. Entre el sinfín de valores que podríamos encontrar podríamos destacar también la responsabilidad, la excelencia, el trabajo en equipo, etc. Es por esta razón por la que se hace dificultosa la tarea de elegir que valores son los más importantes, ya que estos irán en concordancia con la cultura empresarial.

Hablando sobre la cultura de negocios en los países orientales se deben tener en cuenta varios aspectos culturales que determinan el comportamiento de los ejecutivos en las negociaciones. En primer lugar encontramos el *Guanxi* que hace referencia a la red de contactos personales, que es lo que utilizan para progresar profesionalmente y que funciona por la reciprocidad, si tú le haces un favor a alguien se espera que este sea devuelto y si esta no es devuelto se considera a esa persona desleal.

---

<sup>23</sup> KASUGA OSAKA, C.: *Los aspectos más importantes de la cultura empresarial japonesa*. Primera convención nacional de emprendedores universitarios

Otro de los factores importantes es el uso de un intermediario, tanto como por el desconocimiento como por la cierta superioridad hace que sea importante que las empresas extranjeras que quieran negociar con empresas japonesas lo tengan y la elección de este intermediario es esencial, ya que si este tiene un buen intermediario es más probable que las negociaciones finalicen con el éxito esperado.

La jerarquía hace que el respeto y la obediencia a los superiores sean valores de la cultura oriental. La jerarquía en las negociaciones implica que las empresas extranjeras deban enviar a las negociaciones representantes del nivel apropiado que se pretenda lograr, también deben mostrar un trato amable teniendo en cuenta la posición jerarquía. Destacar también que los ejecutivos de mayor rango son los que no se enfrentan a la otra parte.

Otra de las cosas a las que debemos hacer referencia es a la armonía que debe existir en las relaciones personales teniendo en cuenta los valores tales como el respeto, la amistad y demás valores positivos. Esto no se construye de un día para otro, así que es necesario mantener numerosas reuniones. Otro de los factores que ayudan para forjar las relaciones personales es hacer cenas o almuerzos donde se hablarán de distintos temas excepto de negocios y así ir ganando confianza.

El razonamiento global es otro aspecto importante a tener en cuenta, y es que el chino consiste en signos, no en letras así que con relación a esto va que los orientales tengan un razonamiento global de los temas a tratar y no vayan negociando uno por uno, y por lo tanto la negociación alcanzada será global.

Las condiciones de vida por las que han tenido que pasar las personas que viven en países orientales hacen que estén acostumbrados al denominado ahorrar para así asegurarse un cierto bienestar en su vejez, es por esto que recurren tanto en la vida personal como en la profesional a la táctica de regatear, siendo estas bastante agresivas cuando se trata de negocios.

Para la cultura oriental es muy importante la reputación que se tiene cuando está con su grupo de relaciones personales, así que llevar a cabo actos en los que se pueda ver que su reputación corre peligro puede llevar a arruinar la negociación.

La resistencia en el trabajo es otra característica de las personas orientales. Esta resistencia no solo se ve reflejada en los puestos de trabajo sino que también en las negociaciones, donde se muestran pacientes e intentan retrasar hasta el punto máximo la toma de decisiones.

Destacar también la ética en la cultura de negocios que se denomina *Lunlixue*. Este aspecto hace referencia a la filosofía de Confucio la cual dice que “*la moralidad se basa en las circunstancias del momento y no en principios universales*”, siguiendo esto es habitual que las condiciones del contrato pactadas inicialmente se vean modificadas.<sup>24</sup>

Podemos decir entonces, que la cultura de un país es algo que influye fuertemente en los valores personales y en consecuencia, en la cultura empresarial de las empresas situadas en cada país. Es importante que si se pretenden hacer negocios o incorporarse a una empresa que no pertenece a nuestro ámbito territorial se debe conocer previamente la cultura, para así poder saber cómo son sus costumbres y las relaciones empresariales y así poder entender de cierta manera su forma de pensar o actuar.

Destacar también la importancia de entender los valores corporativos de la empresa donde vamos a incorporarnos, ya que así la adaptación y el mantenimiento en estas será una tarea más fácil de llevar a cabo.

---

<sup>24</sup> JENSANA TANEHASHI, A.(2010):*Factores culturales y negocios en Japón*. ICE, factores culturales e internacionalización de la empresa y economía,núm.856,pp.6-7



## 4-Formación empresarial

Entendemos por formación empresarial todas aquellas actividades que se llevan a cabo y que tienen como finalidad mejorar la preparación y las competencias de los trabajadores en las empresas, así pues intentan que haya un equilibrio entre las aptitudes que tienen los trabajadores y las actividades que tendrá que hacer frente en su puesto de trabajo.<sup>25</sup>

### 4.1-Occidental

Como ya sabemos, la sociedad está en constante cambio, es por esta razón que cada vez tiene más importancia la formación empresarial teniendo como objetivo el reciclaje de los trabajadores para así adaptarlos a los nuevos tiempos y que puedan seguir haciendo correctamente sus funciones en la empresa. Es por esta razón por la que decimos que la formación es necesaria en cualquier caso para mantener la capacidad competitiva de los individuos y de sus niveles de eficacia.

Según la definición de Dollan, valle, Jackson y Schuler (2003) entienden la formación empresarial como *“el conjunto de actividades que tienen como propósito mejorar el rendimiento presente y futuro del empleando, aumentando así su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.”*<sup>26</sup>

Encontramos diversidad de definiciones pero podemos decir, que la formación en el ámbito empresarial es una acción que realiza la empresa de forma sistemática y que tiene como finalidad transmitir a los empleados conocimientos, habilidades y actitudes para realizar correctamente su trabajo y así aumentar su rendimiento. La formación en la empresa quiere dotar al trabajador de conocimientos y capacidades y también tiene como finalidad la de formar sus actitudes tanto individuales como grupales, ya que forman parte de un grupo empresarial.

---

<sup>25</sup> GESYCAL *¿Qué es la formación empresarial?* Recuperado en diciembre de 2014 desde <http://www.gesycal.com/que-es-formacion-empresarial-para-que-sirve/>

<sup>26</sup> PELAYO, Y. *La formación y desarrollo del personal*. Universidad de Huelva, p.3

Cada vez es más usual ver en la mayoría de empresas planes de formación que aunque supongan un gasto inicial se convertirán en una inversión a corto plazo porque el rendimiento de los trabajadores será superior después del plan de formación, ya sea inicial o simplemente de reciclaje. Para que el plan de formación cumpla su finalidad se deberán observar cuales son los problemas que se encuentran en la empresa para poder establecer los objetivos y las estrategias futuras para solucionarlos.

A grandes rasgos podemos diferenciar tres tipos de formación:

- ❖ Formación inicial: es el tipo de formación que va dirigida a toda aquella persona que se incorpore en la empresa y donde recibe la formación necesaria para que pueda hacer frente a su nuevo puesto de trabajo. Cada empresa realiza el plan de formación inicial dependiendo de las características de la persona y del puesto para el cual está contratado. La formación inicial seria como la puesta a punto de la persona, la cual se enfrenta a una situación nueva donde quizás sabe la parte teórica pero no la práctica.
- ❖ Formación preventiva: es la que trata de corregir las situaciones en la empresa que provocan algún tipo de problema, es por esto que se deben analizar los conocimientos y capacidades que se requieren para desempeñar correctamente las funciones del lugar de trabajo. La formación preventiva dará todas las instrucciones e informaciones necesarias para que el empleado sepa que es lo que realmente debe hacer, cuando y como llevarlo a cabo. Este tipo de formación también va muy relacionada con la motivación y a favorecer la integración del trabajador en la empresa.
- ❖ Formación periódica: este tipo de formación es la que trata de adecuar en todo momento los hechos relativos de la empresa y que estos vayan cumpliendo los objetivos marcados previamente, es por esa razón que es conveniente el control periódico de todos los elementos de la organización que tienen que ver con el rendimiento.

Son los supervisores quienes ayudan a los especialistas de personal a organizar y preparar los programas de formación, ya que son los que tienen una relación continua con los trabajadores y sus métodos de trabajo. A partir de los requerimientos de formación de cada puesto de trabajo y de las cualificaciones de los trabajadores asignados a cada uno de ellos, obtendremos las necesidades formativas necesarias que se incluirán en el plan de formación de la empresa y así resolver los posibles problemas que hay y alcanzar de la mejor manera los objetivos marcados por la empresa.

Podemos decir entonces que la formación dentro de las empresas cada vez tiene más importancia, ya que tienen como finalidad la máxima adaptación del trabajador al puesto de trabajo y si existe esta adaptación se lograrán los objetivos marcados por la empresa.

Aunque no entraremos a explicar detalladamente también debemos tener en cuenta también los elementos de la formación tales como los formadores (propios, grupos mixtos, consultores externos), técnicas a impartir, metodología, etc.

## ***4.2 –Oriental***

Como ya hemos dicho anteriormente, en los países orientales como ya hemos dicho con anterioridad el puesto de trabajo es casi vitalicio, es por esta razón que las empresas y los trabajadores tienen una estrecha relación. Las empresas invierten sin miedo en la continua formación de los trabajadores ya que no obtendrán ningún tipo de pérdida.

