



5307213733

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**  
**DEPARTAMENTO DE DERECHO CONSTITUCIONAL**

Se recuerda al lector no hacer más uso de esta obra que el que permiten las disposiciones Vigentes sobre los Derechos de Propiedad Intelectual del autor. La Biblioteca queda exenta de toda responsabilidad.



**LA LIBERTAD DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA  
JAPONESA COMO EJEMPLO PRÁCTICO DE ANÁLISIS  
DE LAS LIBERTADES PÚBLICAS EN EL MODELO DE  
COMUNICACIÓN JAPONÉS.**

Dado de Baja  
en la  
Biblioteca

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA INFORMACIÓN  
DEPARTAMENTO DE DERECHOS  
CONSTITUCIONALES  
Nº F. 5307213733 T.D. 427

h.o. X-53-236441-3

AUTORA: PALOMA VALOR BONILLO  
DIRECTOR: Dr. D. ALEJANDRO VEGA FERNÁNDEZ

*A mis padres, por su infinito y desinteresado apoyo.*

## **ÍNDICE.**

### **I. INTRODUCCIÓN**

### **II. CAPÍTULO I**

- 1.- La Ciencia de la Comunicación y los niveles de comunicación . . . . . 20
- 2.- Esbozo de las grandes teorías de la comunicación . . . . . 30
- 3.- Aspectos de los modelos de comunicación más convenientes para el estudio del modelo de comunicación en la sociedad japonesa . . . . . 54

### **III. CAPÍTULO II**

#### **LA COMUNICACIÓN GRUPAL Y ORGANIZACIONAL**

- 1.- Introducción . . . . . 60
- 2.- El sistema social japonés: un sistema de subsistemas . . . . . 62
- 3.- Grupo, organización y sistema . . . . . 80
- 4.- La comunicación y organización de grupo . . . . . 85
- 5.- La comunicación en las diferentes teorías de organización y libertad de expresión . . . . . 97
- 6.- Conclusiones . . . . . 117

### **IV. CAPÍTULO III**

#### **LA LIBERTAD DE EXPRESIÓN EN EL ARTÍCULO 21 DE LA CONSTITUCIÓN JAPONESA.**

- 1.- Introducción . . . . . 124
- 2.- Las libertades públicas y la comunicación . . . . . 127
- 3.- La libertad de expresión y asociación como derecho . . . . . 131
  - 3.1.- Acerca de la Constitución del Japón . . . . . 131

3.2.- El Artículo 21 de la Constitución de 1.946 . . . . .	134
4.- El poder de las normas sociales en Japón: el derecho subjetivo . . . . .	166
5.- Conclusión . . . . .	194
<b>V. CAPÍTULO IV</b>	
LA COMUNICACIÓN AL SERVICIO DE LA ARMONÍA DE GRUPO.	
ELEMENTOS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN AL SERVICIO DEL	
GRUPO.	
1.- Introducción . . . . .	210
2.- La importancia social de la empresa japonesa . . . . .	212
3.- Características peculiares de la empresa japonesa:	
favorecimiento de la creación de conciencia de grupo de la empresa . . . . .	222
<b>VI. CAPÍTULO V</b>	
DESARROLLO Y LIMITACIONES DE LAS LIBERTADES PÚBLICAS	
EN EL MODELO DE COMUNICACIÓN JAPONÉS	
1.- Desarrollo de la libertad de expresión . . . . .	290
2.- Evaluación de las limitaciones a la libertad de expresión derivadas	
de las "normas sociales/corporacionales" . . . . .	294
3.- La doble cara de <i>amae</i> . . . . .	305
4.- El fenómeno de <i>nomination</i> . . . . .	310
5.- <i>Senryuu</i> : la libertad de expresión a través de la poesía popular . . . . .	315
<b>VII. CONCLUSIONES . . . . .</b>	<b>323</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA . . . . .</b>	<b>333</b>

## **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN A LA LIBERTAD DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA JAPONESA COMO EJEMPLO PRÁCTICO DE ANÁLISIS DE LAS LIBERTADES PÚBLICAS EN EL MODELO COMUNICACIONAL JAPONÉS.**

Esta tesis está concebida para explicar la realidad social y comunicacional japonesa. En modo alguno puede servirnos para ver reflejados muchos modelos comunicacionales. Hay que contemplarla como un análisis clarificador de una sociedad, o mejor, de un modelo de convivencia que un país como Japón ha desarrollado a lo largo de la historia, si bien adquiriendo desde la Era Meiji, y especialmente en este último siglo, algunos hábitos socioeconómicos propios de occidente, sobre todo a través de la influencia norteamericana después de la Segunda Guerra Mundial.

El interés de este estudio puede localizarse en el innegable peso específico que ha terminado por adquirir Japón, en los últimos años, en el escenario internacional, sobre todo en sus relaciones económicas con Occidente (EE.UU. y U.E., particularmente), lo cual hace necesario, cada vez más, desentrañar el verdadero significado de esa nación tan distante, geográfica y culturalmente, para

intentar comprender mejor su sistema social, con el que inevitablemente mantenemos una relación que se va estrechando día a día.

Se da, por otra parte, la circunstancia de que el Japón ha procurado, desde su despertar al mundo Occidental en la Era Meiji (1868-1912), penetrar, absorber, adaptar y, en definitiva, aprovechar ciertos aspectos de la cultura occidental en beneficio de la sociedad japonesa, en tanto que Occidente no ha dedicado los mismos esfuerzos e interés por llegar a un conocimiento más real y menos utópico de este país y su forma de vida. En este sentido, Japón juega con ventaja en el escenario internacional.

Nuestra intención es contribuir a este conocimiento, no de modo general, sino ciñéndonos a una parcela muy reveladora de la cultura política y social de una nación, como es el reconocimiento y ejercicio del derecho fundamental a la libre comunicación, tomando como principal instrumento para nuestra exposición un elemento esencial sobre el que gira el actual concepto japonés de nación: el grupo empresarial.

No se trata, ni pretende ser un estudio sobre la empresa como unidad económica, sino que ésta es contemplada desde una perspectiva social, y desde la consideración del ejercicio del derecho a la libertad de comunicación. La corporación japonesa hay que circunscribirla en una sociedad estructurada en

grupos que giran en torno a la misma, condicionando la vida del individuo no ya sólo durante su pertenencia a la empresa, sino antes y después de hacerlo.

Si bien es cierto que la Constitución japonesa reconoce la libertad de reunión, asociación, expresión, prensa y otras formas de expresión, establecemos la hipótesis de que en la práctica encontramos ciertas limitaciones que se derivan del principio confuciano de la necesidad de mantener la armonía en el grupo. Este principio adquiere la fuerza del derecho consuetudinario en una sociedad en la cual el derecho a las libertades públicas queda por primera vez garantizado en una Constitución impuesta al término de la Segunda Guerra Mundial.

Efectivamente, el papel del individuo queda relegado como tal en una sociedad de grupos y subgrupos, en los que el japonés aprende a estar y moverse, y donde adquiere sentido como ser. El principio de mantener la armonía en el grupo es fundamental, y la comunicación se establece de forma que se cumple tal principio, aun a costa de cuestionar el cumplimiento de ciertas libertades públicas.

Como hemos señalado, para identificar el modelo de comunicación japonés nos servimos del grupo de la empresa, más concretamente del de la empresa de comercio exterior. Elegimos este tipo de organización empresarial porque resulta ser un prototipo de compañía japonesa, al cual cualquier japonés aspira a pertenecer algún día, y a tal propósito condiciona su educación y forma de vida.



La compañía es realmente un elemento representativo de la sociedad japonesa, puesto que la influencia de esta organización en el individuo se extiende más allá de los límites de la propia organización.

La empresa se convierte en un grupo social en el cual se encuentran latentes las normas sociales que han evolucionado paulatinamente a lo largo de la historia de Japón, pero que es innegable que no han desaparecido. Al mismo tiempo, la compañía genera su propia cultura de empresa en la sociedad, al crear círculos de relación entre empleados, y empleados y clientes, fuera del ámbito de la organización. En este sentido actúa como un tamiz de normas sociales.

La influencia occidental en el desarrollo del Derecho es patente en el Japón. Sin embargo, éste es un hecho que convive con una realidad en la que las normas sociales de antaño sobreviven en la historia, modificadas solamente por el barniz que los tiempos les van dando, pero que conservan todavía el mismo espíritu con el que fueron creadas.

Es evidente que existe una influencia recíproca entre el Derecho objetivo y las normas sociales. Sin embargo, los principios de conducta social de corte confuciana cuentan con la tradición que arrastran los siglos en la sociedad japonesa, y la seguridad del arraigo resultante de una asimilación espontánea y a conveniencia.

Un principio fundamental en la sociedad japonesa es el de la "armonía", además del sentido de grupo. La comunicación se desarrolla como un factor básico en la formación de la idea de grupo-familia, y el mantenimiento de la armonía en el mismo.

Contemplaremos desde las diferentes perspectivas teóricas de la comunicación cómo ésta, en el modelo japonés, se dispone al servicio del mantenimiento de la armonía de grupo, aun en detrimento de ciertas libertades individuales desde diferentes perspectivas teóricas.

Pretendemos, pues, identificar el modelo de libre comunicación del sistema japonés; intentamos proporcionar un esquema aproximado de la comunicación en la empresa y en la sociedad que facilite el mejor entendimiento de la misma. Por otra parte, pretendemos que esta aproximación a las libertades públicas en el marco del modelo comunicacional de Japón permita la reflexión acerca de qué aspectos de este modelo podrían ser aplicables positivamente al modelo occidental.

Iniciamos el estudio propiamente dicho en el segundo capítulo, delimitando dentro del marco de las Ciencias de la Comunicación el nivel de comunicación en el cual nos centraremos para realizar nuestra investigación. Seguidamente, esbozaremos las principales teorías de la comunicación que nos servirán de fundamento de análisis del modelo de comunicación japonés. Tomaremos de cada

una de ellas los aspectos que nos resultan más adecuados para el análisis de los distintos elementos del modelo de comunicación en cuestión. En concreto, nos referiremos al modelo básico de Lasswell y a la ampliación que hizo Braddock del mismo. Por otra parte, aunque las teorías de Shanon y Weaver son fundamentalmente de aplicación matemática, hacemos un esbozo de las mismas por su repercusión en muchos modelos de comunicación humana elaborados posteriormente. Nos referimos también al modelo de DeFleur y a la introducción del concepto de *feedback*, al modelo de Osgood y Schramm, al modelo en espiral de Dance, a Gerbner y, por último, exponemos el modelo de Maletzke.

En el Capítulo II nos referimos concretamente a la comunicación grupal y organizacional, cuyos conceptos definimos. Hemos creído conveniente repasar la comunicación según las diferentes teorías de organización, porque hemos optado por este nivel de comunicación organizacional para nuestro caso de estudio. Así podremos analizar las limitaciones de libertad de expresión en este nivel de comunicación en general, y en el caso concreto del modelo japonés.

Así pues, hacemos una breve aproximación a las teorías tradicionales y modernas. En este mismo capítulo determinamos el modelo de comunicación japonés.

Una vez expuestas las bases teóricas en las que nos sustentaremos para desarrollar este estudio, nos referimos en el Capítulo III al Artículo 21 de la actual

Constitución japonesa, mediante el cual se reconocen las libertades públicas, tales como la libertad de reunión, asociación, expresión, prensa y otras formas de expresión que, teóricamente, se enmarcan en el modelo de comunicación japonés.

Estimamos conveniente realizar un breve apunte histórico sobre este tipo de libertades en la historia de Japón, a fin de reseñar la carencia de las mismas en la tradición japonesa y, en cambio, la relevancia de las “normas del grupo” en la sociedad.

En el Capítulo III abordamos también las limitaciones en el pleno ejercicio de los derechos reconocidos en el artículo 21, que determina el principio de la armonía de grupo.

Es preciso definir varios conceptos para los que no se encuentra traducción exacta en nuestro idioma y que, una vez comprendida su significación en la sociedad japonesa, puede apreciarse cómo suponen una limitación a las libertades individuales de reunión o expresión. Nos referimos a conceptos como *Giri-On*, *Tsukai*, *Ninjo*, *Honne* y *Tatema*. Son términos del lenguaje cotidiano que adquieren expresión práctica en la rutina de la empresa. No obstante, resulta muy difícil ofrecer una explicación completa de estos términos, y tampoco se encuentra una definición satisfactoria de todos estos conceptos en un sólo libro.

Igualmente, no es fácil que una misma persona, aun tratándose de un japonés, pueda definirlos sin pararse a reflexionar y no saber cómo explicarlos.

En el Capítulo IV exponemos cómo en la empresa la comunicación se desarrolla al servicio de la armonía y homogeneidad de grupo. Nos servimos de los aspectos más convenientes al caso de cada teoría de la comunicación. Así, inicialmente nos referimos al modelo del equilibrio de Newcomb, el cual nos parece muy propicio para exponer el papel de la comunicación en la corporación japonesa para restablecer la armonía y la tendencia a llegar al consenso entre los miembros del grupo. Esta finalidad de la comunicación se relaciona directamente con el aspecto de "con qué efecto" se produce la comunicación de la fórmula de Lasswell, lo que nos lleva al *feedback* de DeFleur ya que, a través de la retroalimentación, podemos observar la reacción o respuesta obtenida de un mensaje emitido. Analizamos el *feedback* dentro y fuera de la organización empresarial japonesa. Es, en realidad, en la respuesta obtenida fuera del ámbito del trabajo donde podremos apreciar cómo las normas sociales establecidas en la empresa afectan a la vida privada del individuo, en detrimento de ciertas libertades públicas, desde nuestra consideración de las mismas.

Tomamos de Gerbner los aspectos de la "experiencia previa", " punto de vista del sujeto" y "suposiciones del individuo", de forma que podamos analizar cómo la asimilación espontánea de las normas de la empresa y, por lo tanto, el desarrollo de la comunicación dentro de ésta por parte de un recién empleado, es

posible gracias a la experiencia previa del individuo. Igualmente, tomamos en consideración la teoría de Riley acerca de la presión social del grupo en la comunicación, y de Maletzke la autoimagen del emisor y receptor como uno de los factores que determinan la formulación de un mensaje. Apreciamos que esta autoimagen de los agentes de la comunicación en Japón se encuentra sujeta a la opinión que los demás tienen de ese individuo; en otras palabras, el papel en el proceso comunicativo de un individuo está determinado por la opinión ajena que ese individuo cree que tienen los demás de él; semejante al concepto de honra diferenciado del honor en la tradición literaria española.

El Capítulo V pretende ser una evaluación de cómo la libertad de comunicación de un sujeto se puede ver afectada por las normas sociales que hemos visto en el Capítulo IV, realizando una introspección en el proceso comunicativo de la empresa japonesa que hemos visto en el capítulo anterior.

Por otra parte, reflexionamos acerca de las circunstancias en las que es posible comunicarse libremente, sin restricciones sociales. Incluso una sociedad sumergida en su propio hermetismo cuenta con alguna válvula de escape.

Las últimas páginas están dedicadas a las conclusiones.

La idea de esta tesis surgió a raíz de mi experiencia de trabajo en una empresa japonesa desde hace más de diez años, en los que pude apreciar una

forma de trabajo, de comunicación, incluso de vida muy diferentes a las occidentales.

La experiencia en esta empresa se me antojaba como un microcosmos aparte, que después resultó ser una muestra muy representativa de la sociedad japonesa, como pude comprobar dos años viviendo e investigando en Japón. Así se fraguó el indicio y posterior desarrollo de esta tesis.

La documentación está basada en fuentes de diversa índole, en su gran mayoría recogida en Japón. En este caso, convendría resaltar la importancia de las fuentes orales básicamente procedentes de entrevistas que el profesor Minoru Harada se encargaba de procurarme, y otras que las circunstancias me brindaron la posibilidad de hacer.

No obstante, este recurso de obtención de información fue bastante laborioso, por cuanto no puede obtenerse una respuesta concreta a una pregunta concreta cuando se conversa con un japonés. Esto obliga a utilizar la misma técnica japonesa de cuestionario indirecto para llegar a una conclusión. Se trata de una cuestión de cultura: cualquier japonés evitará todo tipo de pregunta directa, de ahí que el camino aparentemente más largo para llegar a una respuesta, sea también más corto, o cuando menos, el más seguro.

En honor a la verdad, señalaré que muchas veces los encuentros informales con empresarios resultaban ser buena ocasión para conseguir información útil para esta tesis. Desde el principio, mi profesor japonés me inculcó la urgente necesidad de aprender el idioma y de sumergirme en la vida cotidiana japonesa antes de intentar cualquier estudio social de Japón. Y al poco tiempo de estar allí, me presentó al profesor de Aikido, Yamada Sensei, quien fue alumno directo del fundador del Aikido, Morihei Ueshiba, para que asistiera a sus clases.

Efectivamente, una clase de *Ai - Ki - Do* , que significa "amor a la vida", era una lección de la vida, en la forma en que los japoneses la entienden. Creo que entonces no era capaz de darme cuenta de ello, y fue al volver a España cuando empecé a ver Japón desde fuera, y a apereibir más claramente aquella forma de vida.

Cuando llegas a Japón, la primera sensación que uno tiene es la de sentirse un niño antes de ir al colegio, que no sabe nada, pero al mismo tiempo es como una esponja, o como una piedra pómez, y poco a poco va absorbiendo los jugos de una cultura distinta, más que por propio gusto, por pura necesidad de supervivencia. Entonces llega el momento en el cual, uno se encuentra envuelto en un mundo que no es el suyo, pero en el cual ha aprendido a vivir.



Después de que pudiera andar los primeros pasos por mí misma, es decir, de que pudiera comunicarme en japonés, empecé echar profundamente de menos el sentimiento de la individualidad, incluso, reconocí la necesidad de estar sola.

Era muy fácil verse implicado en realizar actividades en grupo en las que uno no tenía realmente interés, y una vía de adquirir compromisos involuntariamente era el teléfono. Nadie que conociera mi número de teléfono sentía el menor escrúpulo de informarlo a quien fuera.

Cuántas veces me he visto haciendo *origami* (arte de hacer figuras doblando papel de colores) durante horas y horas, sólo por no perjudicar mi buena relación con el profesor u otra autoridad académica que me había involucrado en esa tarea; o asistir a Ceremonias del Té, en las que es obligado olvidarse del tiempo, y hasta de que al final de la ceremonia, la recompensa de la paciencia es un vasito de té verde (amargo) y un dulce, mediante los cuales, el anfitrión da la bienvenida o expresa su agradecimiento a los asistentes.

Cuántas otras veces, he acudido invitada a almorzar en casa de alguna familia a las doce del mediodía y a las once de la noche, todavía, sentada en el suelo de la misma casa, tenía ganas de gritar y salir corriendo con los brazos, y las piernas en alto porque ya no las sentía.

La vida social y académica era una continua práctica de endurecimiento. Mis compañeros de seminario eran coreanos, chinos y japoneses, por lo que todos al menos tenían la reconocida ventaja de leer los ideogramas japoneses de origen chino, *kanjis* con incomparablemente más facilidad que yo, y por lo tanto, de adquirir un dominio del japonés mucho más rápido. Así que tuve que acostumbrarme a la idea de escuchar durante las tres o cuatro horas que duraba cada sesión de clase un discurso que no comprendía. La etiqueta me exigía mantener la espalda erguida y mostrar una continua atención.

Cada uno de los asistentes al seminario conocía su puesto. La palabra del profesor o *sensei* era infalible, y nadie se atrevía a formularle ninguna pregunta. Quizás yo, como extranjera occidental, podía permitirme el descaro de hacerlo. Según iba asimilando más las normas de comportamiento social, notaba que mi círculo de autonomía se iba empequeñeciendo, y que debía actuar como se esperaba de mí que lo hiciera. Según la feliz ignorancia se iba desvaneciendo, mi compromiso con aquella sociedad se iba fortaleciendo más, sin que me diera clara cuenta.

Fue al regresar a España cuando empecé a ver el mundo en el cual había estado inmersa tanto tiempo, y a recuperar en la memoria cada una de las piezas del rompecabezas que me había traído; entonces empecé a componerlo e interpretarlo.

Serían necesarios más tiempo y dedicación para profundizar más en el estudio de las libertades públicas en el modelo de comunicación japonés, pero sirva al menos este trabajo para despertar el interés de alguien en este tema todavía sin tratar demasiado. Esa pretensión se inscribe en el futuro de horizonte investigador.

## **CAPÍTULO I**

## **LA CIENCIA DE LA COMUNICACIÓN Y LOS NIVELES DE COMUNICACIÓN.**

### **1.- La ciencia de la comunicación y los niveles de comunicación.**

En este capítulo, aunque sea de forma muy somera, aludiremos a los primeros modelos de comunicación y su evolución, a fin de exponer los elementos básicos de los mismos, y servirnos de sus aportaciones para investigar sobre el modelo de comunicación existente en la sociedad japonesa.

Como nos referiremos más adelante, la comunicación puede contemplarse desde diversos niveles y, en nuestro caso, optamos por el nivel organizacional por lo representativo que resulta en una sociedad clasificada en grandes grupos, cada uno de los cuales forma parte del gran sistema invisible y funcional que rige en Japón.

En cualquier caso, convendrá exponer cómo los modelos de comunicación, tanto colectiva como personal, han ido concatenándose y complementándose, sin que exista un modelo universal único y completo para analizar todos los niveles de comunicación. Esto es así porque el avance tecnológico nos va presentando un

futuro en el cual es cada vez más difícil distinguir las fronteras entre los niveles de comunicación.

Habremos de contemplar los aspectos que nos resultan más útiles de cada modelo para analizar el de comunicación organizacional japonés que, por otra parte, equivaldría a investigar sobre un modelo de comunicación de grupo organizado. Aunque todavía resulte un poco prematuro, conviene insistir en que el sistema japonés funciona a base de grupos organizados, y de ellos el más representativo e influyente en la sociedad sería el de la corporación.

En este capítulo, pretendemos entonces, establecer una base teórica que nos sea útil para examinar en capítulos posteriores si realmente existe libertad de expresión/información en el modelo de comunicación japonés.

Antes de entrar en materia, conviene señalar que el objeto de este trabajo no es investigar sobre los modelos de comunicación existentes y, por lo tanto, la referencia que se hace a los mismos ha de considerarse como instrumento de análisis de una realidad concreta que es la libertad de expresión, información y asociación en el sistema de comunicación japonés.

Una vez hecho este inciso, podemos aproximarnos a la comunicación como ciencia.

La ciencia de la comunicación encuentra sus primeros planteamientos en Estados Unidos, después de la Segunda Guerra Mundial. Anteriormente, a principios de siglo, se habían producido investigaciones sobre la comunicación colectiva, pareja a la aparición y desarrollo de medios de comunicación de masas, como el cine y la radio, y sus repercusiones morales y sociales.

En realidad, la actividad investigadora sobre la comunicación perseguía objetivos fundamentalmente prácticos y fue posible gracias a las aportaciones procedentes de otras ciencias, como la sociología y psicología.

En el caso de la prensa de masas preocupaba sobre todo su influencia política sobre la sociedad.

Los modelos sobre comunicación comenzaron a proliferar en la década de los años cincuenta. Los estudiosos de la comunicación coinciden en señalar la importancia de la aportación del matemático Claude Shannon a la investigación de la comunicación, quien según Macquail "...proporcionó por primera vez a los científicos sociales el estímulo para que formularan sus reflexiones acerca de la comunicación en forma de modelo de acuerdo con lo anteriormente indicado. El atractivo inicial de este enfoque probablemente se puede relacionar, ante todo, con el predominio del interés entonces existente en los efectos y en la efectividad."<sup>1</sup>

Macquail estipula que el campo de estudio de las ciencias de la comunicación comprende un ámbito muy amplio relacionado con la comunicación humana. Uno de los parámetros para clasificar y analizar esta globalidad es el criterio del nivel de organización social en el cual se produce la comunicación.<sup>2</sup>

Para Macquail los niveles del proceso de comunicación en la sociedad son los siguientes:

- Marco social (por ejemplo, los medios de comunicación).
- Nivel institucional u organizacional (por ejemplo, el sistema político o una compañía de negocios).
- Nivel intergrupal o asociación (por ejemplo, una comunidad local).
- Intergrupal (por ejemplo, la familia).
- Interpersonal (por ejemplo, la pareja).

En cada uno de estos niveles existen aspectos comunes en el desarrollo de la comunicación, y otros bien diferenciados. Así, en el caso del nivel institucional u organizacional, se prestaría más atención al control y eficacia de la transmisión de la información; en cambio, en el nivel interpersonal, la forma del discurso, los



modelos de interacción, cuestiones de afiliación, control y jerarquía, establecimiento de normas y fronteras e influencia de difusión tendrían más importancia.

Sin embargo, la ciencia de la comunicación proporciona una serie de cuestiones comunes a todos los niveles, que serían las siguientes:

- Quién comunica a quién (fuentes o receptores).
- Por qué se comunica (funciones y propósitos).
- Cómo tiene lugar la comunicación (canales, lenguajes, códigos).
- Sobre qué (contenido, objetos de referencia, tipos de información).
- Cuáles son las consecuencias de la comunicación (intencionada o sin intención).

En este sentido, Macquail aplica la extensión de la fórmula básica de Lasswell según Braddock para determinar los elementos comunes en cualquier nivel de comunicación. <sup>3</sup>

Dado que Macquail y Windahl se centran en la comunicación colectiva, es inevitable que dejemos de lado avances interesantes en el estudio de la comunicación inter e intra-personal y de las estructuras e intercambios comunicativos en el seno de grupos y organizaciones.

No obstante, concebimos la comunicación colectiva como un proceso que es co-extensivo e interactivo con otros tipos de redes y procesos de comunicación. Aunque han surgido diversas orientaciones en el campo de la comunicación que parecen tener poco en común desde el punto de vista de la teoría, del método o del propósito, nosotros optamos por no marcar límites demasiado netos con respecto a cualquier "sistema de comunicación". Prevedemos un futuro en el que los límites actuales serán menos claros de lo que son hoy, y en el que la tecnología de la comunicación y las nuevas expresiones de la necesidad de comunicación producirán estructuras, relaciones y posibilidades de efectos diferentes.<sup>4</sup>

Me sirvo de esta idea de Macquail para apoyar el hecho de haber elegido el ejemplo de comunicación organizacional (empresa japonesa) como elemento ilustrativo en el análisis de las libertades públicas en Japón, reconocidas en el artículo 21 de la Constitución de este país. Se trata de un tipo de libertades que afectan a todos los niveles de comunicación.

Por otra parte, en nuestro caso, el nivel de comunicación al que le correspondería la comunicación organizacional en Japón (prototipo de empresa

japonesa de comercio exterior) tiene bastante que ver con el nivel de comunicación colectiva o de masas y no sólo con el de comunicación organizacional, en tanto que su envergadura de comunicación afecta a un público masivo, si bien más homogéneo que el de los medios de comunicación social.<sup>5</sup> Yoko Komiyama, miembro del gubernamental Grupo Consejero para la Reestructuración Económica, afirma que la forma en que trabajamos afecta, en gran parte, a nuestras vidas.

La forma en que trabajan los individuos de un país, simboliza, por tanto, a la nación.<sup>6</sup> No en vano, Okumura Hiroshi calificó al capitalismo existente en Japón desde la Segunda Guerra Mundial, especialmente desde la segunda mitad de los años cincuenta de “capitalismo corporativista”. Okumura apunta que “en contraste con el capitalismo individual de los Estados Unidos o el Reino Unido y el capitalismo de familia típico de la República de Corea y existente en Japón antes de la guerra, este tipo de capitalismo es el producto de una sociedad que valora la corporación como su núcleo. Es la clave del poder del capitalismo japonés como tal”.<sup>7</sup>

Además, el ámbito de influencia de este tipo de empresa comprende un amplio espectro de grupos sociales, ya que afecta el comportamiento de los japoneses desde su infancia hasta el retiro. Esto es así porque el ocupar un puesto en una empresa de élite constituye un objetivo ya en la mente de los escolares, que compiten entre sí por conseguirlo, y porque, una vez conseguido, su vida

familiar y privada queda supeditada a los objetivos de la empresa, es decir, al “grupo” por excelencia al que pertenecen.

En este sentido, la ya citada Komiyama, asevera que “ahora tenemos una situación en la que los colegios atiborrados de alumnos están aceptando niños de 14 meses. Estos colegios hacen pruebas de inteligencia a bebés en pañales para colocarlos en guarderías especiales. Me pregunto si esto enriquecerá la personalidad de estos bebés y qué tipo de sociedad tendrá Japón cuando crezcan estos niños. Me horroriza esta situación.”

Por supuesto, la estructura actual de la sociedad japonesa incentiva a la gente, en su búsqueda del éxito, a conseguir este tipo de educación para sus hijos.

La socióloga japonesa Nakane Chie puntualiza que lo que confiere realmente categoría al individuo es la naturaleza y prestigio del grupo al que pertenece, antes que la propia condición individual per se. En otras palabras, en la sociedad japonesa, el hecho de pertenecer a una empresa u otra determina la categoría social del individuo.<sup>8</sup>

Por otra parte, Norbert Wiener determina que sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que vea unido y que actúe unido. Toda sociología requiere la comprensión de la comunicación. Lo que resulta cierto para

la unidad de un grupo de gente, lo es igualmente para la integridad individual de cada persona. '9

Efectivamente, la comunicación permite la formación y consolidación del grupo en la empresa japonesa, pero fuera de los límites de la misma se desarrolla entre los empleados con el mismo propósito que en el seno de la propia compañía. Es en este nivel de comunicación grupal en el cual deseamos ubicar nuestro modelo de comunicación para investigar acerca del derecho a la libertad de expresión reconocido en la Constitución japonesa.

Maletzke plantea la cuestión de si existe alguna relación entre público disperso y grupo. Aunque existen múltiples acepciones sobre "grupo", recoge dos definiciones que contrastan por su sentido restrictivo y amplio respectivamente.

El concepto de grupo, en su forma más amplia, lo encontramos en Hartley y Hartely: "cuando usamos la palabra "grupo", entendemos con ello a dos o más personas que se hallan en relaciones recíprocas". Ya que, como se ha indicado antes, los miembros aislados del público disperso pueden ser, en efecto, grupos (relativamente pequeños); pero como, por otro lado, no se entablan, en general, interacciones entre estos miembros, no es factible tomar al público disperso como un grupo, ni aún en este sentido tan amplio. (...)

Un concepto sumamente limitado de grupo se encuentra en Schramm. (...)

- a) El grupo es relativamente pequeño.
- b) Las interrelaciones entre los miembros del grupo son relativamente duraderas, y permiten reconocer una tendencia común de mantener el grupo.
- c) Por los atributos de identidad y de cohesión se manifiesta el influjo director y determinativo del grupo, en grado tal que su carácter supra personal y su vida confirmada son relativamente independientes de cada uno de los miembros en particular.
- d) El grupo tiene las vivencias comunes de los miembros, el carácter adoptado en formas más o menos conscientes, de una completa comunidad de vida, de trabajo o de vivencia, con intereses y finalidades comunes trascendentes.
- e) El grupo está caracterizado por funcionalismo y por especificación de los papeles.
- f) Debido al “espíritu objetivo” o “el de campo” se norma y uniforma el comportamiento espiritual y práctico de los miembros. Se va formando una moral de grupo específica.

Si se comparan estos atributos con los del público disperso, resulta de modo unívoco que ninguno de estos criterios puede aplicarse a estos últimos. De ello se sigue que “masa”, tomada en el sentido de público disperso, no es tampoco grupo en el sentido limitado especial de esta palabra. <sup>10</sup>

Sin embargo, en la sociedad japonesa, tal aseveración de Maletzke resulta cuestionable. Naturalmente, el público colectivo se diferencia del “grupo”, pero contando con la salvedad de que el público disperso en Japón ha adquirido una mentalidad de grupo, y se compone de subgrupos interrelacionados.

Seguidamente nos referiremos a las teorías básicas de la comunicación, para contemplar aquellos aspectos que más nos convengan de cada teoría para nuestro análisis. En verdad que no existe el modelo perfecto y por ende es necesario no atenerse a una teoría exclusivamente.

## **2.- Esbozo de las grandes teorías de la comunicación.**

Inicialmente, hacemos un esbozo de lo que son las teorías más relevantes desde los años treinta hasta la fecha.

Tomamos como punto de partida las teorías de carácter tecnicista, creadas por ingenieros para ingenieros en los años treinta y que, como señala Bartoli, refiriéndose a estos trabajos, “tuvieron gran repercusión en la década de los cincuenta; diez años más tarde quedaron relegados, especialmente por el hecho de que los estudios sobre comunicación tomaron dos caminos distintos: por un lado, informática-telecomunicación; por otra parte, relaciones psicosociológicas”.<sup>11</sup>

Desde el punto de vista práctico, no es que vayamos a utilizar estos primeros modelos de la comunicación más allá del aporte básico del que se sirvieron y sustentaron los modelos subsiguientes; la cuestión es que nos parece oportuno primero, recoger ciertos matices de los mismos aplicables a nuestro objeto de análisis y, segundo, porque conviene para el mejor entendimiento de los modelos desarrollados posteriormente.

En lo que a nuestro estudio respecta, nos interesan más aquellos modelos que tienen en consideración los factores psico-sociales de la comunicación, puesto



que sin ellos no podría cuestionarse la existencia de libertad de expresión, comunicación o asociación, como es obvio.

Asimismo, repasaremos las otras teorías desarrolladas a partir de estos primeros modelos, como la de DeFleur y el fenómeno del *feedback*; el modelo circular de Osgood y Schramm; el modelo de espiral de Dance; la teoría general de Gerbner, u otras teorías de la comunicación colectiva, como el modelo triangular de Newcombe o el de Maletzke.

En estas últimas, aunque corresponden a la teoría de la comunicación colectiva, encontramos aspectos que pueden aplicarse a otros niveles del proceso comunicativo, ya que incluyen factores psico-sociales que, sin duda, intervienen en la actividad comunicativa.

## 2.1.- Shanon y la teoría de la información.

Ya hemos señalado que la Teoría Matemática de la Comunicación (1949) ha ejercido gran influencia en el desarrollo de otros modelos y teorías de la comunicación humana. El modelo de Shanon se basa en el concepto estadístico de la transmisión de señales y, de este modelo, Weaver sugirió importantes aplicaciones teóricas en el proceso de la comunicación social.

Expuso en la segunda parte de la Teoría Matemática de la Comunicación el siguiente esquema, cuya aplicación resultó muy útil en otros modelos del proceso de comunicación.

En este esquema del modelo de comunicación referido se incluyen los elementos básicos de la comunicación y presentan un carácter lineal:

fFuente de información    mensaje    emisor    señal emitida    señal recibida  
receptor    mensaje destino.

Entre señal emitida y señal recibida incluye también la fuente de ruido.

Donde la fuente de información produce un mensaje que se ha de comunicar de entre una serie de mensajes.

El mensaje puede consistir en una serie de palabras orales o escritas, música, pintura etc.

El transmisor convierte el mensaje en una señal adecuada al canal que se va a utilizar.

El canal es el medio transmite la señal del transmisor al receptor.

De esta forma, en una conversación, la fuente de información sería el cerebro; el transmisor, el mecanismo de la voz que produce las señales (palabras habladas), transmitidas a través del aire, que es el canal. El receptor realiza la operación inversa del transmisor, en tanto que el destino sería la persona o cosa para la que se ha pensado y transmitido el mensaje.

Severin Werner, además, señala otra aportación de Shanon y Weaver, que consiste en los conceptos de entropía y redundancia que componen todo mensaje, y la necesidad de establecer un equilibrio entre los mismos para establecer una comunicación adecuada.

En pocas palabras, a mayor cantidad de ruido en un mensaje, mayor necesidad de redundancia, lo cual reduce la entropía relativa de un mensaje.

Sin embargo, Moragas apunta que “la comunicación humana, a diferencia de la transmisión de información que contempla Shannon, obliga a una consideración específica de la complejidad inherente a la naturaleza humana de los extremos receptor y transmisor, circunstancia que se complica en el caso de la comunicación de masas, dada su dualidad técnico humana”.<sup>12</sup>

Sigue la línea de la escuela de Shannon, pero incluye el elemento de la retroalimentación. Wiener definió el enfoque de la cibernética como “teoría de sistemas complejos autocontrolados y de comunicaciones, tanto en la máquina como en el animal”.<sup>13</sup>

Completa los elementos constitutivos de las bases de la comunicación:

- emisor: aparato que transforma la información en una modulación física.
- el canal: sistema físico que une, de manera continua, en el espacio y en el tiempo, el punto de partida y el de llegada.
- el receptor: aparato que recoge la modulación que constituye la información, y la transforma en información útil.
- el código: sistema de codificación o decodificación para asegurar acuerdo y ajuste recíproco.

## 2.2.- La fórmula de Lasswell.

EL modelo que planteó Lasswell, en 1948, constituye una fórmula básica de aplicación en cualquier otro modelo, y consiste en responder a las preguntas fundamentales de ¿Quién dice qué, en qué canal, a quién, con qué efecto?.

El mismo Lasswell adscribió a cada una de las preguntas anteriores un tipo de análisis distinto que se indica en el siguiente esquema:

Quién	dice qué	en qué canal	a quien	con qué efecto
Estudios de control	Análisis de contenido	Análisis de medios	Análisis de audiencia	Análisis de efectos

Este modelo de Lasswell fue completado por Braddock, quien añadió dos aspectos más al modelo anterior, a saber, ¿en qué circunstancias? y ¿con qué propósito?. Es decir, Braddock estima importante considerar las circunstancias en las que se envía un mensaje, así como el propósito que impulsa al emisor a comunicar un mensaje.<sup>14</sup>

### 2.3.- DeFleur y el Feedback.

DeFleur señaló que “el problema de la comunicación no consiste en realidad en “transmitir” significados (...) ¿Cómo se produce entonces la comunicación?. Una respuesta adecuada a esta pregunta es que tiene lugar a causa de la actuación de un conjunto particular de componentes de un sistema teórico, gracias al cual hay isomorfismo entre las respuestas internas (significados) evocadas por un conjunto dado de símbolos, tanto en el emisor como el receptor.”<sup>15</sup>

DeFleur describe el proceso comunicativo de forma que el “significado” se transforma en “mensaje”; el emisor transforma el “mensaje” en “información”, que pasa a través de un canal hasta llegar al receptor quien, a su vez, decodifica la “información” como “mensaje” que se transforma en “significado”.

Se produce isomorfismo cuando existe una correspondencia entre el significado inicial, que el transmisor convierte en mensaje, y el significado que el emisor interpreta del mensaje recibido. Sin embargo, DeFleur también indica que esta correspondencia normalmente no es perfecta.

Otro elemento que introduce DeFleur al modelo de Shanon y Weaver es el *feedback*, que contribuye a lograr correspondencia entre los significados.

## 2.4.- El modelo circular de Osgood y Schramm.

Este modelo fue realizado por Schramm basándose en el modelo de Osgood y, a diferencia del modelo lineal de Shannon, se centra más en los actores del proceso comunicativo (emisor-receptor) que en los canales.

Las funciones del emisor (codificación, descodificación e interpretación) son idénticas a las del receptor, quien descodifica, interpreta y, a su vez, codifica. La función codificadora sería equivalente a la transmisora en el modelo lineal de Shannon, en tanto que la decodificadora se equipararía a la función de recepción en este modelo lineal. La interpretación la realizarían la “fuente” y el “destino” en el modelo Shannon y Weaver.

Con respecto al modelo circular de Osgood y Schramm, Macquail y Windhal puntualizan que “el surgimiento de este enfoque constituye una ruptura clara con la imagen tradicional de la comunicación lineal o unidireccional. El modelo es especialmente útil para describir la comunicación interpersonal pero se presenta menos adecuado para aquellos casos con poco *feedback*, o sin él. La comunicación colectiva es uno de esos”.<sup>16</sup>

Sin embargo, para el análisis del modelo de comunicación japonés, como nos servimos del ejemplo de la comunicación en la corporación japonesa,

entendemos que se trata de un proceso comunicativo básicamente interpersonal y, por lo tanto, nos resulta propicio.



## **2.5.- El modelo de la espiral de Dance (1967).**

Este modelo constituye, en realidad, un desarrollo del modelo circular expuesto en el epígrafe anterior. Sin embargo, la particularidad del mismo reside en mostrar el carácter dinámico de la comunicación. La representación de este modelo mediante una espiral evidencia que la comunicación no vuelve en un círculo completo, sino que el proceso comunicativo avanza y, a medida que se adquiere más información y más conocimiento, la espiral se va ensanchando y adquiriendo configuraciones distintas.

## **2.6.- El modelo general de la comunicación de Gerbner.**

George Gerbner creó, en 1956, un modelo que pretendía aplicar para contemplar cualquier nivel de comunicación, ya fuera interpersonal, colectiva o mecánica.

La versión verbal del modelo de Gerbner sería la siguiente:

1. Alguien
2. percibe un acontecimiento
3. y reacciona
4. en una situación
5. a través de unos medios
6. con el fin de hacer disponibles algunos materiales
7. con una cierta forma
8. y en un contexto

9. transmitiendo un contenido

10. con ciertas consecuencias.

Como se desprende de la versión anterior, aunque en principio puede recordarnos a la fórmula de Lasswell, encontramos que, en este caso, intervienen otros factores de percepción que el modelo básico de Lasswell no tiene en cuenta.