En este ámbito es muy importante la continua labor del jefe ya que es el que debe estar atento a todos los subordinados que tiene en el lugar de trabajo y detectar tanto los problemas humanos como profesionales que puedan tener. Podemos decir entonces, que la formación que se impartirá depende del jefe y no existe ningún plan de formación sino que depende de lo que vaya observando.

En los países orientales se sigue la filosofía confucianista de “*aprender haciendo*” significando esto que cuando se incorpora un trabajador nuevo empezará efectuando los trabajos más sencillos, pero siempre estará bajo la supervisión de un veterano de la empresa el cual es como su tutor el que tendrá que organizar un proceso de aprendizaje acorde con las capacidades del empleado que acaba de entrar en la empresa y las exigencias de su puesto de trabajo.<sup>27</sup>

A modo de conclusión podemos decir que la formación inicial se da de manera personalizada a través de un tutor que ya pertenecía a la empresa. En cuanto a los cursos de formación de niveles más bajos de la empresa suelen impartirse por formadores que pertenecen a la misma organización. Por último, en el caso de los cursos de formación para los trabajadores de alto nivel suelen hacerse por personas expertas ajenas a la organización y en el exterior de la empresa, de manera que pueden relacionarse con personas de otras compañías y así intercambiar información personal y técnica sobre diversos aspectos relacionados con la empresa.

Vemos como la formación empresarial es algo importante tanto en los países orientales como en los occidentales, pero podemos ver en cierta manera como en los países occidentales se llevan a cabo de una manera más organizada. Así pues, una persona procedente de un país occidental y que será expatriada a Japón debe darle importancia a la formación, pero tampoco considerarlo como indispensable y tendrá que adaptarse a la manera de formación en las empresas japonesas.

---

<sup>27</sup> TEICHLER, U. *Formación e iniciación al empleo en Japón*. Revista europea, formación profesional, núm.5

## **5-Conciliación de la vida laboral y familiar**

Entendemos por conciliación familiar y laboral “*la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas, laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes*”.<sup>28</sup>

Destacar la modernidad de este concepto y la poca importancia que se le da aún en ciertas empresas y países.

### **5.1-Occidental**

En España, el movimiento que promovió la incorporación de la mujer en el mundo laboral se inició en el siglo XIX, esto no se produjo de un día para otro, sino que fue un proceso lento y que actualmente podemos decir que no existe una igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Este hecho también ha tenido consecuencias en la población ya que la natalidad ha disminuido y esto ha provocado un envejecimiento de la población.

Es por esta razón por la que es necesaria una conciliación de la vida laboral y familiar para las mujeres trabajadoras, para que puedan hacerse cargo de sus hijos y a la vez seguir con su carrera laboral y no se considere un bache.

Aunque la incorporación de la mujer en el mundo laboral va aumentando, estas son las que normalmente asumen el cuidado familiar de los hijos o familiares dependientes. No se debe hablar únicamente de conciliación laboral y familiar de la mujer, sino también hacer partícipe al hombre en los aspectos que le sean posibles como podría ser el permiso por paternidad, hecho que en España está permitido.

---

<sup>28</sup> DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y POLÍTICAS SOCIALES. (2011) Que es la conciliación. Recuperado en diciembre de 2014, desde [http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-conccont/es/contenidos/informacion/conc\\_que\\_es/es\\_info/que\\_es\\_conciliate.html](http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-conccont/es/contenidos/informacion/conc_que_es/es_info/que_es_conciliate.html)

Si bien es cierto que en España existen artículos en el ET que hacen posible, en cierta manera tal conciliación, cómo sería la reducción de horas, la excedencia por cuidado de hijos, etc. desde mi punto de vista esto para muchas mujeres supone un bache profesional ya que luego tienen una difícil reincorporación al verse apartadas de la empresa durante un tiempo, hecho que podría enfocarse de otra manera y hacerles sentir participes de la empresa aunque se ausenten un cierto tiempo.

En resumen, desde mi punto de vista vemos que existe un marco legal, pero se centra básicamente en los momentos previos al parto y en los meses siguientes, siendo esto en muchos casos algo importante pero se debería dar importancia al hecho de que muchas personas renuncian a su carrera profesional para hacer cargos de sus hijos. Otro de los aspectos que me parecen importantes es el hecho de cambiar el pensamiento de que la madre es la que tiene la obligación del disfrute del período de maternidad y fomentar el permiso por paternidad dependiendo de la situación de cada familia claro está.

Así pues, se deben seguir desarrollando medidas que contribuyan a una buena conciliación laboral y familiar de las personas, aunque sí que es verdad que han habido mejoras en los últimos años no debemos conformarnos, sino intentar que se sigan desarrollando políticas positivas de conciliación.

## ***5.2-Oriental***

Como ya hemos visto en la definición generaliza de conciliación de la vida laboral y familiar, un aspecto a tener en cuenta es la incorporación de la mujer trabajadora. Este concepto se llevó a cabo en Japón a mediados del siglo XX, ahora bien no podemos decir que haya una plena igualdad entre mujeres y hombres en el aspecto laboral. Partimos de la base del pensamiento de que los hombres eran los que se ocupaban del trabajo, mientras que las mujeres se ocupaban de la casa y los hijos.

La discriminación laboral parte de la base de la tradición japonesa, donde se sigue pensando que el hombre sigue siendo muy superior que a mujer, así que hasta que este pensamiento no cambie por completo no se conseguirá una igualdad real y plena.

Si bien es cierto, que desde que empezó la incorporación de la mujer en el mercado laboral esta ha ido aumentando de manera paulatina pero esta desigualdad sigue existiendo. Una de las razones de dicha desigualdad es que las mujeres optan a puestos de trabajo no correspondientes a su nivel, creando esto una gran insatisfacción laboral en ellas y por lo tanto, hay mujeres que prefieren no trabajar y ocuparse directamente de los asuntos de la casa y los hijos, como tradicionalmente se ha venido haciendo.

Uno de los hechos preocupantes para Japón es la poca natalidad y la disminución de esta y a su vez del envejecimiento de la población, hecho que se atribuye directamente a la incorporación de la mujer al mercado de trabajo.

Todo esto, junto a la falta de leyes que influyan en las empresas para la existencia de conciliación laboral y familiar, hace que se promueva la natalidad para asegurar un crecimiento en las próximas generaciones. Al promoverse la natalidad se está promoviendo de una manera indirecta que las mujeres se queden en casa haciéndose cargo de los hijos, ya que otro de los problemas principales en Japón es la falta de guarderías.

Comentar que existe un artículo en la ley de normas de trabajo que reconoce la baja por maternidad, donde la mujer podrá eximirse de trabajar durante un máximo de 8 semanas, pero pudiendo volver al trabajo pasadas 6 semanas si obtiene la autorización del médico. Durante este tiempo no se incluye ningún tipo de pago. Así pues no cabe la posibilidad en ningún caso que sea el padre el que tenga dicho derecho.<sup>29</sup>

Desde mi punto de vista queda un largo camino a recorrer en referencia la conciliación, hecho difícil ya que es un pensamiento tradicional y está muy arraigado en toda la sociedad aunque parece que en las nuevas generaciones este pensamiento está cambiando de una manera paulatina.

---

<sup>29</sup> OIT (2011). *Perfil nacional de legislación laboral: Japón*. Recuperado en diciembre de 2014, desde [http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_159159/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_159159/lang-es/index.htm)

Se le debería dar más importancia a la mujer trabajadora y a su nivel, ya que gracias a ellas la economía aun podía ser mejor de lo que es actualmente. Otra de las cosas a destacar es el segundo plano que se le atribuye al padre en el ámbito de educación, ya que estos son los responsables del trabajo y no a al cuidado de sus hijos.

Por último, si realmente se quiere llevar a cabo esta reforma, debe venir directamente desde el gobierno promoviendo que la mujer se introduzca en el mundo laboral a la vez que en un futuro quiera ser madre, dándole facilidades a la hora de la incorporación al trabajo y no verse este hecho como un punto y final en su carrera laboral. A modo de conclusión se podría decir que en los países occidentales existe una mejor conciliación vida laboral y familiar, aunque en muchos países es un tema a mejorar ya que la parte teórica existe pero en la práctica pocas empresas lo llevan a cabo como si fuera una prioridad.

Así pues, una persona que le da mucha importancia a la conciliación de vida laboral y familiar tendrá dificultades a la hora de adaptación en las empresas situadas en Japón, ya que es algo inexistente de momento en este país.

## 6-Recursos humanos, reclutamiento, selección y Promoción

Por recursos humanos entendemos el departamento que se encuentra dentro de las empresas el cual se encarga tanto de trabajos con naturaleza administrativa como de llevar a cabo temas relacionados con la psicología, sociología y técnicas de organización de RRHH.<sup>30</sup>

### ***6.1-Occidental***

Fue en el siglo XX cuando el departamento de RRHH cobró una mayor relevancia en las empresas y cuando se cambió la idea concebida que se tenía de que el trabajador únicamente era entendido como un empleado y se pasó a entender como una persona que podía aportar muchas más cosas a la organización. Es por esta razón, que los RRHH cada vez tienen mayor importancia y es un área muy importante para el éxito de las organizaciones.

En el departamento de RRHH podemos englobar varias funciones tales como:

- ❖ **El análisis y descripción de puestos de trabajo:** por lo general, las organizaciones tienen una lista con todos los puestos de trabajo que existen en la empresa, donde cada puesto de trabajo tiene una pequeña descripción y una explicación de las tareas que se llevan a cabo, esto es una manera efectiva de saber que todas las funciones quedan cubiertas y no hay una excesiva repetición de tareas entre todos los trabajadores, siempre que dicha repetición no sea necesaria para lograr los objetivos de la empresa.

Todo este análisis de los puestos de trabajo también permite seleccionar a las personas adecuadas en función del puesto de trabajo, hacer una evaluación del desempeño, que exista una equidad de remuneraciones y llevar a cabo los diferentes planes de desarrollo, de formación y de desarrollo de competencias que siempre irán en relación con el puesto que ocupa actualmente o con el que se ocupará en el futuro.

---

<sup>30</sup> DEFINICIÓN DE. (2014). *Definición de RRHH*. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://definicion.de/jerarquia/>

- ❖ **Reclutamiento:** desde el departamento de RRHH también se lleva a cabo el procedimiento que tiene como finalidad atraer a candidatos que sean competentes para la empresa, este puede ser interno (cuando se buscan candidatos que ya forman parte de la empresa) o externo (cuando son personas ajenas a la organización).
  
- ❖ **Selección e incorporación de personas:** el responsable de llevar la selección de personal de la empresa se encargará de elegir las mejores pruebas de selección dependiendo del puesto de trabajo y de la correcta elección de las personas que formaran parte de la organización. Esta función es una de las más importantes del departamento, ya que de esto dependerá el éxito de la empresa.
  
- ❖ **Evaluación del desempeño:** dicho departamento también será el responsable de controlar aspectos tales como el absentismo, los movimientos de plantilla, las horas extraordinarias, etc. Además serán los responsables de corregir ciertos desajustes entre los trabajadores y su lugar de trabajo.
  
- ❖ **Remuneraciones y beneficios:** también es importante la correcta equidad de las remuneraciones, tanto de manera interna (entre todos los trabajadores) como de manera externa (relación con el mercado).
  
- ❖ **Desarrollo y planes de sucesión:** todos los programas que se llevan a cabo en relación con las capacidades y competencias de las personas es una buena práctica de RRHH, significando esto que se intentará que los trabajadores estén en el puesto más adecuado para utilizar al máximo sus cualidades y de esta manera también el trabajador se verá útil dentro de la organización y con oportunidad de progresar dentro de la estructura empresarial.
  
- ❖ **Clima y satisfacción laboral:** otra de las cosas necesarias es comprobar el nivel de satisfacción de los trabajadores dentro de la empresa y los motivos de descontento para poder corregirlos en el caso que existieran.

- ❖ **Relaciones laborales:** es importante que exista una buena comunicación entre los trabajadores y la empresa, utilizando interlocutores que suelen ser los representantes sindicales y estos son los encargados de negociar las cláusulas del cc, o las vías de solución de posibles conflictos.
- ❖ **Administración de personal:** otra de las cosas necesarias que se llevan a cabo en el departamento de RRHH es gestionar todos los trámites administrativos que van en relación con el personal, tales como contratos, seguros sociales, altas y bajas, etc.
- ❖ **Prevención de riesgos laborales:** son necesarias implantar medidas de prevención y de protección con la finalidad de preservar la salud de los trabajadores, es necesario entonces llevar a cabo un estudio de las condiciones de los puestos de trabajo así como de los posibles riesgos.<sup>31</sup>
- ❖ **Formación:** como ya hemos explicado en otro apartado más detalladamente, es importante realizar una serie de actividades para mejorar la actuación de las personas en sus puestos de trabajo.<sup>32</sup>

Haciendo referencia al reclutamiento vemos la variedad existente que hay en España para atraer a nuevos candidatos, en el caso que sea un reclutamiento interno lo más usual es el denominado reclutamiento informal entre los propios empleados haciendo circular una nota informativa o será directamente el departamento de RR.HH. el que determine que personas de la propia empresa tiene oportunidades para la rotación o el ascenso. Con la promoción interna de los trabajadores existen beneficios tanto para los trabajadores, ya que este tipo de promoción genera unas expectativas entre los trabajadores a la vez que es una fuente de motivación para ellos y para la empresa ya que supone un proceso de adaptación mucho menor en comparación con el proceso que se llevaría a cabo para un candidato ajeno a la empresa.

---

<sup>31</sup>JIMENEZ A. (2013). *Diez funciones del departamento de RRHH*. BBVA con tu empresa. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/diez-funciones-del-departamento-recursos-humanos>

<sup>32</sup>ALLES, M. (2012): *Diccionario de términos de RRHH*. Granica

Para una correcta promoción interna se deben tener en cuenta diversos aspectos tales como los resultados que ha obtenido el empleado, analizar sus conocimientos para corroborar que se adaptaría sin problemas al nuevo puesto de trabajo, valorar la antigüedad y los méritos conseguidos, etc.

En el caso de que sea una promoción externa vemos que uno de los medios más utilizados en los últimos años es internet aunque también se siguen utilizando otras vías como poner anuncios de trabajo en revistas, periódicos, etc. y por último también nombrar las agencias de trabajo.

Debemos diferenciar entre promoción y rotación de los trabajadores internos de una empresa, el primer término hace referencia a que los trabajadores ascienden a un puesto superior en el que estaban y la rotación es que los trabajadores pasan a ocupar un puesto de trabajo similar en el que estaban, es un movimiento horizontal, mientras que la promoción es un movimiento vertical.<sup>33</sup>

En cuanto a la selección de personal podemos encontrar varias maneras de evaluar cuál es el candidato que más se ajusta al perfil del puesto vacante dependiendo del modelo de selección que se quiera llevar y de la estrategia de negocios que siga la empresa; se pueden utilizar las entrevistas, test de habilidades, referencias de anteriores empresas, currículum, hojas de solicitud, etc. En el caso que se lleve a cabo un modelo de selección tradicional lo más utilizado es la entrevista y tener en cuenta el cv y las referencias de esa persona. Si se lleva a cabo un modelo de selección estratégico se evaluarán diversidad de test tanto de habilidades mentales como de personalidad.

Podemos decir entonces que dependiendo de los objetivos que se tengan en un proceso de selección se utilizarán unos instrumentos u otros, en España uno de los más utilizados es la entrevista.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> OLTRA COMORERA, V.; CURÓS VILA, M.P.; DÍAZ CUEVAS, C.A.; RODRÍGUEZ SERRANO, J.C.; TEBA NUEZ, R.; TEJERO LORENZO, J. (2005): *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC, pp.120-121

<sup>34</sup> BONACHE, J.A.: *Reclutamiento y selección de recursos humanos*. Universidad da Coruña. Diapositiva

A modo de conclusión, decir que el departamento de RRHH cada vez tiene más importancia y va en relación con el éxito de las empresas, ya que el personal es uno de los bienes más preciados de la empresa.

## **6.2-Oriental**

En Japón, dentro del área de RRHH podemos diferenciar dos departamentos; en primer lugar vemos que existe el departamento de asuntos generales, denominado *s mu-bu* y el departamento de personal, que es llamado *jinji-bu*.

El departamento de asuntos generales es el encargado de llevar a cabo todos los procesos relacionados con los aspectos legales, documentación empresarial, regulaciones internas, etc. Podríamos decir que este departamento lleva todos los aspectos legales internos de la empresa. En el caso que la empresa no sea de gran tamaño este departamento se encargará también de los asuntos relacionados con el personal, así pues actuará como departamento de RRHH llevando a cabo todos los procesos de selección, reclutamiento, etc.

En el caso que la empresa tenga un tamaño importante, a parte del departamento de asuntos generales, existirá específicamente el departamento de personal, teniendo que llevar a cabo todos los asuntos relacionados con el personal tal y como su propio nombre indica. Es en este departamento donde se encargarán de la selección de personal, de efectuar el reclutamiento cuando sea necesario, de planificar la rotación etc. En los países orientales, como ya hemos comentado anteriormente es usual que los trabajos sean vitalicios, y es por esta razón entre otras que las empresas se vean como una familia y sea necesario que este departamento cuide de todos los aspectos de los trabajadores, tanto de temas laborales como personales.

En las empresas japonesas se suele hacer la distinción entre 2 niveles de gestión del personal; a nivel de empresa y a nivel individual. El departamento de personal a nivel de empresa es el encargado de la administración de aspectos relacionados con la gestión del personal. A nivel personal, deben dar la máxima facilidad a la nueva incorporación de los trabajadores, así pues deben tratar las relaciones humanas entre

todos los individuos de la empresa indiferentemente del rango al que pertenezcan. Se puede decir que el departamento de personal es uno de los elementos más importantes de la empresa, ya que influye en la existencia de un buen clima laboral y de diseñar la carrera y la movilidad de cada uno de los trabajadores que forman la empresa.<sup>35</sup>

Para la selección de personal uno de los métodos más utilizados es acudir a los centros educativos, tales como universidades y allí seleccionar a estudiantes que estén a punto de finalizar sus estudios. Para la selección de estos estudiantes tendrán muy en cuenta sus resultados académicos. Lo normal, es que a los candidatos se les haga un examen de aptitudes y una entrevista, que es el método más usual.

Destacar que el reclutamiento por internet cada vez tiene más importancia, y que los anuncios de oferta en medios de comunicación tales como periódicos es el medio de difusión más utilizado.