En el modelo gráfico de Gerbner puede apreciarse cómo el proceso comunicativo se inicia con un acto de percepción, "A", es acontecimiento, por parte del perceptor, "M", que puede tratarse de un ser humano o de una máquina. De ahí que se haya denominado modelo general. "M" realizará una percepción, "A1", del acontecimiento "A", y lo comunicará a otro actor de la comunicación, "M2", mediante un enunciado "E", de forma que se produce el mensaje "EA" (enunciado acerca del acontecimiento), que habrá de transmitirse mediante unos canales. A su vez, "M2" tendrá una percepción "EA1" de "EA".

Por otra parte, Gerbner postula que en el proceso de percepción intervienen factores como las suposiciones del sujeto, su punto de vista, experiencia previa y otros aspectos relacionados con él.

## **2.7.- El modelo ABX de Newcomb: otros modelos de "equilibrio" y co-orientación.**

Este modelo del equilibrio fue elaborado por Newcomb, en 1953, y constituye un perfeccionamiento del trabajo anterior del psicólogo Heider (1946). La representación gráfica de este modelo sería un triángulo, dos de cuyos vértices representarían a dos agentes de la comunicación, "A" y "B", y el otro vértice, "X", sería el objeto que se encuentra en su entorno, y frente al cual "A" y "B" adoptan una postura. Entre estos dos individuos existirá equilibrio si, aunque entre ellos exista estima mutua, sostienen la misma opinión sobre el objeto o individuo "X". Por el contrario, existirá desequilibrio, si su postura frente a "X" es divergente.

Según Newcomb, mediante la comunicación, dos o más individuos se capacitan para orientar sus posturas frente a un tercer objeto o persona, de forma que sean convergentes y no surjan discrepancias. La comunicación, así entendida, ejerce la función catalizadora de amortiguar las tensiones, de ahí que, lógicamente, se busque la comunicación en condiciones de desequilibrio o incertidumbre.

Por lo tanto, el modelo de Newcomb se fundamenta en las siguientes premisas:

- 1) Que las discrepancias entre A y B en su orientación hacia X estimularán la comunicación.
- 2) El efecto de esta comunicación será el restablecimiento del equilibrio.
- 3) La comunicación se activará cuando exista un fuerte atractivo entre dos personas.
- 4) Cuando el objeto X sea importante al menos para una de los dos individuos, o cuando resulta relevante para ambos.

De este modelo, Macquail y Windahl habían criticado que “deberíamos evitar dar por supuesto que la tendencia al consensus es la única causa y efecto de la comunicación. Hay más de un modo de resolver la “incertidumbre” o la “incomodidad” que es compatible con la discrepancia cognoscitiva como, por ejemplo, el establecimiento de nuevas relaciones o el hallazgo de una confirmación más sólida de la divergencia de opiniones”.<sup>17</sup>

Sin embargo, Macquail y Windahl puntualizan que esta tendencia a llegar al consenso mediante la comunicación entre dos individuos o grupos pequeños, no es aplicable a grupos mayores, ya que en las sociedades se tiende al conflicto y a la discrepancia que, además, constituyen la clave del progreso de las mismas. En este sentido, la sociedad japonesa constituye una excepción, puesto que tanto

los grupos que la integran como la sociedad en sí misma tienden espontáneamente al consenso. De ahí que este modelo del “equilibrio” de Newcomb nos resulte especialmente conveniente a la hora de analizar el modelo de comunicación japonesa.

El modelo de Newcomb sirvió de base para el desarrollo de la llamada “teoría de co-orientación”, a partir de la cual se llegó al modelo tipo cometa, que se presentó en el lago Harlov, Suecia, en marzo de 1980. Los elementos que constituyen este modelo son: la elite, por la cual se entiende un interés político unilateral; “los temas”, que vienen a ser cualquier asunto de interés y debate público actual, y que se representa mediante una serie de “xxxx”; “el público”, que es la comunidad afectada y la audiencia de los medios. Estos elementos se unen por unas líneas que representan relaciones, actitudes y percepciones, canales de comunicación unilaterales o bilaterales. Todo ello queda representado gráficamente por un modelo en forma de cometa.

La búsqueda de información por parte del público quedará determinada en parte por la experiencia personal de cada individuo, y en parte por la forma en que se relacionan los elementos indicados. Cuando se produzca una situación de tensión o de desequilibrio, se tenderá a la búsqueda de información por parte del público y de las élites para subsanarlos.

Este modelo corrobora la teoría de que la comunicación actúa como paliador de tensiones en las situaciones de desequilibrio. Sin embargo, al introducir el elemento de los “medios de comunicación” abarca un marco de referencia mayor, que para nuestro caso concreto de investigación puede resultarnos demasiado amplio.

El modelo de Newcomb fue también adaptado por Westely y Maclean para la comunicación colectiva.

## **2.8.- Modelos sociológicos de la comunicación colectiva. El modelo de los Riley.- El modelo de Maletzke.**

Existen otros modelos que, aunque fueron concebidos con una aplicación clara al análisis de la comunicación colectiva, podemos extraer de estos un aspecto extensible a los otros niveles de comunicación, a saber, que el proceso comunicativo se produce inevitablemente en un marco social y, por ende, el entorno ejerce una influencia ineludible en el mismo.

### **2.8.1.- El modelo de comunicación de los Riley.**

John W. Riley y Mathilda White Riley se refieren a la influencia de los grupos primarios y grupos de referencia en los agentes de la comunicación, de forma que el grupo impone, de algún modo, unas normas que afectan en la selección de un mensaje por parte del comunicador e, incluso, en la forma de elaboración del mismo. Por otra parte, el modo en que reacciona el receptor ante un mensaje queda afectado por la orientación que el grupo proporciona a este individuo.

Dado que el japonés, antes que individuo per se, se considera a sí mismo miembro de un grupo, (llevado al último extremo, se siente ante todo japonés, esto es, perteneciente a la nación japonesa), el modelo de los Riley nos resulta especialmente adecuado para el análisis del modelo de comunicación japonés. En



muchos casos, como se verá, el grupo impone al individuo un comportamiento que constriñe la libre manifestación de sus opiniones, criterios e incluso sentimientos.

### **2.8.2.- Modelo de Maletzke sobre el proceso de la comunicación colectiva.**

Asimismo, Maletzke señala que existen factores psico-sociales que afectan a la comunicación colectiva, pero que, desde nuestro punto de vista, también afectan a cualquier otro nivel del proceso comunicativo, como el del que nosotros nos ocupamos.

Maletzke, para construir su modelo, parte de los elementos básicos del proceso comunicativo, como el comunicador, mensaje, medio y receptor.

Con relación al medio, Maletzke destaca una serie de características importantes del medio, que aunque no se trate de un medio de comunicación colectiva, son atribuibles a cualquier medio de comunicación. Estas características son las siguientes:

- a) el medio determina el tipo de recepción que exige del receptor (televidente, lector, etc)
  
- b) la medida espacial-temporal en que el receptor está ligado al medio;

- c) el contexto social en cual al receptor le llega un mensaje a través de un medio.
- d) el grado de simultaneidad del acontecimiento en sí y el momento en que lo recibe el receptor. Sin duda, esta característica del medio es específica de un medio de comunicación de masas aunque, como se verá en el análisis del medio en el Capítulo V, podrá aplicarse también a otro de los medios utilizados, por ejemplo, en la comunicación interna de la empresa japonesa. Además, esta simultaneidad entre lo que se ha expresado (no siempre tiene por qué ser un acontecimiento, como ocurre generalmente con los mensajes transmitidos por los medios de comunicación social) y el momento en que le llega al receptor determina en buena parte la forma en que el receptor reacciona ante este mensaje, incluso su capacidad para hacerlo libremente o coaccionado, como se verá.
- e) Existen otros factores condicionantes relativos al receptor:
- La auto-imagen del receptor: la percepción que tiene el individuo de sí mismo, de sus valores, puesto en la sociedad, etc., determina la forma de percepción de los mensajes.

- La estructura de la personalidad del receptor: hay unos individuos que se dejan persuadir más fácilmente que otros, dependiendo del concepto, más o menos alto, que tengan de sí mismos.
  - El contexto social que enmarca al individuo. Los valores del grupo afectan al individuo perteneciente al mismo, de forma que éste se muestra reacio a admitir mensajes adversos a los valores del grupo.
  - Maletzke considera también al receptor como miembro del público y, como tal, condicionado por esta circunstancia en la forma de percibir el mensaje, muy distinta de la comunicación interpersonal. Obviamente, en nuestro caso, preferimos contemplar al receptor desde un nivel distinto del colectivo.
- f) Existen otros factores que afectan al comunicador del mensaje, como son la elección del mensaje que va a transmitir y la forma en que configura este mensaje.

Aunque Maletzke se refiere a estos dos factores como dos variantes que afectan al comunicador en el proceso de comunicación colectiva, estos son aplicables en otros niveles de comunicación, ya que el comunicador siempre ha

de elegir el transmitir un determinado mensaje y no otro, y codificará el mensaje de una forma u otra según unas circunstancias que sintetizamos a continuación:

- La forma de elaborar un mensaje queda determinada por el contenido mismo del mensaje.
- La presión que ejerce el medio: naturalmente, en la configuración de un mensaje influye el medio a través del cual se transmite.
- La auto-imagen del comunicador.
- La estructura de la personalidad del comunicador.
- El comunicador como miembro de un equipo de trabajo. Igualmente, en este aspecto, Maletzke se refiere a que, en concreto, el periodista realiza su trabajo en equipo y, por lo tanto, la actividad del periodista queda supeditada a la labor del equipo. En este sentido, el japonés, en tanto que miembro de un grupo, ve supeditado su rol de comunicador a las normas del grupo.
- La organización informativa según el tamaño, los objetivos, el tipo de propiedad y la línea editorial impone al comunicador unas normas de comunicación, que en ocasiones pueden ir en contra de la línea de

pensamiento de este comunicador. Sin embargo, aunque este aspecto resulta más evidente en las organizaciones informativas, cualquier tipo de organización impone, implícita o explícitamente, unas normas de conducta que afectan a la libre expresión, como tendremos ocasión de analizar capítulos ulteriores.

- El carácter público del contenido de los medios de comunicación. Maletzke se refiere a que el hecho de que un mensaje se haya de transmitir al público condiciona el contenido y la forma de expresarlo. Se refiere al caso específico de la comunicación colectiva, aunque por extensión podría señalarse que el tipo de receptor a quien se dirige un mensaje también condiciona la configuración y contenido del mismo. De modo que no se transmite un mismo mensaje de la misma forma a una única persona, que a un grupo pequeño o a un grupo muy amplio de personas. Maletzke reconoce que el carácter público de los mensajes transmitidos mediante los medios de comunicación social impone a los mismos unas limitaciones de carácter legal, que no se darían en otros niveles de comunicación.
  
- El entorno social del comunicador afecta al comunicador en el momento de seleccionar y elaborar un mensaje. Maletzke, en este sentido, no se está refiriendo al entorno social más inmediato, como puede ser la organización en la que trabaja o el equipo de trabajo al

que pertenece, sino que se refiere a un entorno social más amplio que le rodea.

Maletzke añade además otros factores que afectan al comunicador y receptor, y que se resumen en la imagen recíproca que tienen entre ellos mismos; es decir, la imagen que el comunicador tiene del receptor influirá en la elaboración de sus mensajes y, por otra parte, la credibilidad que le merezca el comunicador al receptor será un criterio importante para el receptor en la selección de sus mensajes.

Una forma de medir la exactitud de la imagen real que el comunicador tiene del público a quien dirige sus mensajes es mediante el *feedback*. Sin embargo, en la comunicación colectiva muy raramente puede darse este *feedback* espontáneamente, o, por lo menos, en la forma en que existe en la comunicación cara a cara.

Así, podemos deducir que estas variantes son más características de otros niveles de comunicación.

### **3.- Aspectos de los modelos de comunicación más convenientes para el análisis del modelo de comunicación de la sociedad japonesa.**

Como apuntamos ya anteriormente, el modelo clásico de Shanon y Weaver nos proporciona un punto de partida teórico sobre el proceso comunicativo, que constituye la base de los modelos desarrollados posteriormente. Es decir, los elementos básicos que integran el modelo de Shanon y Weaver se incluyen en los otros modelos, aunque se hayan adaptado los mismos a la comunicación humana. Por esta razón, no tomamos como modelo básico de análisis el modelo de Shanon y Weaver, aunque implícitamente ya se sepa que estos autores proporcionaron los componentes básicos del modelo de comunicación y, por lo tanto, continuamente nos habremos de referir a los mismos.

De la fórmula de Lasswell nos parece oportuno aplicar a nuestro estudio el aspecto de “con qué efecto” se produce el proceso comunicativo, ya que esto implica tener en cuenta la repercusión que la transmisión de una determinada información tiene en el receptor. En nuestro caso, contemplaremos los efectos de la transmisión de la información en el receptor desde el punto de vista de las libertades públicas, a saber, si suponen una merma de la libertad de expresión/asociación del individuo o, por el contrario, el desarrollo de esta libertad. Una forma de comprobarlo sería si se produce *feedback* y, de producirse, la forma en que lo hace. De modo que así nos aprovechamos de los

conceptos de isomorfismo y *feedback* de la teoría de DeFleur para nuestro estudio.

El modelo de Osgood y Schramm nos permite enfatizar el hecho de que las funciones del emisor son homologables a las del receptor y, por tanto, nos sensibiliza en cuanto al rol del receptor en el proceso comunicativo y al carácter circular del mismo. En este sentido, el concepto anterior de *feedback*, o retroalimentación, se refleja en este modelo, al desempeñar el receptor las funciones del emisor, reaccionando ante un mensaje que ha percibido.

En cuanto al modelo en Espiral de Dance, nos hemos referido al mismo porque constituye un desarrollo del modelo circular del modelo de Osgood y Schramm, pero para nuestro estudio tampoco resulta especialmente útil.

El modelo transaccional de Gerbner nos resulta útil para entender el proceso de comunicación japonés porque tiene en cuenta elementos, como el contexto en el que se produce la comunicación, y aspectos que afectan a los actores de la comunicación, como pueden ser su punto de vista, experiencia previa, etc. Estimamos oportuno determinar el contexto en el que se desarrolla el proceso comunicativo, porque podemos discernir si éste favorece la comunicación/asociación y, si es así, en qué medida los actores de la comunicación actúan libremente.



Del modelo triangular ABX, de Newcomb, nos servimos de la idea básica de que la comunicación se produce para el restablecimiento del equilibrio. Esta necesidad de tendencia a la armonía del grupo mediante la comunicación resulta evidente por el continuo flujo de información en el sistema japonés de comunicación. Sin embargo, entendemos que existe una tendencia individual a la armonía y al equilibrio con el entorno social inmediato y, por otra parte, una tendencia al equilibrio con el exterior impuesta por el contorno social más próximo al individuo. En este sentido, analizamos cómo el costo social de la armonía y el equilibrio supone una merma de las libertades públicas.

Por otra parte, aunque el modelo de Maletzke está elaborado para el análisis de la comunicación colectiva, nos es de gran utilidad para nuestro estudio, en cuanto que contempla los aspectos sociales y psicológicos que intervienen en la comunicación. De modo que los actores de la comunicación no intervienen aisladamente en el proceso comunicativo, sino afectados por la pertenencia al grupo y sus normas, el contexto social en el que se mueven, la auto-imagen condicionada por el entorno social, etc. Es preciso medir el grado de libertad de expresión/asociación teniendo en consideración estas coordenadas sociales. Por ejemplo, la auto-imagen de un individuo es fruto del lugar que ocupa en la jerarquía social, que le viene impuesto por la sociedad, y que determina el contenido, la forma de expresarse. Esto es así en cualquier sociedad, en mayor o menor grado, pero, en el caso de la sociedad japonesa, se produce este fenómeno de forma mucho más acentuada, como se verá.

## NOTAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO I.

- 
- <sup>1</sup> ~~MCQUAIL DENIS/WINDAHL SEVEN~~, “Estudio de la Comunicación Colectiva”, Eunsa, Navarra, 1984. Título Original “Communication Models for the study of Mass Communication”, Longman Group, Limited, 1981, pág. 35.
- <sup>2</sup> ~~MCQUAIL DENIS~~, “Mass Communication Theory, An Introduction”, Sage Publications Ltd., London 1987, pág. 60.
- <sup>3</sup> ~~MCQUAILS DENIS, WINDAHL SVEN~~, “Estudio de la Comunicación Colectiva”, Eunsa, Navarra, 1984. Título original “Communication Models for the study of Mass Communication”, Longman Group, Limited, 1981, pág. 30.
- <sup>4</sup> Nos referimos naturalmente a los empleados nacionales de una empresa de comercio exterior japonesa y no a los empleados de las sucursales de esta empresa fuera de Japón. En este sentido los trabajadores de cualquier multinacional japonesa se caracterizan por su homogeneidad frente a otros grupos sociales.

- <sup>5</sup> KOMIYAMA YOKO, cita de LOOK JAPAN, enero 94, pág. 11, Tokyo 1994.  
La cita corresponde a la respuesta a una de las preguntas que realiza Tomoko Takahashi, Director de la Fundación para el Avance de la Información y la Investigación (FAIR) de Japón.
- <sup>6</sup> KOMIYAMA YOKO, op. cit. pág. 11.
- <sup>7</sup> OKUMURA HIROSHI "Corporate Capitalism, Cracks in the System", in Japan Quarterly, January-March, 1.992.
- <sup>8</sup> NAKANE CHIE, "Tate Syakai no Ningen Kankei" ("Relaciones Humanas en una Sociedad Vertical"), Kodansya, 1992, 1ª Edición en 1967.
- <sup>9</sup> DEUTSCH MARTIN, "The Nerves of the Government. Models of Political Communication and Control". The Free Press of Glencoe. P. Division of Mcmillan Company, 1963. Versión Castellana: ALberto Ciria, 1ª Edición en México, 1985.
- <sup>10</sup> ~~MALETZKE GERHARD, "Sociología de la Comunicación Social"~~, Ciespal, 1976. Quito, Ecuador pág. 41-42.
- <sup>11</sup> BARTOLIE ANNIE, "Comunicación y Organización. La Organización y la Comunicación Organizada". Ed. Paidós, Barcelona, 1992, pág. 74.

- <sup>12</sup> MORAGAS SPA, MIQUEL, "La Comunicación de Masas y la Semiología", en Revista Española de Opinión Pública, 34, 1973.
- <sup>13</sup> WIENER, "Cybernetics", Paris, Herman, 1948.
- <sup>14</sup> BRADDOCK, "An Extension of the Lasswell Formula". Journal of Communication, 1958, pág. 88-93.
- <sup>15</sup> DEFLEUR MELVIN L. "Teorías de la Comunicación Masiva". Paidós, 1970. Buenos Aires, pág. 138.
- <sup>16</sup> MCQUAIL AND WINDAHL, op. cit. pág. 53
- <sup>17</sup> MCQUAIL Y WINDAHL, op. cit. pág. 64.

## **CAPÍTULO II**

## **LA COMUNICACIÓN GRUPAL Y ORGANIZACIONAL.**

### **1.- Introducción.**

En este capítulo describimos primeramente el sistema social de subsistemas de Japón y la importancia del grupo en la configuración de cada uno de ellos, a fin de determinar aquel que nos va a servir de modelo para analizar, en capítulos subsiguientes, la libertad de expresión y asociación. Como quiera que en cada subsistema el grupo es el elemento básico de formación, estimamos oportuno el revisar los factores geográficos, históricos, religiosos y filosóficos que de alguna forma han contribuido a la formación del sentido de grupo del japonés.

Por otra parte, hacemos una precisión sobre la definición de grupo, organización y sistema, cuyos significados en ciertos sentidos se encuentran imbricados, antes de definir el modelo japonés de comunicación de grupo.

Dado que elegimos el modelo del subsistema de la organización empresarial como objeto de nuestro estudio, hemos creído oportuno el hacer un repaso de las diferentes teorías de organización y la comunicación dentro de ella, a fin de establecer un análisis comparativo con el estilo de organización

empresarial japonés; ver qué aspectos son resultado de la influencia occidental y cuáles son genuinamente japoneses. Para ello, hemos recurrido a la bibliografía existente sobre las teorías de organización empresarial, y también a la observación y experimentación propia de la práctica de dirección empresarial en la corporación japonesa.

Conviene matizar que, en la realidad, lo que llamaremos características especiales del estilo de dirección japonés no se dan con toda su pureza en todas las compañías japonesas; pero sí podemos aclarar que, en mayor o menor grado, sí presentan estos rasgos; sobre todo, se trataría de algo común en las grandes compañías japonesas.

## **2.- El sistema social japonés: un sistema de subsistemas. La importancia del grupo en cada subsistema.**

En el capítulo anterior habíamos especificado los niveles de organización en los que puede analizarse la comunicación, entre los cuales se encontraba el nivel institucional u organizacional, que comprende tanto un sistema político como una organización dedicada a los negocios. Por otra parte, ya apuntamos que íbamos a centrar nuestro estudio en la organización dedicada a los negocios, entre otras razones, por lo representativo e influyente que nos parecía en otros niveles de la sociedad japonesa.

Por otra parte, la organización dedicada a los negocios y los sistemas administrativos constituyen un subsistema dentro del sistema japonés, y que por su naturaleza es el de organización más exigente, porque precisa de eficacia y, por lo tanto, un elevado grado de racionalidad en conseguir sus objetivos.

Un grupo de investigadores de la Fundación Masuda <sup>1</sup> asevera que el sistema social japonés está formado por "subsistemas" clasificados en los siguientes grupos:

- a) Subsistemas representados por la organización económica.
- b) Subsistemas representados por la organización de partidos políticos.



- c) Subsistemas representados por la organización de *iemoto*, que podemos encontrar en las artes tradicionales y el sistema religioso.
  
- d) Subsistemas representados por la organización dedicada a los negocios y la administración.

## **2.1.- La importancia del grupo en cada subsistema:**

La conciencia de pertenecer a un grupo no nace espontáneamente de la nada, sino que siempre convergen una serie de factores que fomentan un determinado comportamiento en el individuo. A continuación exponemos algunos factores geográficos, históricos, filosóficos y religiosos que estimamos que, de alguna forma, han influido en la formación de esta conciencia de grupo por parte del japonés.

Sin embargo, será en el Capítulo VI en el que planteemos el estudio del desarrollo y limitaciones de las libertades públicas en el modelo de comunicación japonés, que determinamos en este capítulo.

Como indicamos anteriormente, nos servimos del prototipo de empresa de comercio exterior general para ilustrar con ejemplos extraídos de la realidad el modelo que determinamos. Señalaremos qué aspectos son atribuibles exclusivamente a este tipo de compañía, y cuáles los encontramos en otro tipo de empresas y, por lo tanto, tienen un carácter más genérico.

## **2.2.- Factores geográficos que condicionan el aislacionismo del Japón y la mentalidad genuinamente nipona.**

Los japoneses han desarrollado un notable sentido del grupo, hasta el punto de sentir su individualidad plenamente dependiente e identificada con el grupo al que pertenecen. Incluso, como nación, conciben la cultura japonesa como especialmente única.

Se estima que hasta hace diez o veinte mil años, el Japón estaba unido al continente asiático, y que fueron movimientos de la corteza terrestre los que motivaron la segregación del continente. Esta circunstancia permitió que el Japón tuviera acceso relativamente fácil a las culturas del continente, por una parte, y que, por otra, cultivase una cultura muy peculiar, genuinamente japonesa.

Historiadores como Whitney Hall apuntan el hecho de que el que Japón sea un país de islas segregado del continente asiático ha fomentado el sentimiento nacionalista japonés, y que a lo largo de su historia no haya experimentado ningún proceso de invasión de otros pueblos, y sí largos periodos de aislamiento político, al que se llegó en sumo grado en la era Tokugawa. Así, en 1635, un edicto prohibía a los japoneses la realización de viajes al extranjero y la obligatoriedad de regresar al Japón si hubieran salido. Además, el comercio exterior quedó restringido a Nagasaki y Hirado en 1616, y los españoles fueron expulsados en 1624, ante la amenaza que suponía el cristianismo para el entonces orden establecido. Por supuesto, los cristianos fueron expulsados o martirizados.

En este sentido, George Sansom escribía acerca del resistente y no absorbente núcleo de carácter individual que sirvió de coraza contra las influencias exteriores.

Si bien es cierto que a partir del siglo VII el Japón recibió el impacto de la cultura China, y en el siglo XIX el de la occidental, hay que reconocer que supo adaptar aquellos aspectos de ambas culturas que más convenientes les resultaba, y hacerlos propios. Quizás esta capacidad de adopción de elementos de otras culturas a su conveniencia justifique el hecho de que el Budismo conviviera con el Shintoísmo sin el menor sentimiento de contradicción. Antes al contrario, en la época Heian (794-1185) se produjo una suerte de fusión de las dos religiones, al considerar que los dioses shintoístas *kamis* puramente japoneses eran una versión local de deidades budistas y que, por ejemplo, Amaterasu era el Budha universal, la Roshana japonesa.

Por otra parte, durante la era Tokugawa (1600-1868), Japón quedó sumido en el más hermético aislacionismo.

Como señala Whitney Hall, “otros autores han recurrido a la idea del “carácter nacional” para explicar los patrones de comportamiento japonés”.<sup>2</sup>

Además, hay que tener en cuenta que, a pesar de la enorme extensión montañosa (alrededor del 67% de la superficie del Japón), las islas principales de

Honshu, Shikoku y Kyushu estuvieron unificadas políticamente, a diferencia de lo que ocurrió con las Islas Británicas.

### **2.3. Influencia del Shintoísmo en la formación del concepto de *nihonjiron* u orgullo nacional japonés.**

El shintoísmo que originariamente constituyó la primera religión de los japoneses, y que desde el principio tuvo una implicación política, dejó de tenerla al término de la Segunda Guerra Mundial.

Consecuencia de la derrota del Japón en la Segunda Gran Guerra fue la ocupación, que formalmente terminó en 1952, y a la cual siguió un tratamiento de seguridad y un acuerdo administrativo entre los Estados Unidos y Japón.

Sobre la Ocupación aliada del Japón, Whitney Hall opinaba que “es uno de los más notables capítulos de la historia mundial. Ciertamente, ninguna ocupación se ha dedicado con tal intensidad a la reforma política y social de un país, salvo en los casos de declarada y abierta conquista. Pocas sociedades han sido tan enteramente rehechas en tan poco tiempo”.<sup>3</sup>

La política de ocupación del SCAP (Supreme Commander for Allied Power, Mando Supremo de las Potencias Aliadas) comprendía tres aspectos: desmilitarización, democratización y rehabilitación.

Un aspecto en el cual la ocupación desempeñó un papel fundamental fue el político, al permitir el desarrollo democrático en el Japón. Así pues, se abolió el shintoísmo de Estado, la supresión del apoyo estatal a los santuarios de shintoístas.

El emperador fue obligado también a acudir a la radio para negar su “divinidad”, que según la cronología del Nihon Shoki se había sucedido desde el año 660 antes de Cristo directamente de la Diosa del Sol, Amaterasu Omikami.

Naturalmente, incluso la fecha del origen de la leyenda es una falacia, pero hasta el término de la Segunda Guerra Mundial el linaje de los emperadores del Japón formaba parte de esta leyenda, “creída” por la gran mayoría de los nipones.

Sin embargo, a pesar de esta desmitificación de la figura del emperador, éste sigue representando un símbolo de estado y de la unidad del pueblo japonés, del que se sienten orgullosos. Desde el comienzo, el shintoísmo sirvió a los japoneses como elemento integrador en la sociedad, y también de instrumento a las autoridades políticas del momento.

Para entender esta implicación política de la religión habría que reflexionar sobre dos aspectos: la estructura de la sociedad en la época de Yamato, punto de partida histórico de la hegemonía del Japón, y el origen mitológico de la creación del Japón y del primer emperador.

En cuanto a la formación legendaria del Japón, las leyendas dan cuenta primero de la formación del cielo y de la tierra, y de la creación de las islas del Japón por parte de dos divinidades, Izanami e Izanagi.

Después nacieron las divinidades de *Takamagahara* o la llanura del Alto Cielo, entre las que destaca Amaterasu Omikami, diosa del Sol, y su hermano Susa-no-Mikoto, que al aparecer permanecían en continuo conflicto, que trasladarán a la tierra.

Así, Amaterasu enviará a su nieto Ninigi-no-Mikoto a Kyushu septentrional con sus tres tesoros (espejo, collar y espada) como símbolo de su autoridad. Por su parte, Susa-no-Makoto se convierte en progenitor del linaje de los soberanos de Izumo.

Sin embargo, el nieto de Ninigi, Kamu Yamato, viajará hacia el mar del Interior para ocupar Yamato, y allí se establece como primer emperador, Jimmu (Divino Guerrero), cuyo sucesor conquistó Izumo y otras partes del Japón, hasta que quedó constituida la nación.

La sociedad japonesa, entonces, quedaba estructurada en tres clases sociales: los *ujis*, *be* y *yatsuko*. Los *ujis* constituían en realidad un grupo de familias que mantenían el poder y la unidad gracias al cabeza de linaje. Los *be* eran trabajadores al servicio de estos *uji* y los *yatsuko* eran meramente esclavos.

EL shintoísmo se nos presenta como una religión muy simple, sin que cuente con escrituras o credos. Existen dioses o *kamis*, que pueden definirse como fuerzas espirituales localizadas de origen natural o humano. De los *kami* se servía el jefe del *uji* o clan al que pertenecía, sobre todo para marcar su autoridad política.



Cada uno de estos jefes adoraba una deidad *kami* perteneciente a su clan y que, a su vez, veneraba toda la comunidad de ese *uji* a través de los *shintai* u objetos que se colocaban en los templos, y a los que se creía acudía el *kami*. Los *kami* actuaban de protectores de este clan y de la comunidad que los veneraba.

De esta forma, la autoridad política quedaba manifiesta sobre todo en los rituales religiosos. Fueron los jefes del Linaje del Sol quienes, mediante el recurso de la diplomacia, fueron intentando ganar la alianza de otros *ujis*, al afirmar que su origen divino poseía un prestigio superior, y así su poder fue extendiéndose por todo el Japón, del mismo modo que ocurrió con la veneración a Amaterasu.

Los tres tesoros simbólicos del jefe del linaje del sol han ido pasando de mano en mano de cada emperador a lo largo de los siglos, hasta llegar al actual emperador Akihito. Estos son el espejo, que puede considerarse como el “cuerpo” de Amaterasu; la espada de Susa-no-o, que era el testimonio de la conquista de Yamato de Izumo, y el collar, el *mikubidama*, que era el símbolo de sucesión que pasaba de Amaterasu a cada jefe sucesivo del Linaje del Sol *uji*. De ahí que el collar se convirtiera en el emblema más importante en la entronización de los emperadores japoneses.

En resumen, podemos concluir que el shintoísmo contribuyó a fomentar el sentido de grupo de una comunidad que veneraba al mismo dios del *uji* de esa comunidad a la que protegía.

La adoración nacional a Amaterasu supuso un símbolo de unión de los japoneses que reencarnaba la autoridad política del emperador, quien se creía descendiente directo de esta divinidad del Sol. Este sentimiento, al viajar por el tiempo, fomentó el orgullo del japonés de pertenecer a una comunidad homogénea, cuyo emperador contaba con un origen divino. Después de la Segunda Gran Guerra se desmitificó el origen divino del emperador, pero el sentimiento de orgullo de sentirse japonés prevalece.

#### **2.4.- El Confucionismo y la sociedad vertical japonesa y el principio de *wa* o de la armonía regulador de cualquier relación comunicacional.**

La filosofía y ética de Confucio determinaron una forma concreta de concebir el gobierno y la sociedad, que influyó en Asia Oriental. Básicamente, se trataba de un gobierno benevolente pero autoritario, y la sociedad estaba jerárquicamente constituida: la elite gobernante, agricultores, artesanos y comerciantes.

La sociedad japonesa se ha desarrollado bajo la influencia de los valores de la filosofía confuciana que dan prioridad al amor, educación, fidelidad, ética en las relaciones humanas, y además el respeto y culto a los antepasados. Proporciona una serie de valores que determinan el lugar de cada individuo en la sociedad, donde el mantenimiento de la armonía y la fidelidad del individuo a la misma es primordial.

La época Tokugawa se presenta como buen ejemplo de la influencia confuciana en la estructura de la sociedad, que se fundamentaba en la existencia de una jerarquía de clases y las leyes estaban planteadas para gobernar a los distintos grupos según el status al que pertenecían. Las cuatro clases existentes que estipulaba la ley en la sociedad de Tokugawa eran los samurai, los agricultores, artesanos y comerciantes. Cada individuo debía ceñirse a su papel, según la clase social a la que perteneciera, para cumplir con su misión en la vida.

La afiliación del individuo al grupo se ponía de manifiesto en el hecho de que éste se registraba por familias e, incluso, la responsabilidad de un sujeto era transferible a otro miembro de manera que, dentro de una misma familia, un miembro podía ser castigado en lugar de otro. Se puede decir que el individuo como tal no existía.

A fin de preservar la armonía en la sociedad, cada cual debía cumplir con su función dentro del grupo al que pertenecía, y que a su vez quedaba estipulado por la ley. Por lo tanto, todo elemento distorsionante era eliminado, en tanto que el confucianismo, al conceder gran importancia al pasado, despertaba gran interés en la historia y literatura japonesas, sobre todo entre la clase samurai, que era la más ilustrada.

Lo que es cierto es que el principio de armonía se hizo fundamental en una sociedad que, desde el principio de su configuración, mostró tener un gran sentido de la disciplina y acatamiento de las normas. Naturalmente, la rigidez de las normas de clase de la época de Tokugawa se fueron suavizando, sobre todo con el albor de la llegada de nuevas corrientes occidentales. En 1853, el Comodoro Perry se presentó con una escuadra de cuatro barcos para forzar a Japón a romper con su política de aislamiento y, ya por 1868, los hombres de Satsuma y Chooshuu se dieron cuenta de la necesidad de aprender de Occidente, y enviar misiones especiales al extranjero para este fin.

Sin embargo, el renovado flujo de occidente no alteró la base confuciana en la que se asienta aún hoy la sociedad japonesa, y la necesidad de mantener la armonía en los distintos órdenes de grupos sigue rigiendo el comportamiento social de cada japonés, aún en detrimento de ciertas libertades individuales.

## **2.5.- EL budismo y el estoicismo nipón. Capacidad de sacrificio individual por los intereses del grupo.**

El DRAE hace constar dos significados básicos de Budismo:

- a) Por una parte, es una doctrina filosófica fundada en la India por Buda, y cuyo principal problema consiste en suprimir la causa del dolor mediante la aniquilación del deseo.
  
- b) Por otra parte, es una doctrina religiosa inspirada por las máximas de Buda, y derivada del brahmanismo, con mezcla de supersticiones populares.

En cualquier caso, el Budismo no se trata de una religión que se enseñe o practique en Japón a modo de asignatura; sin embargo, en la actitud y comportamiento de cada japonés se manifiesta la influencia Budista.

No pocos monjes Budistas se niegan a proporcionar una definición del Budismo, y menos nosotros vamos a hacerlo, ni siquiera a entrar en detalles. Simplemente, nos proponemos señalar cómo la actitud budista del japonés determina en cierto modo su actitud estoica ante la vida, y en lo que concierne al grupo, no le resulta tan difícil como pudiera serlo para un occidental el exponerse a determinados sacrificios por aquel al que pertenece. En cualquier caso, desde la

introducción del Budismo en el Japón desde Corea, en el siglo VI, éste convivió con el Shintoísmo armoniosamente sin que, como religiones, fueran excluyentes.

Consideramos que los siguientes aspectos del budismo determinan un carácter estoico en el japonés, dispuesto al sacrificio individual:

- Aceptación de las cosas tal y como son.
  
- Aniquilación del deseo para evitar el sufrimiento.
  
- Sentido de armonía del individuo con el universo.

## 2.6.- El *Bushido*.

*Bu-shi-do* significa, literalmente, militar-caballero-camino. En realidad es un código de conducta del samurai (el equivalente al caballero feudal de Occidente), que se fue creando a partir del siglo XII con el levantamiento de Yoritomo. No solamente en el *Bushi*, sino en toda manifestación de comportamiento en Japón se requiere un *DO*, un camino, un método de actuación; de tal modo que el desconocimiento de ese método, o la no práctica del mismo, supone de antemano el fracaso de esa actuación.

Por otra parte, el *Bushido* se vio influenciado por el budismo, shintoísmo, Confucianismo, en la medida en que éstos también influyeron en el comportamiento social de cada japonés. El *Bushido* indirectamente también influiría en la sociedad, cuando el samurai dejó su papel como tal, y en el siglo XIX empezó a cambiar las armas por otras tareas nuevas para él, como la industria y el comercio.

Del Budismo tomó el sentido de calmada confianza en el Destino, de aceptación de la vida tal y como es; además, la necesidad de guardar la calma ante situaciones de peligro.

Del shintoísmo, el sentido de la lealtad a la soberanía, el patriotismo.

De Confucio tomó la moral que regulaba las cinco relaciones, que son: amo y sirviente, padre e hijo, marido y mujer, mayor y joven, amigo y amigo.



Otras prácticas estoicas eran consideradas de prestigio: *harakiri* (práctica de abrirse el vientre con un cuchillo); para endurecer el espíritu de los niños, les privaban temporalmente de comida, les obligaban a levantarse antes del amanecer, a realizar los deberes de lectura antes del desayuno, a caminar descalzos en pleno invierno hasta la casa de sus profesores; una o dos veces al mes, reunían a los niños en pequeños grupos y pasaban la noche sin dormir, leyendo por turnos en conmemoración de algún dios de la educación. Lo curioso es que, como se verá más adelante, estas prácticas, un tanto estoicas, no se alejan mucho de las prácticas de preparación de los nuevos empleados de una empresa. Incluso hoy día, los niños y las niñas llevan las piernas al aire en invierno, a pesar del frío, para endurecerlos; cuando tropiezan, nadie acude a recogerlos, y el día del Año Nuevo andan con los pies descalzos por la orilla del mar, para recibir después una sopa caliente de desayuno. Todas estas prácticas se realizan en grupos.

### 3.- Grupo, sistema y organización.

Llegado este punto, conviene definir el concepto de tres términos que han aparecido anteriormente y que inexorablemente están relacionados. Nos referimos al concepto de grupo, sistema y organización.

- a) Grupo: según la primera acepción del diccionario de la Real Academia de la Lengua, grupo se define como una pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado.

En nuestro caso, nos referimos a grupos humanos, los cuales se clasifican entre los comunitarios y los asociacionales, según una distinción clásica y elemental de los grupos humanos.

Según Ferdinand Tönnies, existen dos tipos de agrupaciones en la sociedad, *Gemeinschaft* o comunidad, y *Gesellschaft* o asociación. Charles Cooley proporcionó una clasificación equivalente a la de Tönnies y distinguió entre grupos primarios (comunidades) y secundarios (asociaciones).

Salvador Giner se sirvió de esta visión clásica de las formaciones sociales para exponer la suya, a saber:

a) Existen formaciones sociales de cariz emocional basadas en el sentimiento, en el seno de las cuales cada individuo considera al otro individuo como un fin en sí mismo; en ellas los individuos se conocen personalmente, y participan mutuamente en sus vidas privadas. Los miembros de estas formaciones valoran su relación intrínsecamente. Se trata de *Gemeinschaften*, grupos primarios o, sencillamente, comunidades. En contraste con éstas, nos encontramos con formaciones sociales basadas en intereses utilitarios; en ellas, el individuo considera a los demás no como fines en sí, sino como medios para conseguir sus fines.<sup>4</sup>

b) El criterio para establecer esta dicotomía se basa en el grado de sentimiento del sujeto en su relación con el grupo.

Así, en el caso de comunidad, los sentimientos son primordiales en las relaciones dentro del grupo, y se comparten vivencias y el destino de los individuos. En tanto que cuando la división funcional del trabajo y la colaboración compleja e impersonal son decisivos para la existencia de un grupo, y éste existe en el marco de un sistema de objetivos que trascienden los de los grupos primarios (o que son ajenos a ellos), el grupo es asociacional.<sup>5</sup>

c) Estos grupos no se hallan en estado puro y, además, se encuentran en muchas sociedades. Sin embargo, grosso modo, se puede atribuir una

primacía de los grupos primarios o comunidades en las sociedades primitivas, en tanto que en las más industrializadas abundan los grupos asociacionales.

En términos generales, la empresa queda clasificada como grupo asociacional. La empresa japonesa, en cambio, cuenta con características propias de los grupos primarios, como podría ser la importancia que concede a las relaciones interpersonales. Estas llegan a constituir un fin en sí mismas dentro de la organización empresarial, aunque sin perder la perspectiva de que una relación armoniosa entre los “miembros de la compañía” contribuye a la consecución de los objetivos de ésta como organización empresarial.

b) Sistema: en este caso, nos conviene las dos primeras definiciones que nos ofrece el DRAE, a saber:

- 1) conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazados entre sí.
- 2) conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto.

Para Bartoli, en efecto, el concepto de sistema se forja alrededor de tres ideas clave:

- un sistema es un conjunto de elementos unidos entre sí.
- un sistema está, él mismo, inmerso en un entorno.
- un sistema se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.<sup>4</sup>

En cuanto a los tipos de sistemas de una organización, Burns y Staker los clasificaron en dos:<sup>5</sup>

- Sistema mecanicista: apropiado para una empresa que opera en condiciones relativamente estables.
  - Sistema orgánico: requerido en condiciones de cambio.
- c) Organización: según la tercera acepción del DRAE, es disposición, arreglo, orden.