Los tipos de reclutamiento son iguales que en los países occidentales, donde diferenciamos el reclutamiento interno y el externo.

En cuanto a la rotación interna de las personas, podemos diferenciar distintos niveles diferenciando estos niveles por el tamaño de la empresa, la estructura:

- ❖ En el primer nivel encontramos a las empresas pequeñas de menos de 100 trabajadores, en este tipo de empresas el departamento de asuntos generales a parte de sus funciones habituales también será el encargado de llevar las cuestiones relacionadas con el personal.
- ❖ En las empresas entre 100 y 200 trabajadores será el departamento de asuntos generales el encargado de llevar todo lo relacionado con el personal, pero dentro de este departamento encontramos una sección denominada *jinji-ka* , que será la que controle los asuntos específicos de personal.

---

<sup>35</sup> DATACRAFT. *El manejo de los recursos humanos en las empresas japonesas*. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://www.datacraft.com.ar/estrategia-empresas-japonesas.html>

- ❖ El departamento de personal existe en las grandes compañías, y es en este tipo de compañías cuando este departamento será el responsable de todo lo relacionado con el personal, diferenciado este departamento en secciones tales como la sección de finanzas, que será la que lleve el tema de nóminas.
- ❖ En el caso que la empresa tenga varias plantas distribuidas en varias localidades, el departamento de personal se encontrará en la oficina central y a través de la sección local que se encuentra en el departamento de asuntos generales podrá llevar a cabo todos los procesos relacionados con el personal.
- ❖ En las empresas más grandes, las responsabilidades del departamento de personal se reparten y nos encontramos con nuevos departamentos como el de bienestar que se denomina *kosi-bu*, el de educación llamado *kyoiku-bu*, etc.

Debemos comentar los aspectos que se tienen en cuenta para la promoción de los trabajadores en las empresas orientales. El aspecto principal a tener en cuenta en las empresas es la antigüedad de la persona, esto se relaciona con el hecho de que contra más años lleve una persona en la empresa mayor será su identificación con ella, así pues mucha de las retribuciones salariales va en función de este. Este método basado en que mayor será el nivel salarial a medida que mayor sea tu antigüedad en la empresa es un método que evita abandonos de los trabajadores, ya que si después de llevar en la empresa un determinado número de años abandonan esta y acuden a un nuevo puesto de trabajo es como si se empezara de cero ya que estás renunciando a tu antigüedad.

Aunque la antigüedad es un factor determinante la promoción de los trabajadores, hoy en día también se valora la capacidad y el rendimiento de cada uno de ellos. Hay empresas que delimitan la edad mínima que deben tener las personas para ocupar un determinado puesto de trabajo, por ejemplo una persona menor de 30 años podrá ocupar como máximo un puesto de director junior. La promoción es algo normal dentro de las empresas orientales, y se efectúa cada 5 años aproximadamente dependiendo del puesto de trabajo, algunas veces la rotación va unida al ascenso de la persona. Así pues, podemos decir que la mayoría de empresas se basan en la promoción por antigüedad de la persona.

A modo de conclusión, podemos decir que en las empresas japonesas la promoción depende de la antigüedad, mientras que en la mayoría de empresas occidentales la promoción se basa en los méritos y objetivos logrados en la empresa, dejando en un segundo plano la antigüedad.

## 7-Comunicación

La comunicación es una palabra derivada del término latino “*communicare*”, que significa compartir, participar en algo, poner en común”. Gracias a la comunicación los seres humanos podemos compartir opiniones y distintos puntos de vista sobre un tema y lo podemos considerar como algo vital en nuestras vidas.<sup>36</sup>

En el ámbito empresarial podemos decir que una buena comunicación influenciará de forma positiva en el área estratégica y por lo tanto ayudará al éxito de la compañía.

### 7.1- Occidental

En las empresas podemos diferenciar diversos tipos de comunicación, aquel que se da entre personas del mismo nivel jerárquico y el que se produce entre personas de diferente nivel.

La comunicación que se da entre personas del mismo nivel, es la denominada comunicación horizontal y tiene como finalidad coordinar el trabajo. Es importante para favorecer las relaciones entre las personas de un mismo nivel. Este tipo de comunicación suele darse de una manera informal.

Aquella comunicación que se da entre personas de distinto nivel se denomina vertical y esta puede tener dos direcciones; ascendente y descendente. La comunicación descendente es aquella que se produce de las personas superiores de una empresa hasta los subordinados, este tipo de comunicación tiene como finalidad transmitir indicaciones, comentar los objetivos de la empresa, etc.

---

<sup>36</sup>DEFINICIÓN DE. (2014). *Definición de comunicación*. Recuperado en diciembre de 2014, desde <http://definicion.de/comunicacion/>

La comunicación ascendente es lo contrario a la anterior, es la que se produce de los subordinados de la empresa hasta las personas que ocupan los lugares superiores y normalmente se utiliza para comunicar necesidades, dar opiniones sobre algún tema, informar sobre los procesos que están llevando a cabo, etc. Estos dos tipos de comunicación tienden a darse de una manera más formal de la que se da en la comunicación horizontal.

Se debe distinguir también entre la comunicación oral, la escrita y la no verbal. Comunicación no verbal denominamos a los gestos, a las miradas, a la entonación, etc. La comunicación oral es uno de los principales medios para transmitir la información de una forma rápida y de que haya una retroalimentación directa. El único problema es cuando el mensaje debe ser difundido a mucha gente y este puede distorsionarse y no tener el significado que debería tener. Por último, la comunicación escrita se suele utilizar para informaciones más formales y la información a dar está más meditada que en una conversación oral. En este tipo de comunicación se suelen enviar e-mails, cartas, fax, etc.

Todos los tipos de comunicación empresarial son importantes para el correcto funcionamiento de esta y será un factor determinante para el éxito de la empresa, ya que la falta de comunicación significará una descoordinación y falta de cohesión entre todos los integrantes de la empresa y como consecuencia directa encontraremos que no se lograrán los objetivos marcados.

La comunicación también influye positivamente en el clima laboral, ya que si esta existe los integrantes de la empresa verán que tienen su papel en ella ya que no únicamente acatarán órdenes, sino que también podrán dar su opinión sobre algún tema para mejorarlo o simplemente aclarar dudas que tengan sobre algún proceso a realizar.

Para los superiores es importante saber en cada momento cuál es la situación de la empresa para poder dar información a sus subordinados de manera actual, también promover el trabajo en equipo y ayudar a la existencia de un buen clima laboral. Para los subordinados es importante saber que las personas de los cargos superiores estarán disponibles si necesitan hablar con ellos para así sentirse valorados y saber que no solo se preocupan de su aspecto de empleado, sino de su vida personal.

## ***7.2-Oriental***

En cuanto a los tipos de comunicación dependiendo de la jerarquía explicados en el apartado anterior vemos que también se cumplen en las empresas japonesas, pero tenemos que explicar su forma de entender la comunicación, los tipos de comunicación que se usan y su pensamiento en cuanto a la importancia de la existencia de esta.

Las empresas japonesas parten de la base que si los empleados están bien informados, estos serán buenos empleados y a su vez, serán más leales a la empresa ya que si ven que son importantes en la organización se mostrarán orgullosos de su posición y trabajo.

En las empresas japonesas podemos diferenciar la comunicación interpersonal que comparada a las empresas occidentales sería la comunicación oral, la comunicación a través de medios impresos que su equivalente sería la comunicación escrita y por último la comunicación a través de medios audiovisuales.

En la comunicación interpersonal lo que se lleva a cabo es un cara a cara, ya sea de forma personal o grupal y se incluyen las reuniones, las actividades de grupos pequeño, etc. Esta comunicación tiene como finalidad hablar sobre los planes de producción, normas de empleo, planes de bienestar y programas, como llevar a cabo la producción en sus sitios de trabajo, etc.

Este tipo de comunicación es habitual que sea de forma oral y permite a los empleados proponer nuevas ideas para mejorar aspectos de la empresa y el entorno laboral donde se encuentran sintiéndose a la vez útiles cada vez que aportan algo a su corporación.

El segundo tipo de comunicación que encontramos es el que se desarrolla a través de los medios impresos, entendiéndose por medios impresos las publicaciones periódicas, los folletos, los manuales, los tableros de anuncio, etc. Algo destacable en las empresas japonesas es que cuando hablamos de publicaciones periódicas no solo son distribuidas a los propios trabajadores de la empresa, sino que estas también son enviadas por correo a las personas externas pero que tengan una cierta relación.

Este tipo de publicaciones son mensuales y gratuitas y son muy populares y eficaces en Japón. En estas publicaciones se da información de la compañía, de los productos, de las novedades, de las nuevas técnicas y opiniones de los empleados, entre otros aspectos. Este tipo de comunicación podríamos decir que tiene como finalidad en todo momento informar a los empleados sobre las novedades, aspectos relacionados con la empresa, etc.

Por último, los medios audiovisuales también son muy utilizados en las empresas japonesas. Es algo normal que en las empresas se incluyan videos, películas en las reuniones de los trabajadores, ya que es una manera algo más entretenida y eficaz de que los empleados puedan ver los procesos o las novedades de la empresa. Existen empresas que dentro de esta misma tienen personal especializado para preparar los medios audiovisuales y que se vea de una manera más personal.<sup>37</sup>

A modo de conclusión, podemos decir entonces que en las empresas japonesas también se ve la comunicación como un tema importante, ya que hace que participe toda la empresa de una manera muy útil y viéndose esta como una gran familia, donde todos los empleados se ven comprometidos.

En este aspecto tanto las empresas japonesas como las occidentales perciben la comunicación como algo imprescindible para el éxito de las empresas e influyentes de manera positiva en el clima laboral. El tema de comunicación se lleva a cabo de una manera muy parecida, aunque con pequeñas diferencias y matices.

---

<sup>37</sup> MURABE, T.(1990):*Internal communication in Japan*. Communication World , Vol. 7, No. 12 , December

## 8-Modelo

Para poder crear el modelo de cuestionario, era necesario profundizar en las teorías de los diferentes ámbitos que encontramos en una empresa, analizando las diferencias entre España y Japón. El conocimiento de las variables y las diferencias nos han permitido desarrollar el modelo y una herramienta útil y económica para estudiar la expatriación de trabajadores españoles a Japón. Este modelo de preguntas consta de un total de 10 cuestiones, 3 de las cuales son de información básica y todas las restantes relacionadas con aspectos empresariales.

Este modelo tiene como finalidad ser una herramienta útil en el departamento de RRHH a la hora de elegir entre diversos perfiles de personas para ocupar un puesto de trabajo en una empresa Japonesa, aunque no es suficiente únicamente con la realización de este. Destacar que este modelo se podría aplicar a otras áreas de oriente pero con las adaptaciones necesarias.

Comentar que únicamente se tendrán en cuenta los aspectos que se han analizado a lo largo del trabajo, sin olvidarnos de los preparativos más generales que se deberían de valorar tales como la barrera idiomática, la escolarización de los niños en el caso de que se vaya toda la familia, las vacunas necesarias para entrar en el país de destino sin peligro alguno, contratar un seguro médico si es necesario, tener en orden toda la documentación necesaria como sería el DNI O NIE, el pasaporte, etc.

Una vez clarificados los anteriores aspectos pasaremos a explicar la elección de las preguntas en el modelo con relación a cada aspecto y la puntuación atribuida a cada respuesta.

Núm.	Aspecto a analizar	Preguntas	Respuestas	Puntos por respuesta
1	Preferencias a la hora de elegir un trabajo	¿A cuál de las siguientes opciones le da más importancia a la hora de elegir un trabajo?	Clima laboral	16
			Cohesión y armonía en la empresa	14
			Tener oportunidad de crecimiento y aprendizaje	10
			Durabilidad del contrato	10
			Salario	0
2	Valores corporativos	¿Cree que cumplir los valores corporativos es algo esencial para mantenerse en la empresa?	10 o 9	14
			8 o 7	12
			6 o 5	10
			4 a 0	0
3	Formación empresarial	¿Qué importancia le da a la formación que se da en la empresa?	10 o 9	12
			8 o 7	14
			6 o 5	10
			4 a 0	0
4	Comunicación	¿Cree que la comunicación habitual entre trabajadores y directivos facilita el buen rendimiento del trabajador?	10 o 9	14
			8 o 7	12
			6 o 5	10
			4 a 0	0
5	Promoción	¿Considera que la promoción de un trabajador en la empresa debe depender de la antigüedad en la empresa?	10 o 9	14
			8 o 7	12
			6 o 5	10
			4 a 0	0
6	Promoción	¿Cree que la promoción de un trabajador en la empresa debe depender de los méritos efectuados en el puesto de trabajo?	10 o 9	0
			8 o 7	10
			6 o 5	12
			4 a 0	14
7	Conciliación vida laboral y familiar	¿Da importancia a que una empresa tenga una cierta flexibilización para la conciliación de la vida laboral y familiar?	10 o 9	0
			8 o 7	10
			6 o 5	12
			4 a 0	14

**Puntuación máxima:100**

<b>Máxima idoneidad</b>	<b><math>\geq 90</math> puntos</b>
<b>Idoneidad</b>	<b>70-90 puntos</b>
<b>Poca idoneidad</b>	<b><math>\leq 70</math> puntos</b>

Debemos fijarnos que todas las cuestiones tienen el mismo valor, exceptuando la referente a los métodos de selección, ya que desde mi punto de vista esto no será algo excluyente.

En referencia al ámbito de motivación, hemos visto que para formar parte de una empresa japonesa la prioridad es la concepción de la empresa como una familia, significando esto que cada empleado no trabaja de manera individual sino que lo que se valora más es que el clima laboral sea positivo y que por lo tanto, exista una cohesión y armonía entre todos los individuos que forman la “familia” empresarial. Es por esta razón, que la persona que se vaya a incorporar a una empresa situada en Japón lo que más valore para elegir el trabajo sean aspectos tales como el clima laboral y la cohesión y armonía. Valorando con mayor puntuación la importancia del buen clima laboral.

En la siguiente pregunta hacemos referencia a la cultura empresarial, concepto que como hemos visto anteriormente se puede relacionar con los valores personales que se tendrán en cuenta a la hora de entrar en una empresa, pero sobre todo para mantenerse en ella, ya que es al cabo de un cierto tiempo cuando se ve si realmente una persona se está adaptando a los valores empresariales y a la cultura de negocios. Podemos decir entonces que una persona que tenga en cuenta que cumplir los valores corporativos de la empresa es algo esencial para mantenerse en ella, será la persona idónea para incorporarse a una plantilla de trabajadores en Japón. Es por ello que la persona que tenga una mayor puntuación será la que esté totalmente de acuerdo pensando que el cumplimiento de los valores corporativos es algo muy importante.

El siguiente tema que hemos analizado ha sido la formación que se da en las empresas y como se imparte esta formación. Hemos visto que los planes de formación son más usuales encontrarlos en las empresas occidentales, no significando esto que no le den importancia en las empresas orientales. En las empresas orientales lo más normal es que un empleo sea vitalicio y por eso no les importa invertir en los empleados, ya que

esta inversión será un beneficio a corto o a largo plazo. Es por esta razón que las personas que quieran incorporarse deben saber la importancia de la formación empresarial, aunque no sea lo más destacable para valorar si una persona es idónea o no, así la valoración máxima será para las personas que le den una importancia media-alta.

En referencia a la conciliación de vida laboral y familiar hemos observado que Japón es un país que carece bastante de estas políticas, ya que debemos tener en cuenta que la incorporación de la mujer al mercado laboral fue algo tardío y el problema principal que hay en Japón es la existente arraigada cultura. La cual hace que las mujeres queden en un segundo plano en el ámbito laboral, situándolas como eje principal en el ámbito familiar siendo ella las que se deben ocupar de la casa y de los niños y significando esto que rechazan a su trayectoria profesional.

Es por esto que las personas que vean como algo imprescindible que exista conciliación de vida laboral y familiar tendrían una dificultad al incorporarse a una empresa en Japón y por lo tanto, una baja puntuación en el modelo cuestionario. Esto no solo pasa en las mujeres, sino en los hombres los cuales están dedicados únicamente al trabajo desde siempre y por esta razón, su vida se centra únicamente en el ámbito laboral.

Relacionado con el apartado de RRHH, reclutamiento, selección y promoción he visto conveniente realizar dos preguntas relacionadas específicamente con la promoción y la selección, dejando excluidos los RRHH y la selección, ya que en general, todos los departamentos de RRHH llevan a cabo los mismos procesos para obtener la finalidad de dicho departamento. Desde mi punto de vista es sustancialmente diferenciadora la forma de llevar a cabo la promoción interna de los trabajadores, ya que en las empresas situadas en oriente lo más normal es fijarse en la antigüedad de la persona. Ahora bien, lo contrario pasa en las empresas occidentales donde la promoción se efectúa por los méritos y objetivos logrados dentro de la empresa, aunque dependiendo del puesto de trabajo también se tiene en cuenta la antigüedad laboral. En este caso la persona que se incorporará a la empresa en Japón debe pensar que lo justo es que la promoción se efectúe por antigüedad y no por los méritos conseguidos. Las personas que estén de acuerdo en la promoción por antigüedad serán las mejor

puntuadas y las personas que crean que la promoción se debe realizar por los méritos logrados tendrán la puntuación menor.

Por último, preguntaremos sobre la importancia que se le da a la existencia de comunicación interna en una empresa, así pues los trabajadores saben que son parte implícita de la empresa y que su opinión es importante, igual pasa cuando los empleados deben comunicar a los superiores algún problema y deben sentirse no solo como empleados sino como personas. Tanto en las empresas occidentales como en las orientales se cree que la comunicación es algo indispensable para el éxito de la empresa, por ello, las personas que creen que la comunicación habitual entre los trabajadores y directivos facilita el buen rendimiento de las personas tendrán una mejor incorporación a la empresa situada en Japón y serán estos los que tendrán mejor puntuación.