Según Bartoli, “un conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituidos conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”.<sup>6</sup>

Una organización no se corresponde, pues, con cualquier grupo.

Los factores de distinción de una organización son de distintos órdenes:

- finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, divisiones (procedimientos y dispositivos de coordinación).
- Estructuración de actividades individuales (descripción de puestos de trabajo, objetivos y funciones individuales, etc.)

De modo que podemos observar que para que exista un sistema social han de existir grupos y disposiciones o reglas que los ordenen ya que, para que se produzca un sistema, los elementos que lo constituyen han de estar ordenados.

#### **4.- La comunicación y organización de grupo.**

##### **4.1.- La Comunicación**

Kreps L. Gary define a la comunicación como el proceso que permite a la gente coorientar sus comportamientos. La comunicación permite al individuo establecer relaciones interpersonales, gracias a las cuales es posible la consecución de unos objetivos.<sup>7</sup>

Para Watzlawick, Beavin y Jackson, la comunicación es una realidad inevitable de los miembros de una organización y de la vida en general. Los seres humanos no pueden no comunicarse. En tanto en cuanto un individuo es un ser vivo, se encuentra necesariamente obligado a comunicarse, incluso aunque sea consigo mismo.<sup>8</sup>

Vemos pues que es inevitable la comunicación para que exista un grupo o una organización.

Para Theodorson y Theodorson la comunicación es “transmisión de información, ideas y actitudes o emociones de una persona o un grupo a otro (u otros) primariamente a través de símbolos”.<sup>9</sup>

Osgood asevera que “en el sentido más general, existe comunicación dondequiera que un sistema, una fuente, influye sobre otro - el destinatario-,

mediante la manipulación de símbolos alternativos que pueden ser transmitidos a través de un canal que los conecta".

Gerbner: La comunicación puede definirse como la interacción social por medio de mensajes.

En cuanto a la organización, Kreps L. Gary señala que “toda organización es ente que existe y se desarrolla adaptándose al sistema social sujeto a continuos cambios (...). Para que una organización sea efectiva, sus miembros precisan de información clara y pertinente, ya que constituye un elemento extremadamente poderoso en la vida de la organización.<sup>10</sup>

En una corporación, las relaciones humanas son vitales, y sin comunicación no existirían. Según Bannel Yves, “el factor humano es la función motor de la empresa” (...). Pero los japoneses nos han enseñado también otro camino, peor comprendido porque es más molesto: la función del factor humano. La noción de círculos de calidad, desde luego, se conoce bien desde hace decenios, pero no es más que la parte visible del iceberg. A medida que las técnicas de dirección japonesas, y americanas después, se han ido difundiendo y estudiando en detalle, se ha evidenciado que el compromiso humano debe ser más profundo, sutil y general para lograr que las empresas permanezcan en la carrera mundial. Este aspecto novador de las relaciones humanas y sociales es el que conviene integrar hoy.<sup>11</sup>



Puede apreciarse claramente que la comunicación constituye un elemento intrínseco en la naturaleza de cualquier corporación y que, por naturaleza, constriñe el comportamiento del empleado en la medida en que existen unas normas que sirven a los intereses de la corporación.

Entonces, al margen de la permisividad o tolerancia de las normas de cada estilo de corporación, cabe preguntarse qué tiene de específico la comunicación en la corporación japonesa, y de qué forma afecta individualmente al empleado desde el punto de vista de las libertades públicas. Si matizamos aún más este punto, llegamos a la consideración de cómo afectan las normas de la corporación al empleado, dentro de la misma y fuera de ella. En el caso de la empresa japonesa, el proceso comunicacional de la organización se extiende fuera de los límites de tiempo y espacio dedicados a la corporación, afectando o inmiscuyéndose en la vida privada del empleado, como detalladamente analizamos en el Capítulo IV.

En cualquier caso, destacamos la importancia que el empresario japonés concede a la información y a la comunicación, y la naturaleza de los actores de la comunicación que afectan directamente al flujo de información, canales y dirección de la comunicación dentro del grupo.

## 4.2.- El valor de la comunicación en la empresa japonesa

Konosuke Matsushita, Presidente de Panasonic se refería al valor de la comunicación con un texto de la Biblia:

“En el principio existía el Verbo, y el Verbo estaba con Dios, y el Verbo era Dios”. (San Juan 1:1). No sé cómo los teólogos interpretan este famoso pasaje bíblico, pero muy bellamente resume mi aproximación a la empresa. Tus ideas pueden ser una visión para los demás únicamente cuando las expresas claramente con palabras.

En el gobierno también, los líderes políticos deben articular sus esperanzas e ideales a fin de guiar a la nación en una dirección deseable.<sup>12</sup>

En la empresa japonesa la comunicación constituye un mecanismo esencial para la consecución de los fines de la compañía como organización, los cuales se fundamentan en la armoniosa relación interpersonal de sus empleados. Lo que ocurre es que esta “relación armoniosa” de los “miembros” de la empresa contribuye positivamente a la consecución de los objetivos empresariales de la compañía.

#### **4.3.- Estructura interna del sistema social japonés.**

Según el grupo de investigadores de la Fundación Masuda, en general, los sistemas de los seres vivos se pueden clasificar en dos tipos:

- a) Aquellos que toman sus decisiones de forma centralizada.
  
- b) Aquellos que lo hacen de forma distribuida, y que a su vez se clasifican en dos tipos:
  - b.1) Tipo integrado: un único órgano controla el proceso que integra su razón como sistema.
  
  - b.2) Tipo autónomo: el proceso se deja a la cooperación y competencia entre los propósitos de varios sistemas de forma distribuida.

Desde el punto de vista de la estructura, los sistemas se pueden dividir en un número de tipos, dependiendo de cómo se estructuren las redes de información de los subsistemas. De forma amplia, se pueden dividir en dos tipos:

- a) Estructura uniforme (Tipo A)
  
- b) Estructura arbórea (Tipo B)

En la estructura del tipo A, cada elemento constituyente se sitúa en el mismo nivel y no existe ninguna jerarquía.

En cambio, en la estructura de tipo B el intercambio de información entre jefe y subordinados se produce a través de un jefecillo intermedio, en tanto que el intercambio de información entre iguales no se produce.

Naturalmente, las estructuras de los distintos sistemas están asociadas a los métodos de decisión, y se clasifican en tres grupos con diferentes características:

- a) Sistemas jerárquicos autónómicamente distribuidos.
- b) Sistemas centralizados con estructura arbórea, que se caracterizan por su capacidad de actuar rápidamente y de tomar decisiones con eficacia; sin embargo, no responden al entorno de forma flexible.
- c) Sistemas autónomos distribuidos con una estructura uniforme: la toma de decisiones es muy lenta, lo cual hace que frene su actividad; pero, en compensación, responden con flexibilidad al ambiente.

Los sistemas jerárquicos autónómicamente distribuidos se situarían entre b) y c) y se puede decir que cuentan con las ventajas de ambos, y el que mejor reflejaría la realidad del sistema social del Japón.

Estos sistemas funcionan bien gracias a la flexibilidad en las relaciones entre los miembros que los constituyen. Por lo tanto, muestran una tendencia a organizarse desde dentro, a través de la interacción de sus miembros, antes que la organización del sistema venga impuesta desde el exterior.

Vemos, pues, que en los sistemas jerárquicos autónomamente distribuidos existentes en el Japón, en lo que se refiere a comunicación, los individuos están dispuestos a colaborar, como tendremos ocasión de comprobar detalladamente en el Capítulo IV. Sin embargo, hay que contemplar estos sistemas, no solamente desde la estructura interna, sino también desde el exterior. En este sentido hay que considerar el sistema en relación con el entorno en el que está inmerso, según Bartoli había señalado. Esto supone que habría que tener en cuenta los siguientes tres factores:

- Pronta respuesta al entorno: se refiere a la capacidad del sistema para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno en el que se sitúa.
- Estabilidad: permanencia del sistema en el tiempo, que ha de alternarse equilibradamente con la capacidad de respuesta al entorno por parte del sistema.
- Eficiencia: precisión o exactitud resultante de un determinado esfuerzo.

En el sistema japonés, de estos tres factores anteriores, el de estabilidad es al que se le confiere mayor prioridad, ya que de alguna forma es la garantía de permanencia del sistema en el tiempo. El flujo de comunicación entre los grupos que constituyen el sistema contribuyen a la estabilidad del mismo.

Sin embargo, dado que, en cierto modo, según se asciende en el escalafón de la jerarquía organizacional, el campo de autonomía de decisión personal se amplía, por supuesto de forma limitada y establecida, la representación del proceso comunicativo podría dar lugar a una pirámide.

La jerarquía empresarial japonesa suele tener la siguiente composición:

Rango	Traducción literal en inglés	Equivalente en inglés*
Kabunushi		Stockholders
Torishimariyakukai		Board of Directors
kaichoo		Chairman of Board
Daihyoo Torishimariyaku		Chairman of the Board
Sachoo	Company Head	President
Fukusachoo	Deputy Company Head	Vice-president
Senmu-torishimariyaku	Special duty executive director	Senior Managing director
Joomu-torishimariyaku	Ordinary duty executive director	Managing Director

Torishimariyaku	Executive director	Director
Buchoo	Department head	Department Head
Jichoo	Deputy Head	Deputy Department head
Kachoo	Section head	Section head
Kakarichoo	Sub-section head	Sub-section head
Hanchoo	Team head	Foreman
Hira-shain	Ordinary company member	Worker, executive

\* Nos referimos al equivalente en inglés que figura normalmente en las tarjetas de visita de los japoneses.

#### 4.4.- Representación piramidal del proceso comunicativo

El presidente, o *sachoo*, de la compañía cuenta con mayor autonomía de decisión en ciertos asuntos que el *Fukusachoo* y éste, a su vez, cuenta con más autonomía que el *Senmu Torishimariyaku*, pero menos que el *sachoo*, y así sucesivamente, según la escala de rangos anteriormente indicada. A veces se trata de una pirámide invertida, en tanto en cuanto los puestos de escalafones inferiores ejercen presión sobre los puestos superiores, simplemente por el hecho de ir ganando adeptos a una determinada propuesta, a la que después un jefe superior se siente incapaz de rechazar por ser el resultado de muchas personas.

La suma de las dos representaciones de pirámide normal y pirámide invertida daría lugar a una red en forma de paralelogramo. La idea principal que representaría el paralelogramo es que, en realidad, el poder de decisión no está encarnado en la figura del presidente o de algún otro mando superior de la organización, sino en un proceso de toma de decisiones en el que interviene un número importante de personas.

Los actores intervienen en el proceso comunicativo para la toma de decisiones estrictamente de acuerdo con la posición que ocupan en la jerarquía organizacional. No es que siempre se trate de un código de comportamiento escrito (existen normas escritas), sino que es algo que el empleado va aprendiendo continuamente del ambiente que le rodea, de sus colegas o de sus superiores inmediatos.



De esta forma, no es que alguien controle a alguien en concreto, sino que el sistema se regula por sí mismo, y el individuo actúa conforme a las “normas” escritas o no de ese sistema.

Existe, pues, una jerarquía, pero constituida como un sistema en el que cada empleado forma una unidad de un grupo, que a su vez es otro elemento del sistema. El poder de decisión no está personificado realmente. Las “normas invisibles” del sistema lo regulan, y nadie se atreve a contradecirlas, aun en detrimento del propio bienestar o interés individual.

Nos encontramos, entonces, que la representación gráfica de la estructura de la comunicación del grupo, dentro del sistema o subsistema de comunicación japonés, encaja con el modelo del equilibrio de Newcomb, donde el intercambio de comunicación actúa como un restaurador del equilibrio, al permitir llegar al consenso.

En cierto modo, la necesidad que impone el grupo al individuo para llegar al consenso puede suponer una limitación de la libre expresión de su voluntad, como veremos en muchos casos, incluso en ejemplos como el de toma de decisiones en la corporación japonesa, el llamado método del *ringi*. En este sistema, en el cual participan todos los empleados implicados en el asunto sobre el cual ha de tomarse una decisión, muestra por una parte el intento de cooperación que se exige de cada empleado, y por otra, la realidad de que no siempre revelan su propia idea u

opinión sobre el asunto, sino que responden de la forma en que se espera que lo hagan.

Esta representación triangular del modelo de comunicación de grupo se repite de forma horizontal y jerárquica en la sociedad japonesa. Lo veremos detalladamente en el seno de la organización empresarial japonesa, a lo largo del Capítulo IV.

## **5.- La comunicación en las diferentes teorías de organización y libertad de expresión.**

Para entender hasta qué punto una determinada forma de dirección empresarial es especial o no, resulta imperativo el análisis y comparación con otros estilos de dirección empresarial, a fin de establecer una relación de diferencias.

Brevemente, repasaremos la evolución de las teorías occidentales de este siglo, abordándolas desde el punto de vista de la comunicación, y de la libertad de expresión y asociación más concretamente.

Sin embargo, al recurrir a las teorías japonesas de dirección empresarial, nos encontramos con las siguientes premisas:

- No existe en realidad un cuerpo teórico de dirección empresarial en Japón.
- Existe una forma de dirección práctica especial autóctona y, a la vez, resultante de la amalgama de las teorías aprendidas de occidente, sobre todo desde la Segunda Guerra Mundial.
- Para analizar la realidad de dirección empresarial en Japón hay que recurrir a los casos prácticos de los últimos años.

## **5.1.- Las escuelas de organización:**

### **5.1.1.- La corriente racionalista**

Corresponde a la división del trabajo según la concibieron los ingenieros F. Taylor, a quien se le considera el padre del enfoque racionalista, por una parte, y H. Fayol, por otra, a principios de siglo.

Los principios de Taylor se pueden sintetizar como sigue:

- Utilización de principios científicos para mejor optimización de la productividad.
- Armonía de grupo de trabajo, en lugar de discordia.
- Trabajo con el objetivo de máximo rendimiento.
- Prioridad a la cooperación entre los empleados sobre el sentido individualista.
- Desarrollar al máximo la capacidad individual de cada trabajador en beneficio propio y de la compañía, es decir, la prosperidad del trabajador es la de la firma.

El procedimiento que propone es el del principio de división del trabajo, a la manera del economista Adam Smith.

Este principio concierne a todos los aspectos de la actividad de la empresa (división de funciones, división entre las actividades de concepción, control y ejecución o división en el seno de las tareas de ejecución, especialización de tareas y funciones), y se basa en el desarrollo de reglas y procedimientos escritos.

Para Bartoli, en aquella época la comunicación era concebida como información operativa y formal.<sup>15</sup>

El mérito de Taylor radica en analizar el trabajo humano desde una perspectiva de comprensión y experimentación.

Para Bartoli, Taylor y taylorismo no es lo mismo. Taylorismo es la aplicación excesiva y a veces deformada de la realidad. John Fukuda señala que algunas técnicas (por ejemplo, estudios sobre tiempo-movimiento), que Taylor y sus seguidores desarrollaron para poner en práctica, tenían ciertos aspectos mecanicistas. Sin embargo, la obra escrita de Taylor no está exenta de temas cargados de un pronunciado sentido humanista.<sup>16</sup>

Desde hace más de 60 años, el modelo taylorista se ha impuesto de forma casi general en el mundo occidental.(...)En un mundo en movimiento, la empresa

taylorista sufre tres dolencias, tan perniciosas como mortales, a más o menos largo plazo:

- Primera dolencia: “la empresa fragmentada”. (...) Esta fragmentación tiene dos consecuencias igualmente nefastas. En primer lugar, la fragmentación de los puestos obliga a describirlos y a codificarlos y, por lo tanto, a fijarlos. Es un factor que estimula el estancamiento y frena la innovación y la adaptación. En segundo lugar, esta estructura fragmentaria obliga a organizar las comunicaciones y transferencias de un puesto a otro, de una función a otra.(...)
- Segunda dolencia: “El hombre reducido a su única faceta de trabajador: (...) obligación de dejar de ser plenamente responsable durante 8 horas al día para no ser más que un ejecutor, y el retorno a la situación simple “homo economicus”, cuya misión es producir y callarse”(...)
- Tercera dolencia: Las mentalidades osificadas. Osificación de la gerencia, que con demasiada frecuencia sigue viviendo un concepto anticuado de dirección, centralista y autócrata. (...) Este tipo de dirección se basa todavía en una estructura puramente piramidal, aún cuando la producción en masa y el trabajo en cadena están siendo destronados por la creatividad, la calidad y el reencuentro todavía balbuceante de la economía y del humanismo. Osificación también de todos los agentes económicos (mandos y ejecutores) de la empresa. Cada

uno defiende su territorio al precio de luchas incesantes, y más o menos disimuladas: “mis” secretarias, “mis” servicios, “mis” responsabilidades. Cada uno se preocupa más de hacer sus privilegios y sus dominios que de participar en el éxito general de la empresa.<sup>17</sup>

En tanto en cuanto el taylorismo se aplicó fundamentalmente en un nivel operacional, el francés Henry Fayol fue más lejos y estableció la siguiente lista de principios:

- Especialización del trabajo
- Una bien definida determinación de la autoridad y responsabilidad.
- Orden y disciplina en el trabajo.
- Equidad y remuneración justa del personal.
- Estabilidad de plantilla fija.
- Iniciativa en todos los niveles de la escala organizacional.
- Espíritu de cooperación.
- Unidad de órdenes y dirección.

El sociólogo alemán Max Weber queda incluido en esta corriente racionalista. Weber desarrolló la llamada Teoría de la Burocracia, cuyos principios básicos indicamos a continuación:

- División del trabajo basada en una especialización funcional.
- Autoridad jerarquizada bien definida.
- Sistema de reglamento con derechos y obligaciones correspondientes a cada posición específica.
- Sistema de procedimientos para tratar con cada situación de trabajo.
- Impersonalidad de las relaciones interpersonales.
- Promoción y selección de empleados según el criterio de competencia técnica.

Si contemplamos el taylorismo desde el punto de vista de la comunicación, encontramos los siguientes aspectos que la determinan:

- Comunicación operativa y funcional, como resultado de la fragmentación de la empresa.



- Comunicación vertical, de arriba a abajo, unidireccional, derivada de una práctica de dirección centralista y autócrata.
- Flujo informativo pobre.
- El trabajador sirve al propósito exclusivo de la organización durante las horas de trabajo; fuera de ellas, el trabajador entra en su ámbito de vida privada.

#### **5.1.2.- La Ciencia de la Dirección Empresarial y la Ciencia *Behaviorista*.**

Las primeras reflexiones clásicas acerca de la dirección empresarial se desarrollaron posteriormente en dos vertientes, que fueron la corriente científica y la *behaviorista*, ésta última caracterizada por un sentido más humanista que la corriente científica de la Dirección empresarial.

Las bases de la Ciencia de la dirección empresarial se asientan, como es natural, en el método científico para resolver las cuestiones derivadas del quehacer de la organización empresarial. Otros principios se sintetizan como sigue:

- Aproximación sistemática para la resolución de problemas.
- Elaboración de un modelo matemático.

- Orientación a las normas antes que a modelos descriptivos.
- Énfasis en aspectos económicos y técnicos.
- Método racional de toma de decisiones.

El director es quien toma las decisiones, y se sirve de un análisis sistemático y técnicas cuantitativas para la consecución de los objetivos de la organización.

Se corresponde con un sistema centralizado de toma de decisiones y, por lo tanto, el proceso comunicativo vendría representado por una línea vertical, unidireccional, de arriba hacia abajo. El flujo informativo es pobre, con escasa o nula manifestación de *feedback*.

#### **5.1.2.1- La Escuela *Behaviorista*.**

Al contrario de las teorías clásicas, la escuela *behaviorista* se centraba en los aspectos sociales y psicológicos de la organización y dirección, en lugar de los meramente económicos o tecnicistas, puesto que la satisfacción del trabajador afecta directamente a su rendimiento y productividad. Desarrollaron una serie de conceptos sobre el comportamiento humano en las organizaciones

La Experiencia de Hawthorne: se realizó en los talleres de Hawthorne, en Chicago, por Elton Mayo en 1924 y 1932. Pretendía demostrar la importancia de la relación entre las condiciones de trabajo y la eficacia:

- Atención (consideración) manifestada a los obreros durante el estudio.
- La importancia de la participación en la motivación.
- Introducción de cambios capaces de romper la rutina.
- Los fenómenos de liderazgo en los grupos de trabajo.
- La influencia de la vida grupal en el trabajo individual.
- La existencia de factores informales en la relación motivación-eficiencia (pág. 35).
- Una comunicación eficiente es esencial para la participación del empleado en el proceso de toma de decisiones y funciones de dirección.
- Los directores requieren no sólo habilidades técnicas eficientes sino sociales también.