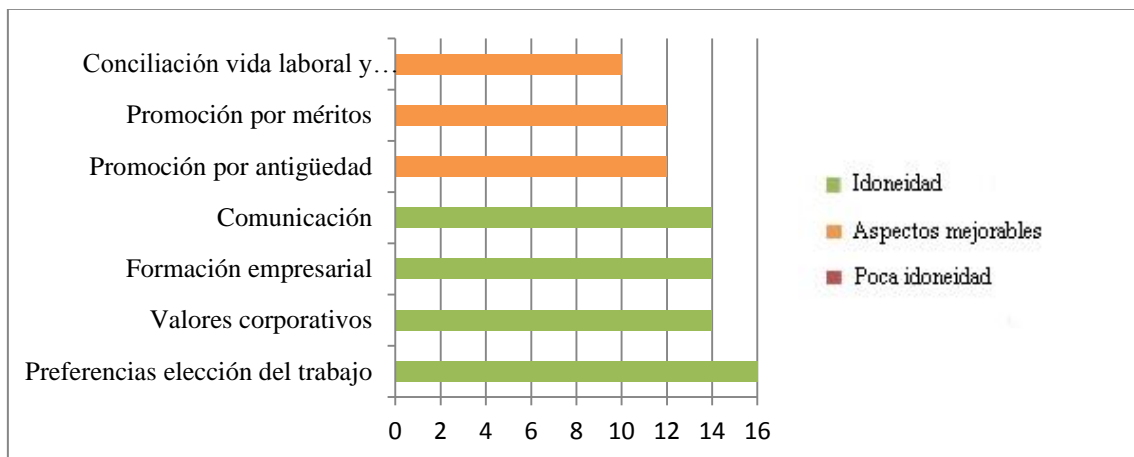
## 9-Contraste y aplicabilidad

Una vez clarificados los anteriores aspectos y teniendo en cuenta tanto las recomendaciones a lo largo del trabajo como el modelo anteriormente comentado empezaremos a analizar los perfiles y veremos cuál será el que tendrá una mejor puntuación y por lo tanto, mejor adaptación basándonos en los aspectos analizados.

Cabe decir que para tomar esta decisión se deben tener en cuenta también otros métodos de selección y no únicamente elegir al candidato por tener la puntuación más elevada. Una vez vista la puntuación de cada perfil, sería conveniente realizar una entrevista personal para poder preguntar sobre los aspectos que son menos idóneos para la incorporación de esta persona en la empresa japonesa.

### PERFIL 1

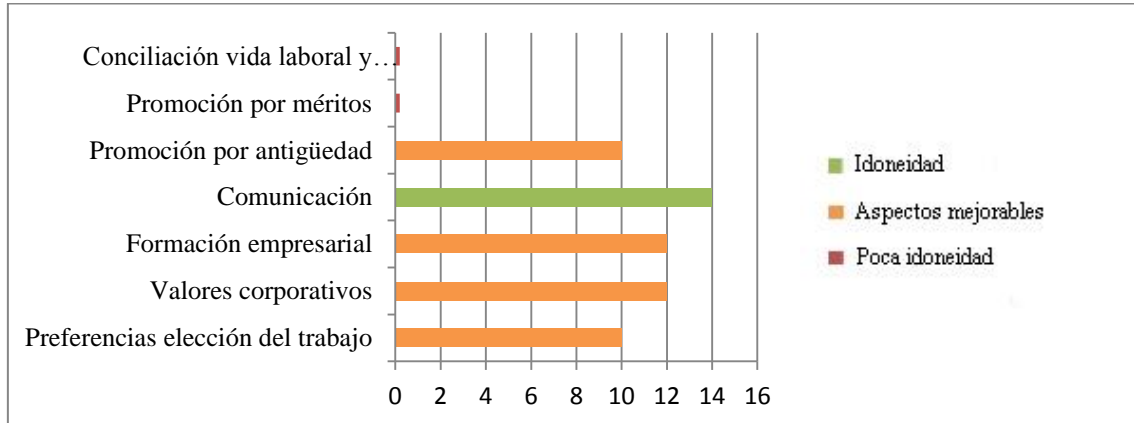
El primer perfil es un hombre de 30 años dedicado al sector de la educación secundaria obligatoria que actualmente está ejerciendo.



La puntuación obtenida por el primer candidato es de 92/100 puntos, siendo este candidato muy idóneo. Decir que tiene 3 aspectos mejorables y que se tendrían que tratar con él antes de tomar la decisión final. En primer lugar, en el ámbito de la promoción, donde vemos que le da la misma importancia a los dos tipos, y en segundo lugar vemos que le da cierta importancia a la conciliación de la vida laboral y familiar, hecho que no se tiene en cuenta de momento en las empresas japonesas.

## PERFIL 2

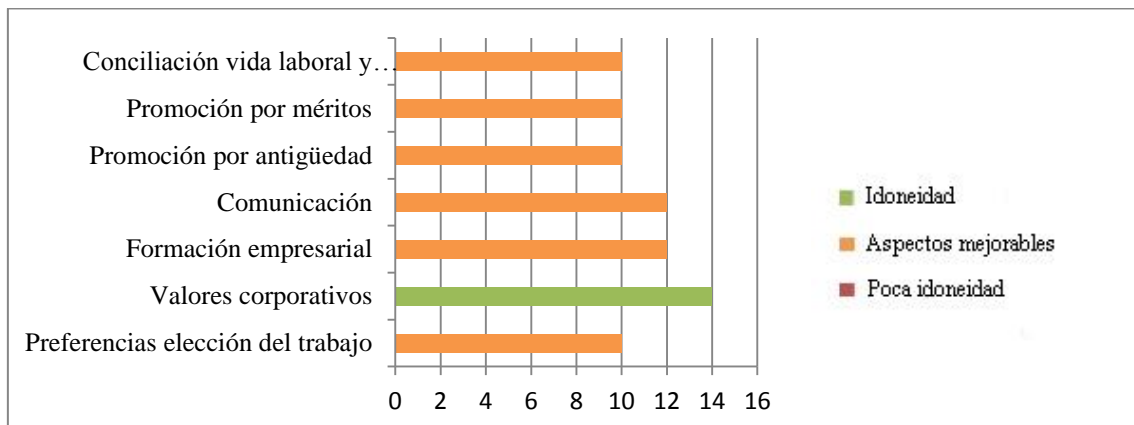
En este caso el perfil es un hombre de 46 años que es jefe regional de ventas generales de una empresa multinacional.



La puntuación de este perfil es de 58/100 puntos, siendo esta puntuación baja y por lo tanto, significando esto que estamos ante un perfil poco idóneo. El único factor positivo que vemos en este perfil es la importancia que le da a la comunicación, aunque la mayoría son aspectos mejorables vemos en el otro extremo aspectos que no se ajustan para nada con el perfil oriental.

## PERFIL 3

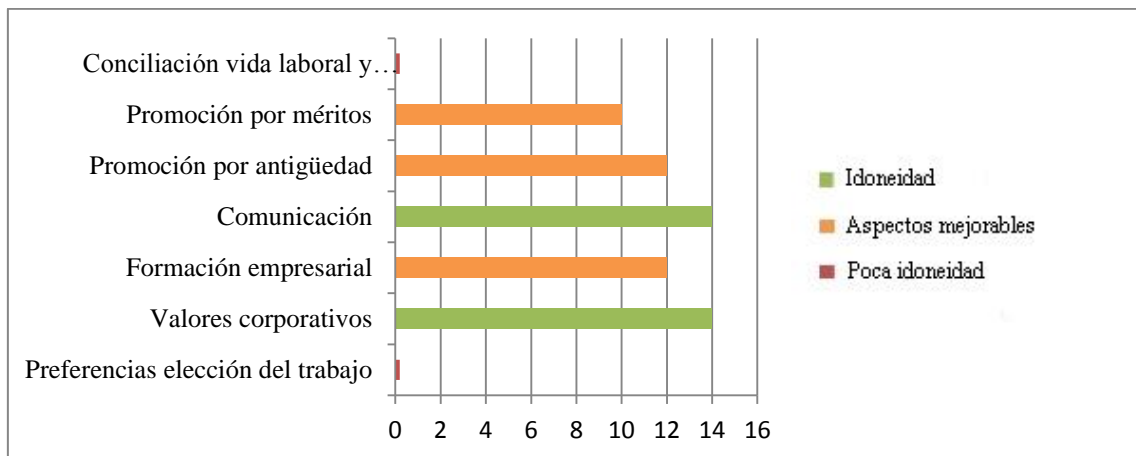
Este tercer perfil corresponde a una mujer de 42 años y se dedica al sector de la banca.



La puntuación total es de 78/100, encontrándose esta puntuación dentro del baremo de perfil idóneo para ocupar un puesto de trabajo en Japón. El elemento favorable que tiene es el concepto de importancia de entender los valores corporativos para mantenerse en la empresa. Por otro lado, observamos que en casi todos los otros factores la puntuación es media más bien tirando a alta, así pues deberíamos profundizar en estos para poder ver si realmente la adaptación de esta persona al lugar de trabajo sería idónea.