Bartoli señala que “estas nuevas formas de procesos de organización suponen el desarrollo de la información descendente y de la comunicación en el seno de los equipos de trabajo”.<sup>18</sup>

- El proceso de comunicación quedaría representado por un modelo bidireccional, al tratarse de comunicación entre grupos, y de la importancia de la participación en el proceso de toma de decisiones como motivación del empleado.
- Al precisarse de habilidades no sólo técnicas, sino también sociales, el flujo informativo necesariamente ha de activarse, y resultar más abundante.
- El número de actores que intervienen en el proceso comunicativo es mayor, y además aumenta la variedad del tipo de actores: es decir, no sólo serán los directivos, sino también jefes intermedios y empleados.

En cuanto a las escuelas contemporáneas de dirección empresarial, tanto las teorías como la práctica de la dirección empresarial han evolucionado de forma paralela desde principios de este siglo, y con una tendencia en ambos casos a la cooperación interpersonal y un desvío de las actitudes individualistas.

En los últimos años, el *management* se ha considerado como un elemento más de los que integran el sistema de la organización. Es decir, la organización

viene a ser un sistema de partes y variables mutuamente dependientes, y la DIRECCIÓN sería la parte del sistema que coordina e interrelaciona esas partes para la consecución de unos objetivos que la organización persigue.

Como señalamos anteriormente, el sistema se ubica en un entorno con el cual se relaciona. Es decir, hay que considerar la relación del sistema con el ambiente en el que se circunscribe. La teoría de la Situación o Contingencia encuentra su marco de desarrollo a partir de esta idea. La forma en que la dirección dentro de una organización se lleva a cabo depende de las circunstancias y situación en que ha de realizarse.

Kast y Rosenzweig señalan que, en todo caso, las teorías sobre *management* no es que sean competitivas entre sí, sino que son compatibles.

### **5.1.3.- Modelos de dirección japonés**

Ya hemos apuntado anteriormente que no existe una corriente teórica Japonesa acerca de la dirección empresarial, aunque en la práctica sí se distingue una forma peculiar de dirección en comparación con el estilo occidental.

Nos servimos de la clasificación que Yang hace de los tipos de dirección empresarial: por una parte la de tipo orgánico, que podríamos hacer equivaler al sistema japonés, y por otra, la del tipo “sistema”, con el que identifica el americano, para establecer una comparación entre ambos estilos.<sup>19</sup>

El esquema correspondiente a las características fundamentales de ambos estilos es el siguiente:

**JAPÓN (TIPO ORGÁNICO)**

El director se presenta como alguien que facilita la toma de decisiones.

Es, además, un líder social.

Fuerza de grupo.

Ordena libremente a quien convenga.

Énfasis en las relaciones humanas.

Dirección por consenso.

**ESTADOS UNIDOS (TIPO SISTEMA)**

El director es quien toma las decisiones.

Se presenta como profesional.

Iniciativa individual y creatividad.

Forma jerarquizada de ordenar.

Énfasis en relaciones funcionales.

Dirección por objetivos.

La diferencia básica de los dos tipos consiste en que ,en el tipo orgánico, el director no actúa individualmente, sino que tiene un sentido colectivista que comparte el resto de los empleados, en tanto que en el caso de tipo sistema, el director actúa de forma individualista mediante órdenes, en lugar de consultas.

Un grupo de investigadores de la Fundación Masuda considera que el sistema de dirección japonés es tan particular, a pesar de la notoria influencia occidental, por el propio concepto de empresa que los empleados han asimilado, y por el criterio de formación de grupo social fraguado en Japón.

“Sencillamente, por la noción básica de “Dirección” en Japón entendemos que un importante segmento del personal en una compañía está considerado como

miembros que participan activamente en las actividades de dirección de la compañía.”<sup>20</sup>

Para este grupo de investigadores, la diferencia principal radica ya en el propio concepto de empresa, en el cual existen dos posibilidades de consideración de los trabajadores: bien como meros instrumentos de producción (un medio más de producción), bien como “miembros integrantes de la empresa”. Es así, de ésta última forma, como los empleados están considerados en la corporación japonesa.

Por otra parte, el criterio de formación de grupo en Japón es distinto al de cualquier otra nación, incluso de otros países próximos a Japón en cuanto a cultura se refiere, tales como China o Corea. En Japón, los lazos de formación de un grupo van más allá de la sangre, y se basan en “relaciones de *najimi*”, que se crean basándose en el principio de contacto frecuente y confianza de unos en otros. Este criterio, de alguna forma, facilita el hecho de sentirse miembro integrado del “grupo de la empresa”, y determina las relaciones de los empleados y el estilo de dirección. De ahí que, en términos generales, en la corporación se pretenda crear un “grupo” sólido y duradero, mediante el empleo vitalicio, promoción según la antigüedad, creación de sindicatos de empresa, etc.

Naturalmente, el sentido de grupo y la toma de decisiones mediante consultas al resto de los empleados permite crear un proceso comunicativo cuya representación gráfica sería la de una red. Los nudos de esta red vendrían representados por circulitos unidos entre sí por un canal bidireccional.

En principio, esta representación denotaría que en el sistema de dirección japonés el flujo de comunicación es mayor, y por ende la participación de los empleados también existe de forma habitual, hecho que raras veces ocurre en el tipo “sistema”. Esta particularidad nos lleva al siguiente planteamiento:

- a) En cuanto al nivel cuantitativo de flujo de información, en el sistema japonés el empleado goza de un grado de participación en la toma de decisiones privilegiado en comparación con el sistema occidental, en el que la comunicación es unidireccional en sentido vertical.
- b) Se hace preciso analizar la calidad de la participación del empleado japonés, la cual es hasta cierto punto cuestionable, como veremos detenidamente en el Capítulo V.
- c) Sin embargo, esto nos conduce a puntualizar más entre la libertad de expresión y asociación del empleado, por una parte, y por otra, la libertad de expresión y comunicación del individuo, que es un concepto más amplio y que incluye la libertad del empleado. La diferencia consustancial entre el sistema japonés y el occidental radicaría en que las obligaciones contraídas y los derechos adquiridos de un empleado en la empresa que lo ha contratado sobrepasan las fronteras de la organización, circunstancia que, sin ninguna duda, contribuye a la merma de la libertad de expresión.



En este sentido, el alcance de influencia de las normas de la corporación sobre el empleado japonés sobrepasan el marco empresarial, y suponen, desde el punto de vista occidental, una merma de la libertad de expresión, de la propia opinión, ideas, pensamientos e, incluso, asociación. Es preciso resaltar el hecho de que lo que para un occidental sería un asalto a la propia intimidad, en el Japón, el sentido de obligación al grupo de cada individuo hace que no sea más que la asunción de una responsabilidad natural, derivada de su posición dentro del grupo.

Señaladas estas diferencias, no hay que olvidar que cualquier estilo de dirección empresarial supone una toma de decisiones, incluso para algunos investigadores estos conceptos son sinónimos. Las decisiones se realizan sobre las ideas, las cosas y las personas.

#### **5.1.3.1.- Dirección de ideas.**

La planificación es una de las funciones básicas de la dirección, a partir de la cual se toma el resto de las decisiones. Digamos que la planificación empresarial es un proceso común tanto en Occidente, donde tuvo su origen, como en el Japón, que sigue los mismos pasos del proceso de planificación que en Occidente, aunque la práctica demuestra una forma de materialización del proceso notoriamente japonesa.

Básicamente, el proceso de planificación consta de los siguientes pasos:

- Recopilación y estructuración de la información pertinente.
- Determinación de objetivos.
- Fijación de los medios adecuados para la consecución de objetivos.
- Ejecución del plan, evaluación del trabajo de ejecución y de los resultados.

La diferencia básica entre el estilo operativo occidental y el japonés estriba en que en la práctica japonesa el empleado interviene directamente en el proceso de planificación.

De esta forma nos encontramos que, en cuanto al estilo de dirección MBO (*management by objectives*), que por definición implica una participación activa de los empleados en las tareas de dirección, y muy apropiado para la estrategia de elaboración de planes a largo plazo, en la práctica el concepto de participación en occidente es muy limitado.<sup>21</sup> De modo que en Occidente se trataría en realidad del fenómeno de *boss-oriented* MBO, (dirección por objetivos determinados por el jefe), en tanto que en Japón, la responsabilidad de MBO se descarga entre todos los empleados, y de ahí la denominación de *employee-centered* MBO. Este estilo de MBO requiere un canal de comunicación bidireccional, que se manifiesta claramente en la forma en que se realiza la toma de decisiones en la empresa japonesa, denominada *RINGI*.

Tratar el sistema de toma de decisiones en la empresa japonesa implica necesariamente referirnos al *RINGI*. *Rin* significa someter a aprobación una propuesta a un superior y obtener su aprobación. *Gi* significa deliberación y decisión.

Mediante el *ringi* el proceso de toma de decisiones se hace extensivo a todos los empleados. En el Capítulo V ya trataremos en detalle este proceso. De momento, baste señalar que permite la participación de los empleados en la toma de decisiones, aunque ya veremos hasta qué punto puede expresar libremente su propia opinión; y en qué medida su capacidad de libre expresión está condicionada al conocimiento y práctica del método adecuado para comunicarse.

#### **5.1.3.2.- Organización : administración de medios.**

Cambell, en un análisis comparativo del significado del trabajo, apunta que el sistema americano es fundamentalmente mecánico, en tanto que el sistema japonés es orgánico.<sup>22</sup>

John Fukuda enfatiza en el carácter individualista del sistema americano, por el cual a cada individuo se le asignan unas funciones muy concretas. En caso de producirse una baja, puede sustituirse por otra persona fácilmente, incluso recurriendo a empresas dedicadas a la selección de personal.

En cambio, en Japón, el empleado cumple una labor dentro del grupo con el que adquiere una responsabilidad y compromiso. Sus funciones no están claramente definidas, pero sabe en cada momento cuál es su labor. Lo importante es que el empleado cumpla con su compromiso en el grupo.

La representación gráfica de Fukuda de los dos sistemas es muy acertada. Para él, el empleado en la empresa en Estados Unidos estaría representado por un ladrillo, y únicamente puede substituirse por otro ladrillo igual. Sin embargo, en el caso de la empresa japonesa, cada individuo forma parte de un grupo y resulta imprescindible su labor dentro de éste.

En las empresas japonesas, cuando un miembro del grupo ha de ausentarse, los demás realizan su trabajo, y cuando vuelve este miembro da las gracias a los demás compañeros por haberlo hecho. Si se trata de un viaje, incluso le acompañan al aeropuerto o a la estación para despedirse. Cada cual asume su responsabilidad del trabajo en el grupo espontáneamente.

#### **5.1.3.3.- La dirección del personal.**

En términos generales, la empresa japonesa muestra un proteccionismo paternalista hacia sus empleados, que queda justificado por las muchas prestaciones que les ofrece.

Un ejemplo de estas prestaciones son los llamados tesoros de la empresa japonesa: el empleo vitalicio, el sindicato de empresa o la promoción según la antigüedad.

Ishida propone el siguiente esquema del modelo de dirección de personal en la corporación japonesa:

Sentido de grupo (énfasis en la armonía de grupo)	La empresa está concebida como una familia en la que los empleados son miembros de la misma. Los intereses del grupo prevalecen sobre los del individuo.
Sentido comunitario (preocupación por los demás)	La empresa se interesa por la vida privada de cada empleado, así como de su eficacia en el trabajo.
Sistema colectivo de toma de decisiones por consenso.	La empresa proporciona gran cantidad de información a cada empleado, a fin de que pueda participar activamente en el proceso de toma de decisiones.
Responsabilidades y obligaciones de grupo.	La responsabilidad de un individuo no está claramente definida, sino que está difundida entre el grupo.
Empleo vitalicio	La empresa asegura al trabajador su empleo durante toda su vida, incluso aunque resultase sobrante.
Facilidades de la empresa	La empresa proporciona a todos sus empleados una serie de prestaciones, como la vivienda, préstamos, facilidades de entretenimiento, servicio médico, etc.
Promoción por antigüedad	La antigüedad de un empleado se valora más que su capacidad y eficiencia a la hora de recibir su remuneración y promocionarse en la empresa.
Formación	La empresa proporciona programas de formación de sus empleados que les permitan desarrollar más su capacidad.
Rotación de trabajo	Un mismo trabajador ha de ir rotando su puesto en la compañía a fin de adquirir una visión globalizada de la misma, antes que convertirse en un especialista de un único campo dentro de la misma.

En el Capítulo V iremos analizando cada uno de estos aspectos tan particulares de las empresas japonesas, sobre todo en las grandes corporaciones, y

en qué medida, en algunos casos, supone una limitación de ciertos derechos individuales; siempre apuntando que es desde el punto de vista occidental.

## 6.- Conclusiones.

- 1) En el modelo básico de comunicación japonés, el espacio de intimidad del sujeto queda más reducido que en un modelo en el que el sujeto tiene un sentido más individualista de comportamiento.
- 2) Esto es así en la medida en que el individuo, en el modelo de comunicación japonés, se comporta según las expectativas del grupo; en este sentido, el individuo japonés tienen en cuenta el punto de vista ajeno en el proceso de percepción y comunicación. Gerbner había señalado que es el punto de vista propio el que influye en el proceso de percepción, y por lo tanto en la comunicación.
- 3) Encontramos que el estilo de administración occidental propicia una comunicación organizacional que se desarrolla dentro del ámbito espacial y temporal en tanto que, en el modelo japonés, la comunicación organizacional excede el ámbito empresarial e invade la esfera personal.
- 4) Teniendo en cuenta el punto 3), referirse a la comunicación organizacional en Occidente implica limitarse a la comunicación dentro de la organización empresarial de nuestra consideración; en cambio, en el caso de la comunicación organizacional japonesa, se hace preciso diferenciar entre el proceso comunicativo desarrollado estrictamente en el ámbito de la corporación, y fuera de él.

5) Si consideramos el aspecto de la comunicación organizacional sujeto a los límites espaciales y temporales de la corporación, encontramos las siguientes diferencias:

- Modelo occidental:

- presenta un proceso comunicativo unidireccional, de arriba a abajo, según la jerarquía del puesto ocupado por cada individuo.

- Escasas posibilidades de *feedback*.

- Menor flujo informativo.

- Modelo cerrado.

- Modelo japonés:

- proceso comunicativo bidireccional, de arriba a abajo y viceversa. La representación más exacta del proceso global de comunicación quedaría representado por una gran red en forma piramidal. Existe igualmente comunicación vertical jerarquizada como horizontal entre miembros pertenecientes a un mismo grupo.

- Existe *feedback*.



- Gran flujo informativo.
  
  - Modelo abierto.
- 6) EL modelo japonés, a pesar de las características indicadas en el punto 5), presenta las limitaciones de que el *feedback* esté condicionado por la propia percepción de la opinión ajena sobre lo que se opina; que la comunicación organizacional se desarrolla más allá de ámbito de la corporación.
- 7) La estructura piramidal de la red que representa el modelo de comunicación japonés viene a significar que, según se asciende en la escala de la pirámide, el círculo de poder de decisión personal se amplía, pero sin que signifique que no existan limitaciones implícitas y explícitas impuestas desde abajo. En cualquier escalafón de la pirámide se produce el hecho de tener siempre en cuenta la posición y opinión ajena en la expresión y podría dar lugar a la representación de un paralelogramo. Esto es si tenemos estrictamente en cuenta la comunicación organizacional dentro del ámbito espacial y temporal de la compañía. Fuera de este ámbito, la representación del proceso de comunicación organizacional japonés sería la de una pirámide.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS DEL CAPITULO II

- <sup>1</sup> FUNDACION MASUDA, "Japanese System, An Alternative Civilization, The Research Project Team for Japanese Systems", Sekotact, Ltd., 1992, pág.9
- <sup>2</sup> WHITNEY HALL JOHN, "Japan from Prehistory to Modern Times", Charles E. Tuttle Company, Tokyo 1992, novena edición. Originalmente publicado en alemán con el título "Das Japanische Kaiserreich", Fischer Bücherei K.G. Frankfurt am Main en 1968. pág. 32.
- <sup>3</sup> WHITNEY HALL, op. cit. pág. 32.
- <sup>4</sup> GINER SALVADOR, "Sociología", Ediciones Península, Barcelona, 1974, pág. 112.
- <sup>5</sup> GINER SALVADOR, op. cit. pág.112.
- <sup>6</sup> BARTOLI ANNIE, "Comunicación y Organización", Ed. Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, 1992.

- <sup>7</sup> BURNS, T. AND G.M. STALKER, "The Management of Innovation", London, Tavistok Publication, 1961.
- <sup>8</sup> BARTOLI ANNIE, op. cit. pág.
- <sup>9</sup> KREPS L. GARY, "Organizational Communication", Longhman, Nueva York, 1989, pág. 19.
- <sup>10</sup> WATZLAWICK, Beavin y Jackson, "Teoría de la Comunicación Humana", Editorial Herder, Barcelona, 1989, págs. 30-52.
- <sup>11</sup> MACQUAIL, "Estudio de la Comunicación Colectiva", pág. 32.
- <sup>12</sup> KREPS L. Gary, op. cit.
- <sup>13</sup> BANNEL YVES, "Comunicación y Marketing interno. La Revolución Empresarial de Hoy". ICSA, Madrid, 1989. pág. 16.
- <sup>14</sup> YAMAGUCHI TORU, "Spell it Out. The Best Way to Shape Policy", Intersect, Jan. 90, pág. 48.
- <sup>15</sup> BARTOLI, op. cit. pág. 15

<sup>16</sup> BANNEL YVES, op. cit. pág. 18

<sup>17</sup> BANNEL YVES, op. cit. pág. 20

<sup>18</sup> BARTOLI, op. cit. pág. 37

<sup>19</sup> ~~YANG C.Y. "Management Styles, American Vis-a-Vis Japanese", Columbia Journal of World Biz, Fall, 1977, pág. 23-31.~~

<sup>20</sup> THE MASUDA FOUNDATION, op. cit. pág. 40.

<sup>21</sup> ~~Para ampliar información sobre MBO ver DRUCKER, P.F. "Clouds Formning Over the Japanese Sun", Wall Street Journal, July 13, 1982.~~

<sup>22</sup> ~~CAMPBELL, "The Meaning of Work: American and Japanese Paradigm", Asian Pacific Journal of Management", pág. 19.~~

## **CAPÍTULO III**

## **LA LIBERTAD DE EXPRESIÓN EN EL ARTÍCULO 21 DE LA CONSTITUCIÓN JAPONESA.-**

### **1.-Introducción.**

En este capítulo analizamos el reconocimiento y garantía legales de las libertades públicas en Japón. Después de presentar una definición de los conceptos de libertad y libertades públicas, haremos una aproximación a la Constitución del Japón de 1946, concretamente al artículo 21, dedicado a la libertad de expresión, y realizamos un somero análisis comparativo con los antecedentes en Europa, en la Declaración de Derechos de la Revolución Francesa, por una parte, y por otra, a la Primera Enmienda a la Constitución de Estados Unidos. Reflexionamos sobre el hecho de que en Japón, tales antecedentes en el siglo XVIII no existieron. Es cierto que en el siglo XIX comenzó una penetración de ideas liberales importadas de Occidente, y que de alguna forma dieron su fruto en forma de la Constitución Meiji, pero este reconocimiento de libertades públicas todavía quedaba eclipsado por la tradición confuciana y shintoísta.

En la segunda parte del capítulo, tomamos como punto de partida las apreciaciones de John Stuart Mill acerca de la tiranía de la mayoría en la sociedad, para acercarnos a la sociedad japonesa.

Ya señalamos en el capítulo anterior cómo la importancia del sentido de grupo del japonés hace que la sociedad y la opinión de la mayoría se convierta muchas veces en un elemento coercitivo del individuo. Esto nos lleva contraponer sentido individualista, prioritario en una sociedad occidental, frente al sentido colectivista, fundamental en la sociedad japonesa, lo cual hace que la opinión de la mayoría adquiera todavía una fuerza de coacción superior sobre el individuo.

Existen una serie de conceptos japoneses cuya comprensión nos permite adentrar en el entramado social de Japón, y que sirven de reguladores de la armonía dentro del grupo. En realidad estos conceptos, como *honne*, *tatema*, *shuudan ishiki*, *sekentei*, *tsukiai*, evidencian que la tradición de ética confuciana sigue presente en la sociedad y convive con los Derechos garantizados en la Constitución de 1946.

Desde una perspectiva individualista, estos conceptos representan una limitación de las libertades públicas a fin de favorecer el mantenimiento de la armonía en el grupo. La sociedad japonesa censura al miembro que se enfrenta, aunque sea verbalmente, a la opinión de la mayoría, con la soledad; de ahí que

lo tilden de “lobo solitario”. En contrapartida, el adepto a la opinión de la mayoría también puede gozar de sus beneficios.

Planteamos por último una serie de reflexiones sobre si realmente el individuo japonés se siente limitado en su libertad de expresión, desde su punto de vista; y si es así, si se siente compensando, o entiende que no puede ser de otra forma. No es objeto de este trabajo el averiguarlo, sino que nos conformamos con intentar demostrar que, en Japón, la Constitución reconoce en su artículo 21 la garantía de las libertades públicas pero que, al mismo tiempo, la sociedad hace cumplir sus normas basadas en una tradición confuciana, las cuales, contempladas desde un punto de vista de individualismo liberal, suponen una merma de las libertades públicas reconocidas y garantizadas en Japón.



## **2.- Las libertades públicas y la comunicación. El valor de las libertades Públicas.**

El profesor Pedro Farias define las libertades públicas como “ámbitos o esferas de autonomía civil, política y social conquistadas por el hombre en su relación con el Poder y reconocidas por éste”<sup>1</sup> y, además, añade que uno de los ámbitos más sensibles a las libertades públicas es el de la comunicación.<sup>2</sup>

De hecho, el índice de libertad de una sociedad puede medirse teniendo en cuenta la concurrencia de las libertades públicas en el proceso comunicativo. De manera que “si las libertades participan en el proceso y el acto informativo supera el índice de resistencia a la libertad, nos encontramos ante la libertad informativa; si no ante la información cautiva. En la actualidad, más que de libertad informativa, puede hablarse de distintos grados de cautividad informativa.”<sup>3</sup>

Si hablamos de cautividad informativa, podemos entender que la libertad informativa como tal, en estado puro, no existe, ni en Oriente ni Occidente. Nos parece por tanto, muy prudente el servirnos de esta expresión.

Por otra parte, en las libertades públicas de una sociedad, hay que tener en cuenta la vigencia social de la Constitución y de las leyes que desarrollan los Artículos relativos a la garantía de los derechos a las libertades públicas. En este

sentido “la resistencia a la discrecionalidad profesional y a la posibilidad material de disentir y responder, nos dará la medida de la libertad real de información.”<sup>4</sup> De ahí que, más adelante, contemplemos también la realidad profesional de la actividad informativa.

Por otra parte, convendría distinguir entre los conceptos de libertad y libertades públicas. En inglés existen dos conceptos: *liberty* y *freedom*. En este sentido, Antoni Rovira aclara que el término *liberty* expresa una creación de la cultura grecolatina, tiene un carácter ético, metafísico, es una idea unitaria, abstracta y designa lo opuesto a la esclavitud y servidumbre; por el contrario, el término *freedom* es un término anglosajón, es la libertad histórica concreta, práctica, institucionalizada, que se incorpora al derecho positivo como conquista histórica a través de luchas de clases (...) Sirve para designar los derechos que se van institucionalizando, positivizando. El conjunto de libertades positivas recibe el nombre de *freedom*. En nuestro idioma se ha establecido la misma diferencia mediante el plural.<sup>5</sup>

Los valores fundamentales de *freedom*, o libertades públicas, son reconocidos en cualquier sociedad democrática. Emerson sintetiza estos valores en los siguientes puntos:

- 1) La libertad de palabra es esencial para el desarrollo de la personalidad del individuo. La represión del pensamiento u opinión constituye una afrenta a la dignidad e integridad de una persona.
  
- 2) La libertad de palabra es fundamental para el progreso del conocimiento. Emerson se refiere a Stuart Mill para afirmar que tanto si un discurso contiene información falsa como verdadera, tiene valor, ya que nos permite reflexionar y considerar sobre los asuntos que trata. El derecho a expresarse libremente no dependerá del juicio de la sociedad sobre si lo expresado es verdadero o falso, bueno o malo, socialmente útil o perjudicial.

Muy expresivamente dice que “el mercado de las ideas deberá estar abierto a todos los vendedores y compradores.”<sup>6</sup>

- 3) La libertad de expresión es una parte necesaria del sistema de gobierno propio. Alexander Meiklejohn, refiriéndose a la Primera Enmienda de la Constitución de los Estados Unidos, insistía en que “la soberanía reside en el pueblo; en otras palabras, el pueblo es el amo y el gobierno es su sirviente. Si el pueblo debe cumplir su papel como soberano e dar instrucciones a su gobierno, deberá tener acceso a toda información, ideas y puntos de vista. Este derecho a la libertad de expresión es crucial, no solamente para determinar la política, sino

para controlar al gobierno en la realización de su política. La consecuencia de esta situación es que el gobierno no tiene ninguna autoridad para determinar lo que puede o debe decir u oír en la comunidad de ciudadanos. El sirviente no puede decir al amo cómo debe decidirse”.<sup>7</sup>

- 4) La libertad de expresión no elimina el conflicto en la sociedad, pero contribuye al cambio social pacífico. Es, por lo tanto, un derecho fundamental, y otros derechos de la persona dependen de éste. En general, el estado posee suficiente poder para lograr sus propósitos sin necesidad de reprimir las creencias, opiniones o comunicación de ideas.

Según Alfonso Fernández Miranda, “la libertad de expresión, que en un sentido moderno arranca de la Reforma vinculada a la libertad de conciencia, va enriqueciéndose de contenido en la medida en que, en el devenir histórico, los diversos grupos sociales profundizan en ella. El racionalismo de la Ilustración le confiere una extensión general, le dota de una fundamentación filosófica y de una proyección política. El triunfo del principio democrático la convierte en presupuesto lógico de la lucha política y del control del poder. Por último, las corrientes que generan el Estado Social y Democrático de Derecho profundizan en la condiciones estructurales para su ejercicio real y generalizado.”<sup>8</sup>

### **3.- La libertad de Expresión y Asociación / Comunicación como derecho.**

#### **3.1.- Acerca de la Constitución del Japón.**

La actual Constitución japonesa fue firmada por el emperador Hirohito, el día 3 de noviembre del año 1946, el año 21 de la Era Showa. Suponía la realización de una de las condiciones de la rendición del Japón, recogida en la Declaración de Postdam, es decir, aquella por la que se comprometía a reformar la Constitución del Emperador del Japón, la denominada Constitución Meiji, en la cual la soberanía residía en poder del Emperador.

Por sugerencia del General Douglas MacArthur, el consejo de ministros de Kijuroo Shidehara constituye una Comisión para la investigación del Problema Constitucional, que encabezó Jooji Matsumoto el 27 de octubre de 1945, redactando un borrador de la Constitución. Sin embargo, al GHQ (the General Headquarters of the Supreme Comander) le resultó inaceptable, puesto que no alteraba en absoluto el estatus del Emperador.

En febrero de 1946, MacArthur ordenó al GHQ que preparase un borrador de la Constitución, con el argumento de que el Gobierno japonés no cumpliría con el compromiso adquirido en la Declaración de Postdam. Lo que pretendía MacArthur era que el Japón tuviese una constitución fundamentada en principios

nación residiera en el pueblo japonés, aun sin abolir el sistema imperial. Además, temía que, de no hacerlo así, la FCE (Far Eastern Commission) insistiría en la completa abolición del sistema imperial del Japón.

El 13 de febrero, el General Courtney Whitney presentó al GHQ un borrador de la Constitución al Gobierno japonés, con la amenaza de que, si no presentaban el borrador de la constitución al pueblo japonés, el General MacArthur lo haría personalmente, dado que era el pueblo japonés, y no el Gobierno, quien debía tener la última palabra sobre la Constitución.

Finalmente, después de una resistencia inicial el Gobierno, japonés aceptó el borrador de la constitución presentada por GHQ.

Aunque algunos argumentaron que la nueva Constitución del Japón no fue impuesta, ya que no se utilizó la fuerza o la amenaza cuando se presentó al Gobierno japonés, el procedimiento por el cual éste llegó a aceptarla se considera ciertamente como impuesto.

Sin embargo, anteriormente algunos grupos privados habían redactado un borrador de la constitución, que fue altamente considerada por el GHQ, en tanto que el Gobierno japonés no le prestaba la menor atención. De hecho, en aspectos claves, como los referidos al estatus del Emperador, ambos borradores de constitución, el del GHQ y el del Grupo de trabajo coincidieron en que “el

Emperador no ostentará ningún poder gubernamental”; y en otros casos, como el artículo 25, Sección 1, (“toda persona tendrá derecho a mantener un mínimo nivel de vida saludable y un cierto grado de cultura”), es una aportación del borrador del Grupo de trabajo a la redacción provisional del GHQ.<sup>8</sup>

### **3.2.- El artículo 21 de la Constitución de 1946.**

Este Artículo de la Constitución del Japón de 1946 aparece en el Capítulo III, bajo el Título “Derechos y deberes del pueblo”, y queda expresado en los siguientes términos:

“Se garantiza el derecho a la libertad de reunión y asociación, así como de prensa y otras formas de expresión.

No se mantendrá ninguna censura, ni se violará el secreto de cualquier medio de comunicación”.

La Libertad de expresión, reconocida en el artículo 21 de la Constitución de 1947, forma parte de otra serie de provisiones constitucionales relativas a la libertad. Así, encontramos que, en términos generales, el artículo 11 garantiza que los derechos humanos fundamentales son eternos e inviolables. En tanto que el artículo 97 se refiere a estos derechos como otorgados a esta generación y futuras como inviolables.

El artículo 21 es la provisión constitucional principal que afecta directamente a la libertad de expresión: “Libertad de reunión y asociación, así como de palabra, prensa y otras formas de expresión quedan garantizadas. No



existirá censura ni se violará el secreto profesional de cualquier medio de comunicación".<sup>9</sup>

Los artículos 15 y 16 se refieren a las libertades políticas. La libertad de expresión religiosa y el derecho a no ser obligado a participar en ningún acto religioso, celebración, rito o práctica quedan garantizados en el artículo 20. La libertad académica está garantizada mediante el artículo 23. Los trabajadores tienen derecho a organizarse y a negociar y actuar colectivamente mediante el artículo 28. Los miembros del Parlamento no deberán responder de los discursos, debates o votos realizados en el Parlamento. De hecho, el artículo 82 exige que los juicios por ofensas políticas que impliquen a la prensa o aquellos casos en los que los derechos garantizados en el Capítulo III se pongan en cuestión, deberán conducirse públicamente.

En los artículos 12 y 13 de la Constitución japonesa encontramos que el “bienestar público” (*Kookyoo no fukushi*) constituye una limitación en el ejercicio de los derechos reconocidos en el artículo 21 de la referida Constitución, a saber:

Artículo 12. “Las libertades y derechos garantizados al pueblo por esta Constitución se mantendrán por el constante esfuerzo del pueblo, quien refrenará de todo abuso de estas libertades y derechos, y siempre será responsable de utilizarlos en beneficio público.”<sup>10</sup>

Artículo 13. “Toda persona deberá ser respetada como individuo. Su derecho a la vida, libertad y propósito de felicidad será, en tanto en cuanto no interfiera en el bienestar público, de una consideración suprema en la legislación y otros asunto gubernamentales.”<sup>11</sup>

La cuestión está en determinar hasta qué punto el respeto por el bienestar público constituye una limitación al derecho a la libertad de expresión y otras libertades individuales. Una declaración de 1950 del Tribunal Supremo establecía que el mantenimiento del orden y respeto por los derechos humanos fundamentales son precisamente lo que constituye la base del bienestar público. Es decir, para que exista bienestar público ha de existir una libertad individual disciplinada, que respete la libertad de los demás.

### **3.2.1.- La libertad de reunión y asociación.**

La libertad de expresión está unida al derecho a otras libertades individuales que ampara el artículo 21 de la Constitución del Japón, y que son el derecho a la libertad de reunión y asociación.

Este tipo de libertades quedaron suprimidas durante los años 1930-1945, pero ahora existen, y sin violencia.

Desde 1948 la aplicación de ordenanzas de seguridad pública (*kooan joorei*) han supuesto, en muchos casos, litigio con el derecho reconocido a la libertad de reunión. Las ordenanzas de cada prefectura<sup>12</sup> establecen comisiones locales de seguridad pública llamadas *kooan iinkai*, de las cuales, la gran mayoría, exige un permiso, o al menos una notificación previa, para poder realizar manifestaciones. Normalmente, no se rechaza ninguna solicitud, pero sí se establecen condiciones sobre la hora, el lugar y la forma de realizar una reunión pública o manifestación mediante los sistemas de permiso y notificación.

Además, el artículo 77 de la Ley de Tráfico de Carreteras (*Dooro Kootsu Hoo*) autoriza a las comisiones locales de seguridad pública a exigir un permiso policial para realizar una manifestación.<sup>13</sup>

Asimismo, el Código Penal cubre varios tipos de situaciones violentas, como puedan ser motines, insurrecciones y la perturbación de la acción policial.<sup>14</sup>

Lawrence W. Beer señala que quizás la sentencia judicial más importante sobre la libertad de reunión es la del juicio de Grand Bench de 1960, del Tribunal Supremo, en el caso de la ordenanza de Tokio. Según tal ordenanza, los representantes del grupo solicitan a la policía un permiso. Si la policía deniega este permiso, o manifiesta una serie de condiciones (por ejemplo, cambio de ruta u hora de una manifestación), deben justificar su decisión a la Comisión de Seguridad Pública de Tokio para una disposición definitiva. Sin embargo, muchos

grupos han realizado manifestaciones sin solicitar ningún permiso, especialmente durante los años 1940-1950.<sup>15</sup>

Aunque la Ordenanza de Tokio<sup>16</sup> exige este tipo de permiso u otras condiciones para realizar una manifestación, se entiende que es constitucional, en el sentido de que lo que persigue es garantizar el bienestar público.

La libertad de asociación existe en Japón como un hecho rutinario. Lawrence W. Beer aclara que “entre las leyes que permiten y regulan las asociaciones, se han recusado ciertas provisiones de la Ley de Control de Actividades Subversivas (*Hakai Katsudoo Booshi Hoo*) de 1952.”<sup>17</sup>

Los legisladores que apoyaban esta ley entendían que debía existir una forma de controlar las actividades de organizaciones antidemocráticas, sin que esto significase que no se opusieran al control de las ideas.<sup>18</sup>

Podemos concluir que, en este sentido, las libertades de reunión y asociación existen en Japón. Antes bien, en una sociedad en la que el sentido de grupo del sujeto es primordial, proliferan las asociaciones de cualquier tipo. Por el contrario, por el “qué dirán” o *sekentei*, el japonés se siente obligado a pertenecer a una u otra asociación. Muchas veces forman parte de grupos que no se han constituido legalmente como asociaciones, pero que en su estructura

interna funcionan como tales. Al contrario, cabría invertir el planteamiento y preguntarse por el derecho del individuo a no pertenecer a tantas asociaciones.

### **3.2.2.- Derechos de expresión de los Empleados .**

Contemplamos algunos aspectos, como la libertad de reunión de los trabajadores y el derecho a realizar colectivamente ciertos actos, como una forma de expresión para la consecución de unos objetivos laborales.

Vemos, pues, que el reconocimiento legal que existe de este derecho, en lo que se refiere a los aspectos laborales, puede acarrear ciertas limitaciones en favor del bienestar social general, tales como el hecho de que los funcionarios se vean privados o limitados en estos derechos al cumplir una labor pública, que podría verse dañada al ejercer tal funcionario estos derechos.<sup>19</sup>

Según el Derecho Penal de Japón, en lo que se refiere a estos derechos, los funcionarios serán responsables, incluso si sus actos no perjudican el desarrollo de su trabajo e, incluso, los realizan fuera del ámbito del mismo, fuera de servicio, por empleados no dirigentes y de forma pacífica.

Sin embargo, en lo que se refiere al ejercicio real en la sociedad de estos derechos, encontramos que el sentido de grupo, *shuudan isshiki*, inculcado a los

trabajadores, les obliga a responder a las exigencia del mantenimiento de la armonía en el grupo, lo cual resulta en muchas ocasiones incompatible con el ejercicio del derecho a la libertad de expresión del trabajador.

### **3.2.3.- La libertad de expresión y los medios de comunicación social.**

Lawrence W. Beer describe la industria de los medios de comunicación de masa en Japón como libre, muy organizada, técnicamente moderna y autocontrolada. Se puede decir que gozan de la independencia de la intervención gubernamental. Antes bien, puede afirmarse que son los propios medios de comunicación quienes realizan su propio control a través de los clubes de reporteros, como indicamos más adelante. Naturalmente, la actividad de los mismos está regulada legalmente, como exponemos seguidamente.

- Los medios de comunicación han de atenerse a la ley anti-monopolio. Según el artículo 204 del Código comercial, los cambios de accionariado quedan restringidos en los periódicos, a fin de mantener el carácter de servicio público de los mismos. Es una forma de protección de la independencia editorial del periódico.
  
- En Japón no existe ningún estatuto de libertad de información. Sin embargo, en 1980, gracias a un movimiento nacional de mayor

apertura informativa en el Gobierno, cristalizó en aproximadamente 140 ordenanzas locales acerca del control informativo.

- Curiosamente, no existe ninguna ley de espionaje u otras para proteger los secretos del Estado. La primera vez que el Tribunal Supremo reguló el secreto de Estado y el derecho a conseguir información fue en 1978.

A continuación detallamos las situaciones legales que afectan más directamente a los profesionales de la información en Japón:<sup>20</sup>

- a) Derecho de los periodistas a no testificar (*Shoogen Kyozeitsuken*): fue reconocido por primera vez en 1979 por el Tribunal del Distrito de Sapporo en un caso civil, que además sostuvo que el artículo 281 del Código de Procedimiento Civil protege al periodista para que pueda ejercer su profesión, al permitirle no revelar las fuentes de información mediante el ejercicio del "secreto profesional" (*shokygyoo no himitsu*), a menos que ello bloquee el desarrollo de un juicio justo.

b) Censura:

- 1.- No existe censura previa antes de la publicación de un libro u otros artículos de literatura. La publicación de un libro obsceno solamente se podrá

detener después de una acusación penal contra el escritor o la editorial.

No ocurre lo mismo en el caso de material importado. Este caso queda contemplado por la Ley de Aranceles Aduaneros (*Kanzei Teiritsu Hoo*) que especifica lo siguiente:<sup>21</sup>

2.- Cualquiera de los artículos especificados a continuación no serán importados:

...

(iii) Libros, dibujos, esculturas y otros artículos que pudieran perjudicar la seguridad pública o la moral.

...

3.- En los casos de artículos de los que existan razones suficientes como para clasificarlos en el apartado (iii) del Párrafo 1, se aplicará el que el director de la oficina de aduanas (*zeikan-choo*) se lo notificará a la persona que intenta importar tales artículos.



....

- 4.- Después del recibo de tal demanda, según se indica en el párrafo anterior, el director de la oficina de aduanas tomará una decisión respecto a la misma, después de remitirla al Consejo Deliberador de Imágenes Animadas Importadas, etc (*Yunyu Eiga to Shingikai*), según se prescribe por orden del Consejo de Ministros, y notificará su decisión por escrito a la persona que registró la demanda.

La autorización o no autorización para importar películas se producirá después de que el importador haya eliminado, mediante la deformación de imágenes o tachaduras, aquellas partes censurables.

Esta forma de proceder se puede considerar como una “censura de la aduana”.

- 5.- Todo libro de texto destinado a las enseñanzas primaria y secundaria debe recibir la aprobación del Ministerio de Educación, antes de su publicación (esta norma no se aplicará a lecturas secundarias). La explicación oficial es que el trabajo de inspección se limitará a la comprobación de la correcta

expresión, evitar errores tipográficos y a aconsejar. El Ministerio de Educación ha intentado justificar esta práctica para mantener los niveles de educación. Sin embargo, no pocos profesores japoneses opinan que la labor de comprobación de los libros de texto por parte del Ministerio excede los límites oficiales y, sobre todo, en ciertos aspectos oscuros de la historia contemporánea, censura algunos contenidos.<sup>22</sup>

Por otra parte, el artículo 23 de la Constitución del Japón garantiza la libertad académica, lo que significa libertad para escribir y publicar libros de texto para utilizarse en la educación pública y, por lo tanto, el Estado no puede desaprobado la publicación de un libro de texto sólo porque esté en desacuerdo con la opinión del autor.

El artículo 175 del Código Penal desde 1907 ha penalizado mesuradamente la distribución y venta de materias obscenas.

En concreto, el artículo 175 del código Penal establece “que una persona que distribuye o vende escritos, cuadros u otros objetos obscenos, o quien los muestra públicamente, será castigado con la prisión con trabajo por un periodo de tiempo no superior a los dos años, o con una multa de no más de 5.000 yenes, o una multa menor.

Lo mismo se aplica a cualquier persona que esté en posesión de tal material con el propósito de venta”.<sup>23</sup>

En cualquier caso, la sociedad japonesa se muestra bastante conservadora, y un 90% se queja de la venta pública de pornografía en máquinas expendedoras.

Esta regulación de alguna forma nos demuestra que los japoneses confían en el criterio de su propio grupo como japoneses, ya que podríamos decir que existe una censura a posteriori; en tanto que en el caso de los materiales importados, la censura se practica antes de importar el material a Japón, es decir, antes de que el público japonés haya podido contar con la oportunidad de contemplarlo directamente.