**PERFIL 4**

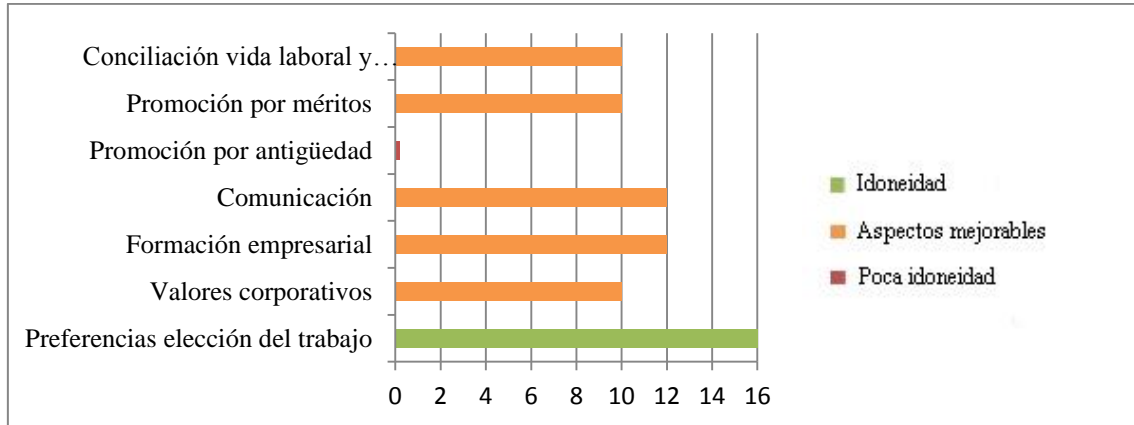
En este perfil nos encontramos a una enfermera de 37 años especializada en geriatría.



La puntuación obtenida es de 62/100 significando poca idoneidad, ya que tiene aspectos que chocan contra el pensamiento oriental ya que le da mucha importancia a la conciliación de vida laboral y familiar y su preferencia a la hora de escoger un trabajo es el salario. Destacar también que tiene aspectos favorables como sería la importancia de la comunicación y de la importancia de los valores corporativos para mantenerse en la empresa. El aspecto mejorable a destacar lo encontramos en el ámbito de la promoción, donde vemos que si bien es cierto que le da importancia a la promoción por antigüedad, pero sigue estando en niveles muy parecidos a la promoción por méritos.

## PERFIL 5

El último perfil corresponde a un chico de 28 años, ingeniero de telecomunicaciones.



En el último perfil analizado vemos que la puntuación final es de 70/100, siendo no suficiente para considerar este perfil como una persona idónea para un puesto de trabajo en una empresa Japonesa. Destacar la poca importancia que le da al hecho de la promoción según antigüedad, hecho que va en contraposición con la manera japonesa de promoción, ya que la forma más habitual de promocionarse en Japón es esta. El elemento positivo a destacar sería que a la hora de elegir un trabajo su preferencia es que exista un buen clima laboral en la empresa, hecho que va en la misma dirección que el pensamiento japonés.

## 10-Conclusiones

Uno de los objetivos de este trabajo era realizar un modelo que sirviera de guía para analizar cuáles de los perfiles disponibles se adaptaran mejor a ocupar un puesto de trabajo en una empresa japonesa. A partir de las variantes que queríamos analizar se ha contrastado información para realizar correctamente y con un sentido lógico el modelo a utilizar en el caso de querer seleccionar personas para una empresa situada en un país Oriental, en este caso Japón. Si bien es verdad que el modelo está hecho específicamente para Japón, se podría adaptar a otros países orientales efectuando una serie de modificaciones.

Desde mi punto de vista es un primer método de criba bastante económico y fácil de realizar, ya que únicamente se trata de contestar a preguntas bastante breves. Otra de las ventajas es que se puede utilizar tanto de manera virtual, pasándolo por correo a las personas que están inscritas en el proceso, o de una manera más personal. Comentar que las personas que han contestado este modelo no han tenido ninguna dificultad, ni a la hora de entender las preguntas ni a la hora del método de respuestas.

Ahora bien, destacar como ya hemos dicho a lo largo del estudio que no se debe descartar directamente a una persona por el simple hecho de tener una puntuación media, sino que se debe mirar la concepción que muestra de los diferentes conceptos y la actitud que tiene, es por eso que en los perfiles donde la puntuación sea media, se podría seguir el método de selección. Por otro lado, podemos decir que si sería viable descartar directamente a las personas que tienen una puntuación baja o muy baja, ya que el pensamiento sobre distintos aspectos de la empresa se contraponen bastante con los pensamientos orientales.

El método de recuento del modelo de idoneidad también es muy sencillo, ya que cada respuesta tiene asignada una puntuación, contra más adecuada al pensamiento oriental sea la respuesta más puntuación obtendrá. Así hay aspectos como por ejemplo la promoción por méritos que contra más de acuerdo estés, menos puntuación obtendrás en esta pregunta. Con la puntuación de cada respuesta podremos diferenciar aquellos aspectos que están en valores idóneos, aquellos que son mejorables y aquellos que son poco idóneos.

Una vez diferenciados estos aspectos, en las próximas pruebas de selección se tendría que hacer hincapié sobretodo en los aspectos poco idóneos para entender su pensamiento y ver si su adaptación sería algo positivo tanto para la persona como para la empresa.

En mi opinión creo que es una herramienta básica aplicable, si bien es cierto que se podría mejorar profundizando más sobre todos los aspectos y no haciendo unas preguntas de una manera tan general, pero creo que es el modelo inicial para desarrollar a partir otros más sofisticados.

Con la realización de esta investigación he visto reflejado como las diferencias culturales son algo que también influyen en las empresas, no significando esto que unas sean peor que otras, sino que en diversos aspectos tienen una concepción diferente. Algo que me ha llamado negativamente la atención es la poca importancia que se tiene aun de las mujeres trabajadoras en los países orientales, siendo el hombre el encargado de ir a trabajar, hecho que me parece algo desbordado hoy en día, ya que las carreras profesionales de las mujeres pasan a un segundo plano y podrían aprovecharse para mejorar aún más la economía japonesa. Significando esto también la escasa vida familiar que se le atribuye a las personas masculinas, ya que no existe ningún concepto que se aplique realmente de la conciliación.

Todo lo contrario pasa con la concepción que se tiene del trabajo en los países orientales, ya que lo conciben como algo positivo a la par que vitalicio y siempre se muestran respetuosos con todos los compañeros, donde el clima laboral es algo muy positivo de estas sociedades y el cumplimiento de los objetivos lo llevan a cabo de una manera global.

Como conclusión decir que creo que es muy interesante ver las diferentes concepciones de empresas y características que se tienen en otros países, ya que pienso que si hubiera más colaboración y viéramos los aspectos positivos de otras empresas podríamos adoptarlos en las nuestras para así siempre ir mejorando y avanzando.

## 11-Bibliografía

ALLES, M.(2012): *Diccionario de términos de RRHH*.Granica,

ALTMAN, D. (1998): *La predicción del futuro de la economía a través de la convergencia: el caso de China*. Espacio combado.

BALÁZS VASKUN WILLIAMS, M. (2012): *A modern history of Japanese management thought*. Journal of management history, volumen 18.

BERBEL GIMÉNEZ, G. (2007): *Manual de RRHH*. Editorial UOC,

BONACHE, J.A.: *Reclutamiento y selección de recursos humanos*. Universidad da Coruña.

CABALLERO BELLIDO, M. (2000): *Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas*. Infopolis.

CALVA, J.L; CARBALLIDO CORIA, L.(2007): *Desarrollo económico: estrategias exitosas*. Agenda para el desarrollo, volumen 2.

COLLADO CAMPAÑA, F. (2008): *La reforma del shogunato: el estado de Japón (1960-2005)*. Nómadas: Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas, núm.18.

CRUZ CRUZ, J.: *Valores éticos de la empresa*. Cuadernos de la empresa y humanismo, núm.50.

CURÓS I VILA, M.P. (2000): *La gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas. Un modelo tradicional en proceso de cambio*. XI congreso nacional de ACEDE.

DELGADO DE CANTÚ, G.M. (2005): *El mundo moderno y contemporáneo I*. Pearson educación.

DOLAN, S.; VALLE CABRERA, R.; JACKSON, S.; SCHULER, R. (2007): *La gestión de los RRHH*. McGraw Hill.

ESTEBAN RODRIGUEZ, M. (2011): *Situación de los derechos laborales en China: implicaciones políticas y económicas*. Observatorio de política exterior española.

FANJUL MARTÍN, E. (2002): *Algunas cuestiones clave para abordar el mercado chino*. China en el siglo XXI, núm.797.

FANJUL MARTÍN, E.(2009): *El consenso de Pekín: ¿un nuevo modelo para los países en desarrollo?*. Real instituto Elcano, núm.122.

FIFTAL ALARID, L; WANG, H.M. (1997): *Japanese management and policing in the context of Japanese culture*. Policing: an International Journal of Police Strategies & Management, volumen 20.

GARCÍA SANTILLÁN, A.; SOTO IBAÑEZ, M.C.; VERGARA RUIZ, G. (2012): *Gobierno corporativo*. Congreso internacional de investigación, volumen 4, núm.2.

HAWRYSH, B.M; ZAICHKOWSKY LYNNE, J. (1991): *Cultural Approaches to Negotiations: Understanding the Japanese*. European Journal of Marketing, volumen 25.

HOUNIE, A. (1999): *El modelo japonés de organización y gestión*. Serie de documentos de trabajo, núm.4.

JENSANA TANEHASHI, A. (2004): *Empresa y negocios en Asia oriental, estrategia y acciones*. Universitat oberta de Catalunya.

JENSANA TANEHASHI, A. (2010): *Factores culturales y negocios en Japón*. ICE, factores culturales e internacionalización de la empresa y economía, núm.856.

JOSA CASTRO, S.; SCHNITZER, J.: *Elementos culturales en los manuales de español para los negocios*. Universidad de Ciencias Económicas y Empresariales de Viena.

KASUGA OSAKA, C.: *Los aspectos más importantes de la cultura empresarial japonesa*. Primera convención nacional de emprendedores universitarios.

LAFAYETTE DE MENTE, B. (2008): *Tuttle Japanese Business Dictionary revises edition*. Tuttle Publishing.

MASLOW, A(1943) *A theory of Human Motivation*.Psychological review.

MCGREGOR, D. (1960-2006). *El lado humano de las empresas*.

MEJÍA, C.A.: *Los valores corporativos*. Documentos planning.

MERA GAMBOA, S.A. (2004): *Diferencias y similitudes en la aplicación del concepto de mejoramiento continuo en el sector empresarial japonés y estadounidense*. Departamento industrial de Bogotá.

MINTZBERG, H.; QUINN J.B.; VOYER, J. (1997); *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson, Prentice hall.

MONTAÑO HIROSE, L; RENDÓN COBIÁN, M. (1994): *Del zaibatsu al keiretsu*. Gestión y política pública, volumen III, núm.1.

MONTERO LÓPEZ, M.I.; MARTÍNEZ GONZÁLEZ, N.H; ALFONSO FERRÁ, L.F. (2012): *El mapa: una herramienta imprescindible en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la carrera Marxismo-Leninismo e Historia*. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José Martí”.

MORENO PÉREZ, C.M.; CERRO RAMÓN, S. (2009): *Valores empresariales: de la teoría a la práctica*. Universitat Ramon Llull.

MURABE, T.(1990):*Internal communication in Japan*. Communication World , Vol. 7, No. 12 , December.

NOGUCHI, Y. (2003): *El sistema económico japonés de los años cuarenta: crisis y reforma*. ICE, 2003, núm.807.

OLTRA COMORERA, V.; CURÓS VILA, M.P.; DÍAZ CUEVAS, C.A.; RODRÍGUEZ SERRANO, J.C.; TEBA NUEZ, R.; TEJERO LORENZO, J. (2005): *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.

ORDOÑEZ DE PABLO, P. (2004): *La importancia de guanxi, renqing, xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas*. Tribuna de economía, núm.818.

PALOMEQUE LÓPEZ, M.C. (2009): *El sistema de relaciones sindicales en España: un balance general del marco jurídico y del funcionamiento de la práctica sindical en el sistema social*. Laboratorio de alternativas.

PAZYURA, N. (2013): *El impacto de los conceptos filosóficos y culturales en la capacitación empresarial interna en Japón*. Observatorio de la economía y sociedad de Japón.

QUER RAMON, D.; CLAVER CORTÉS, E.; RIENDA GARCÍA L. (2007): *Multinacionales chinas, el nuevo reto del escenario global*. Boletín económico del ICE, núm.2925.

QUINTERO ANGARITA, J.R: *Teoría de las necesidades de Maslow*.

REID CUNNINGHAM, A. (2008): *Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis*. PhD Qualifying Examination School of Social Welfare University of California.

RODÍGUEZ SEVA C.M. (2013): *Aspectos claves de las negociaciones en la china empresarial actual*. UOC.

SÁNCHEZ MONASTERIO, M.: *Claves de la dirección de marketing en China*. Boletín especializado en consultoría y licitaciones internacionales del Banco Sabadell, núm.3.

SANTOS RAMÍREZ, J.A.(2008): *Un nuevo comienzo*.

SIN AUTOR ESPECIFICADO (2006): *Como comunicarse con los japoneses en el campo de los negocios*. Japan external trade organization, volumen VII, núm.005.

TEICHLER, U.: *Formación e iniciación al empleo en Japón*. Revista europea, formación profesional, núm.5.

TOBÍAS CAMPOS, A.; MARTÍNEZ LAFUENTE, P.; MARCOS MUÑOS, A. (2011-2012): *Estudio y análisis del departamento de RRHH*. Universidad de Zaragoza.

VIDAL NIETO, A.J.; *Nuevos retos en la organización empresarial* .I congreso de ciencia regional de Andalucía en el umbral del siglo XXI, comunicaciones.

VILLASÁN, B.M.(2003): *Valores culturales de oriente y occidente*.

WHITEHILL, A. (1991): *La gestión empresarial japonesa*. Editorial Andrés Bello.

YAMAMOTO, T. (1998).*The Nonprofit Sector in Japan*. Manchester University press.

ZALDUENDO, E.: Japón: *El sistema empresarial y el crecimiento económico*. Boletín de lecturas sociales y económicas, núm.12.



## 12-Web grafía

JIMENEZ, A(2013): *Diez funciones del departamento de rrhh*. BBVA. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/diez-funciones-del-departamento-recursos-humanos>]

DEBITOOR: *Definición de empresa*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>]

DESPERTAR (2006): *Japón, un modelo para imitar*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://despertad.over-blog.com/article-33523249.html>]

GASALLA, J.M: *Tendencias en el área de recursos humanos*. Educreate. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://www.iacat.com/Revista/recreate/recreate02/gasalla01.htm>]

ENGENIUM. *Los 7 valores empresariales más importantes*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://www.engenium.com.mx/los-7-valores-empresariales-mas-importantes>]

RODRIGUEZ ASIEN, E. *Japón en el siglo XXI*. Eumed. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/324/capitulo3.htm>]

EXAMPLE ESSAYS. *Japanese zaibatsu and korean chaebol*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://www.exampleessays.com/viewpaper/27961.html>]

CHEN, L. *Las compañías más grandes del mundo 2014*. Forbes. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://www.forbes.com.mx/las-companias-mas-grandes-del-mundo-en-2014/>]

GALEON. *Motivación empresarial*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>]

GESTIÓN DE LA CALIDAD HUMANA (2012). *Gestión de la calidad humana en china*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://gestiondelacalidadhumana.blogspot.com.es/>]

SOTO, B. (2013) *Consejos para negociar con españoles*. Gestión.org. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/comercio-internacional/36473/consejos-para-negociar-con-espanoles/>]

J&D IMMIGRATION ADVISERS. *La función del departamento de RRHH en las asignaciones internacionales*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://jdimmigration.es/la-funcion-del-departamento-de-rrhh-en-las-asignaciones-internacionales/>]

CARRETO, J. *Bien ser, bien hacer, bien estar, bien tener*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://jcarreto.blogspot.com.es/2009/07/bien-ser-bien-hacer-bien-estar-bien.html>]

CHAMERO, J. *Las kaishas*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [[http://www.juanchamero.com.ar/curso\\_SF/apendices\\_sec17.html#cap1](http://www.juanchamero.com.ar/curso_SF/apendices_sec17.html#cap1)]

KIRAI (2005). *Estructura de las empresas japonesas parte I y parte II*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://www.kirainet.com/estructura-de-las-empresas-japonesas-parte-2/>]

TORRENTS TILLACK, M. (2012). *Diez trucos esenciales para triunfar en los negocios con los chinos*. La información. Recuperado en diciembre de 2014 desde [[http://noticias.lainformacion.com/mundo/diez-trucos-esenciales-para-triunfar-en-los-negocios-con-los-chinos\\_xIcPb3zxbJh0rEVCIDQUj1/](http://noticias.lainformacion.com/mundo/diez-trucos-esenciales-para-triunfar-en-los-negocios-con-los-chinos_xIcPb3zxbJh0rEVCIDQUj1/)]

PERGIORGIO, M.S. (2012). *En que pensamos diferentes los orientales de los occidentales*. La vanguardia. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20120302/54262328877/en-que-pensamos-distinto-los-occidentales-de-los-orientales.html>]

LOS RECURSOS HUMANOS (2008). *Claves del management japonés en gestión de RRHH*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [http://www.losrecursoshumanos.com/claves-del-management-japones-en-gestion-de-recursos-humanos/]

BRICEÑO, C. (2014). *Gestión de los RRHH*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [https://prezi.com/okrujpuiim\_pf/gestion-de-los-recusos-humanos-de-las-empresas-japonesas/]

IBARRA, F (2014). *La cultura empresarial japonesa*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [https://prezi.com/pbchb46-fyj2/la-cultura-empresarial-japonesa/]

PROTOCOLO Y ETIQUETA. *Claves para negociar de forma exitosa en España*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [http://www.protocolo.org/laboral/empresarial/claves\_para\_negociar\_de\_forma\_exitosa\_en\_espana.html]

PSICOPEDAGOGIAAPRENDIZAJE (2012). *Abraham Maslow y su teoría de motivación humana*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [https://psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/]

QUIMNET (2012) *¿En que difiere el estilo de dirección japonés del occidental*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [http://www.quiminet.com/empresas/en-que-difiere-el-estilo-de-direccion-japones-del-occidental-2745864.htm]

RAE. Recuperado en diciembre de 2014 desde [http://www.rae.es/]

SANTANDER *Japón: administrar una empresa*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/japon/administrar-una-empresa]

SCRIBD. *La organización de empresa Pearson*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [https://es.scribd.com/doc/155360388/La-Organizacion-de-Empresa-Pearson]

TALENTO HUMANO. *Motivadores de RRHH*. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<http://humans-talent.blogspot.com.es/2008/10/motivadores-de-los-recursos-humanos.html>]

WIKIPEDIA. Recuperado en diciembre de 2014 desde [<https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>]