- c) Derecho al honor y a la intimidad: el derecho al honor e intimidad quedan regulados por los artículos 709 y 710 del Código Civil, que exigen compensaciones por la violación intencionada o negligente de los derechos de otra persona.

No se diferencia entre difamación y libelo. La difamación (*meiyo kison*) está prohibida por el artículo 723 del Código Civil y los artículos 230 y 230-2 del Código Penal. Las compensaciones por daños

y multas son pequeñas o moderadas, y solamente en algunos casos se requiere una disculpa pública.

El artículo 230 del Código Penal, Párrafo 1, indica que “ una persona que perjudica la reputación de otra al difundir una información públicamente sobre unos hechos, independientemente de la veracidad o falsedad de los mismos, será castigada con la prisión con trabajo por un periodo de tiempo inferior a tres años o con una multa de no más de 1.000 yenes.”<sup>24</sup>

El artículo 230-2 (1) establece que “si el Tribunal encuentra que una información, según se define en el Párrafo (1) del artículo precedente, es de interés público (*kookyoo no rigai*), se ha hecho con el propósito del interés público (*kooeiki*), la persona que divulga tal información no será castigada si, después de un juicio adecuado sobre la veracidad o falsedad de la misma, se comprueba que es verdadera.”<sup>25</sup>

En la aplicación de la provisión del párrafo precedente, los hechos relativos a la conducta penal realizada por una persona que no ha sido demandada todavía en relación a esto, será juzgada por los hechos que tienen que ver con el interés público.

Cuando una información, según se determina en el párrafo 1 del artículo precedente, se relaciona con asuntos de un funcionario o candidato a un puesto público, la persona que divulga tal información estará libre de castigo alguno si se demuestra que ha sido en beneficio del interés público.

En la actualidad, el Tribunal Supremo ha optado por la postura, tanto en lo civil como en lo penal, de que una persona no será acusada de difamación, independientemente de la veracidad de lo divulgado por esta persona, si lo ha hecho con la intencionalidad de servir al interés público, y en la creencia evidente de la veracidad de lo publicado.

- d) El derecho a la intimidad (*Purabashii no kenri*): tal derecho fue reconocido por primera vez en la ley japonesa en 1964, en un Tribunal del Distrito de Tokio, con el caso de una obra de Yukio Mishima acerca de los asuntos matrimoniales de un reconocido político de Tokio.<sup>26</sup>

El Tribunal defendió el derecho a la intimidad como un derecho legal, y que la vida privada no será difundida públicamente, en reconocimiento a los derechos reconocidos en el artículo 13 de la Constitución de Japón, que estipula que todos los ciudadanos deberán ser respetados como individuos.

Se entiende que el derecho a la intimidad es violado en los siguientes casos:

- 1) Se teme que una obra se basa en hechos de la vida privada o estén muy próximos.
  - 2) La obra presenta material de desconocimiento general. Existen cuatro consideraciones de excepción: el caso de los artistas, libertad de expresión, posición pública de la persona ofendida y consentimiento previo de la parte ofendida.
- e) El derecho a la propia imagen (*Shoozooken*): se ha tratado dentro y fuera de los tribunales como un tipo de derecho a la intimidad. Sin embargo, no existe una regulación seria al respecto, y las revistas fotográficas incluyen en sus páginas fotografías que ridiculizan o humillan personajes públicos.

#### **3.2.4.- La empresa informativa y los clubes de reporteros.**

El sentido de pertenencia al grupo de la empresa del periodista opera de forma diferente al de una compañía de otra naturaleza. Primeramente habría que explicar la existencia de los llamados “clubes de reporteros”, que abastecen de noticias a los medios de comunicación de Japón. Los principales periódicos,

agencias de noticias, redes de radio y televisión envían a uno o más reporteros a los clubes más importantes, que están ubicados en zonas estratégicas calientes de información, y se convierten en el grupo principal de trabajo para el periodista asignado. Normalmente, acuden directamente a la oficina del club, y no al medio de comunicación para el que trabajan.

Creados hacia los años veinte, los clubes de reporteros llegaron a ser instrumentos gubernamentales para el control de la difusión de noticias en el periodo de 1930 hasta el final de la Segunda Guerra Mundial.

Hoy día no existe tal control por parte del Gobierno, sino que operan libremente. Sin embargo, la forma en que se organizan estos clubes y la forma de trabajo que siguen pueden cuestionar en cierto modo el derecho al libertad de expresión. Baste reflexionar sobre las siguientes características de los clubes de reporteros:

- Constituyen un grupo cerrado, al que sólo tienen acceso los miembros del club. La entrada al mismo está negada tanto a los periodistas extranjeros como a los nacionales que no sean miembros.
  
- Aunque el club está integrado por miembros de medios de comunicación en competencia, la decisión sobre la información que se enviará a los respectivos medios de comunicación se toma por

consenso. De forma que si el periodista miembro del club que no se atuviera a la decisión de la mayoría, sería castigado con el ostracismo.

- Ciertamente, esta circunstancia afecta negativamente al cumplimiento de la cláusula de conciencia; el profesor Teodoro González Ballesteros ha resaltado la importancia de la misma en el derecho de la información de los ciudadanos, y se refiere al punto A-6 de la siguiente Declaración sobre los Medios de Comunicación de Masas y Derechos, de la Asamblea Consultiva del Consejo de Europa, en su reunión del 23 de enero de 1970:

“La organización interna de los medios de comunicación debe garantizar la libertad de expresión de los redactores responsables cuya independencia editorial ha de ser preservada.”<sup>27</sup>

- De esta forma, los miembros del club no incurren en una competencia real, y en realidad todos se sienten formar parte de este grupo.

A fin de brindar una ayuda a los corresponsales extranjeros, en 1985 la Asociación de Editores emitió una guía por la que instaba a los clubes de prensa a extender su cooperación a los corresponsales extranjeros acreditados, y prestarles cierta ayuda como permitirles la asistencia a las conferencias de prensa promovidas por el club. Sin embargo, hasta qué punto esta nueva guía suponía una



cooperación real queda de manifiesto en un editorial aparecido en un semanario en Tokio en inglés:

“Ahora se ha dado un pequeño paso al admitirles en conferencias de prensa, y otro al permitirles realizar preguntas. Sin embargo, todos sabemos que las noticias más significativas no provienen de estas conferencias, sino de informes de prensa y, por el momento, no existe la menor intención de admitir a extranjeros en los mismos.”<sup>28</sup>

Se cuestiona así la libertad de información, puesto que la opinión de un individuo sobre lo que estima conveniente informar queda anulada por la mayoría. En este caso, como señalaba Stuart Mill, qué ocurre si la mayoría está equivocada; qué ocurre si reprime el derecho de un periodista a expresar aquello que considera de interés público y, además, no infringe la ley en ningún sentido.

### **3.3.- El artículo 21 y antecedentes históricos en el Japón.**

El Japón comenzó a asentar las bases de la sociedad moderna al final de la era Tokugawa (1600-1868), a lo que sin duda contribuyó la apertura de los puertos comerciales a Occidente, la llegada de misioneros y la penetración de nuevas corrientes de pensamiento de Occidente, que de alguna forma obligó a Japón a reelaborar sus leyes y crear constituciones según los modelos de Occidente.

Whitney Hall asevera que “la situación moderna, que históricamente es el resultado de la sociedad occidental, surgió de los cambios que se produjeron en Europa durante el siglo XVIII. (...) Así pues, tanto en China como en el Japón, la modernización se hallaba estrechamente unida a la revolución política contra el viejo régimen”.<sup>29</sup>

La penetración de nuevas ideas y corrientes de pensamiento liberal procedentes de Occidente, supuso una crisis de identidad en el Japón decimonónico que, aunque estaba siendo testigo de una nueva reorganización social, en el fondo, la idea de relaciones sociales y moral confucianas no se abandonarían nunca.

Whitney Hall describe las siguientes fases de superación de crisis de identidad del Japón por la influencia occidental:

- 1868-1890: la adopción de reformas sociales, económicas y educativas de largo alcance permitió a Japón enfrentarse con las crisis de desarrollo económico y de la participación popular.
- 1894-1905: tras derrotar en guerra a Rusia y China, y conseguido un tratado de Alianza con Gran Bretaña, el Japón se había incorporado a las potencias occidentales en un pie de igualdad con ellas.
- En 1871 los últimos restos del sistema Tokugawa desaparecieron, con la abolición de los dominios de los *daimyoo* (señores feudales).
- Para los hombres que habían hecho posible la Restauración era de fundamental importancia el objetivo de fortalecer el país para enfrentarse con la amenaza procedente del exterior, y a este fin adoptaron el lema: *fukoku-kyoohei* (hacer prosperar al estado y fortalecer las fuerzas armadas). En 1871, en nombre de este lema, los *daimyoo* habían sido desposeídos, la clase samurai había sido abolida, se habían proclamado la igualdad social y la libertad de movimiento individual, y se había iniciado un enorme esfuerzo por reconstruir el Japón de acuerdo con los esquemas occidentales.<sup>30</sup>

La crisis de identidad del Japón surgió porque, a pesar de que las ideas de igualdad social y libertad individual procedentes de Occidente habían penetrado

en Japón, el contenido intelectual de los “revolucionarios” era fundamentalmente confuciano, y seguían cultivando los valores de la lealtad, cumplimiento del deber de cada individuo según su puesto en la jerarquía social y dedicación a la sociedad.

En 1868 se convocó una asamblea consultiva y, posteriormente, se promulgó en nombre del Emperador una declaración de cinco artículos, llamada Cédula de Juramento, que prestaba atención a cuatro aspectos fundamentales, entre los cuales se encontraba el de que “los individuos serían libres de perseguir la realización de sus aspiraciones personales, que los intereses nacionales se antepondrían a todos los demás, y que las despreciables costumbres del pasado serían abolidas y reemplazadas por las prácticas modernas llegadas de Occidente”.<sup>31</sup>

Otro avance en el reconocimiento de la libertad individual fue que, en 1870, a los ciudadanos se les reconoció el derecho de utilizar apellidos y la libertad de ocupación y residencia. A los ex-samurais se les permitió casarse con mujeres nobles.

“Civilización e Ilustración” (*bunmei-kaika*) se convirtió en la consigna de quienes veían al Japón surgir de la barbarie. El Occidente ofrecía a estas personas la esperanza de progreso, gracias a su ejemplo de civilización ilustrada, a su ciencia y a sus valores sociales de igualdad e individualismo.<sup>32</sup>

En 1870, Fukuzawa realizó una interpretación y adaptación de las ideas occidentales para provecho de Japón. En 1895 apareció su “Esbozo de la Civilización” (*Bunmeiron no gairyaku*). El autor invita a los japoneses a la libertad individual.

Paralelamente, surgieron corrientes de pensamiento reaccionarias, que defendían los valores espirituales y éticos en los que los japoneses se consideraban superiores y, por lo tanto, no debían abandonar, aunque se introdujeran ciertas innovaciones técnicas de occidente.

El resultado de la amalgama de estas dos corrientes, la occidentalizada y la defensora de los valores japoneses fue el llamado “conservadurismo ilustrado”. De ahí que, aunque la sociedad Meiji (1868-1912) había experimentado importantes cambios de estructura interna, en el fondo seguía latiendo la ética confuciana. Lo único que ocurría es que la sociedad iba adaptando sus costumbres a las exigencias de una sociedad industrial y a la introducción de nuevas técnicas occidentales. Sin embargo, el sentido de primacía de los valores sociales sobre los individuales no se había debilitado lo más mínimo.

Los primeros pasos hacia el reconocimiento de las libertades, reconocidas en el artículo 21 de la actual Constitución, los encontramos a finales del siglo XIX en el convulsivo marco de ideas y circunstancias que hemos descrito anteriormente.

Difícilmente podría reconocerse y garantizarse este tipo de libertades en un país basado en una estructura social jerárquica, en la cual la aplicación de la ley se practicaba según la clase social a la cual se perteneciera; la individualidad no existía ni siquiera como concepto. El famoso Código de los Cien Artículos (*O-Sadamegaki Hyakkajoo*), de 1742, no estaba publicado, y además se consideraba prudente el guardar secreto oficial sobre la correspondencia de los delitos y las penalidades.

El Código Penal de Japón (*keihoo*) de 1880 se basaba en un borrador de Gustave Èmile Boissonade, quien impartía Derecho Penal en la Universidad de París. 33

Entre las aportaciones revolucionarias que nos presenta este Código Penal destacan:

- a) Establecimiento del principio de igualdad ante la ley.
- b) Principio de individualidad de que la pena era personal, de forma que se abolía la responsabilidad penal colectiva que había caracterizado el régimen feudal.<sup>34</sup>

Por otra parte, en la Constitución Meiji, promulgada en Febrero de 1889 y entrada en vigor el 29 de Noviembre de 1890, podemos encontrar los siguientes

antecedentes de los derechos reconocidos y garantizados en el artículo 21 de la actual Constitución del Japón:

*Article 26. Except in the cases mentioned in the law, the secrecy of the letters of every Japanese subject shall remain inviolated.*

*Article 28. Japanese subjects shall, within the limits not prejudicial to peace and order, and not antagonistic to their duties as subjects, enjoy freedom of religious belief.*

*Article 29. Japanese subjects shall, within the limits of law, enjoy the liberty of speech, writing, publication, public meetings and associations.<sup>35</sup>*

Hemos preferido indicar estos tres artículos textualmente en inglés para no desvirtuar el contenido con tantas traducciones. Hay que tener en cuenta que es muy difícil traducir adecuadamente el original, escrito en un japonés decimonónico. Sin embargo, ofrecemos a continuación una traducción aproximada al español:

Artículo 26. Excepto en los casos indicados por la ley, el secreto de la correspondencia de cada súbdito japonés permanecerá inviolable.

Artículo 28. Los súbditos japoneses, dentro de los límites que se desprenden del no perjuicio de la paz y el orden, y en la medida en que no resulte antagónico con sus deberes como japoneses, gozarán de libertad religiosa.

Artículo 29. Los súbditos japoneses, dentro de los límites de la ley, gozarán de libertad de palabra, escritura, publicación y reuniones públicas y asociaciones.

Estos tres artículos forman parte del Capítulo II correspondientes a Los Derechos y Deberes de los súbditos de la Constitución Meiji. Sin embargo, el Capítulo I de esta Constitución tiene por título El Emperador, a quien, aparte de concedérsele un poder extraordinario, se le atribuye una consideración divina: *The Emperor is sacred and inviolable*, es decir, el Emperador es sagrado e inviolable.

Cuando el Emperador Akihito, en su primera conferencia de prensa en 1989, como señala Lawrence W. Beer, "defendió el derecho democrático de los individuos a comentar y criticar la institución imperial, o a un emperador en particular, incluso a su padre, Hirohito(...), reafirmó la revolución constitucional en favor de la libertad de expresión y otros derechos humanos, que empezaron en el otoño de 1945, e invitó al discurso político libre en asuntos delicados.(...) Se podría buscar en vano un ejemplo similar en los sesenta y dos años de la Era Showa".<sup>36</sup>



Como hemos señalado anteriormente, la letra de la Constitución Meiji se presentaba parcialmente revolucionaria y, en cualquier caso, la sociedad siguió conservando en buena parte su derecho subjetivo.

En cualquier caso, tampoco se hace ninguna referencia a la libertad de cátedra, y las restricciones que pueden derivarse de los límites que establece la ley en el ejercicio de estas libertades eran muchas. En realidad, los súbditos estaban obligados a obedecer al Emperador, de cuya voluntad dependía la garantía de las libertades públicas de los individuos.

Ante esta perspectiva, Asibe Nobuyoshi señala que, mediante el artículo 21 de la actual Constitución japonesa, es la primera vez que se manifiesta en la sociedad la libertad de comunicación al exterior de los pensamientos más íntimos del individuo, de creencias.

Naturalmente, si comparamos una y otra constitución, la Constitución Meiji y la impuesta en 1946, encontramos que la de 1946 nos presenta una cara más revolucionaria de las libertades públicas.

Resulta obvio que los valores éticos que rigen las formas de comportamiento de una sociedad no se puedan alterar repentinamente. De hecho, no ocurrió así en la Era Meiji, ni tampoco en la Era Showa, y por ende encontramos que la sociedad japonesa en nuestros días muestra todavía una

estructura de comportamiento social bastante tradicional, y que el grupo de la empresa se encarga de reafirmar en beneficio del mismo.

### **3.4.- El artículo 21 de la Constitución del Japón, la Declaración de Derechos de la Revolución Francesa y la Primera Enmienda a la Constitución de los Estados Unidos.**

En realidad, el contenido del artículo 21 de la Constitución japonesa es básico, y parecido al de otras constituciones.

Antoni Rovira Viñas señala que la fundamentación racionalista, que ya se incoa tímidamente en el Bill of Rights, se manifiesta claramente en las colonias inglesas de América del Norte, y tiene su apogeo en la Declaración Francesa de 1789.<sup>37</sup>

Además, puntualiza Rovira que las Declaraciones en Norteamérica nacían en una tierra de desterrados de su patria por motivos de fe. Recibieron el influjo de Locke y Rousseau, quien inspiró su filosofía del individualismo, entendiendo por ésta la que sostiene que el individuo tiene derechos que no debe al Estado, sino que le son inherentes, como el de expresión de su naturaleza. Rovira continúa que "por estas causas, allí la Declaración de Derechos no es solamente negativa, es decir, no aparece como negación o freno del poder del rey, sino que tiene carácter positivo, afirmando unos derechos de la persona humana que también servían para limitar y controlar el poder del Estado. El núcleo de referencia de esta declaración ya no está en el poder del monarca, sino en las libertades de la persona".<sup>38</sup>

En los Estados Unidos la libertad de expresión queda garantizada en la Primera Enmienda a la Constitución, adoptada en 1791 como la primera provisión de la declaración de derechos, la cual, excluyendo las cláusulas relativas a la religión, queda expresada en los siguientes términos:

“El Congreso no promulgará ninguna ley...privando de la libertad de palabra, o de prensa, o del derecho de la gente a reunirse pacíficamente, y a solicitar al Gobierno el derecho a la satisfacción de los agravios.”

Si establecemos una comparación con el artículo 29 de la Constitución Meiji, casi un siglo después, ésta añade que existirán estas libertades “dentro de los límites de la ley”, sin olvidar que el Emperador tenía el poder de sancionar, promulgar y ejecutar las leyes, a saber, *article 6: the Emperor gives sanctions to laws, orders them to be promulgated and executed*, es decir, el Emperador sancionará leyes y ordenará la promulgación y ejecución de las mismas. Al menos en lo que a la letra de la Constitución se refiere, la Primera Enmienda a la Constitución de los Estados Unidos nos presenta mucha mayor garantía del derecho de las libertades públicas que estamos tratando, un siglo antes que en el caso del Japón, donde el verdadero reconocimiento y garantías de estas libertades dependía de la voluntad y gracia de una sola persona, el Emperador.

Aunque Thomas Emerson señala que los nombres de cuatro derechos específicos (libertad de palabra, libertad de prensa, libertad de reunión) no están claramente diferenciados; la Primera Enmienda se ha formulado de forma que quede garantizado el derecho compuesto de la libertad de expresión.<sup>39</sup>

Sin embargo, la diferencia está en que, en 1789, en Francia, se produjo una Declaración de los derechos del hombre y del ciudadano (26 de agosto 1789), cuyo planteamiento sería sencillamente impensable en una sociedad como la japonesa, y además la Declaración Francesa llegó más lejos que la de los Estados Unidos y tenía un enfoque jurídico político más universalista.

Del Vecchio aseveraba que "lo que da a la Declaración Francesa una importancia histórica de primer orden es el haber ofrecido a todos los pueblos de Europa que aún se hallaban sujetos al Antiguo Régimen, un modelo teórico de libertad en el cual se inspiraron, mejor que en ningún otro para sus reivindicaciones políticas, asociando desde entonces la idea de gobierno liberal con una determinación fundamental de los derechos de los ciudadanos y, por lo menos, una parte de los principios de la Declaración fueron aceptados prácticamente en las constituciones de los modernos Estados".<sup>40</sup>

Los representantes del pueblo francés, constituidos en Asamblea nacional, considerando que la ignorancia, el olvido o el desprecio de los derechos del hombre, son las únicas causas de las desgracias públicas y de la corrupción de los

gobiernos, han resuelto exponer, en una declaración solemne, los derechos naturales, inalienables y sagrados del hombre.

Artículo 1.- Los hombres nacen y permanecen libres e iguales en derechos. Las distinciones sociales sólo pueden estar fundadas en la utilidad común.

Artículo 2.- El fin de toda asociación política es la conservación de los derechos naturales e imprescriptibles del hombre. Estos derechos son la libertad, la propiedad, la seguridad y la resistencia a la opresión.

El principio de toda soberanía reside esencialmente en la nación. Ningún cuerpo, ningún individuo, pueden ejercer autoridad que no emane expresamente de ella.

Artículo 6.- Las leyes son la expresión de la voluntad general. Todos los ciudadanos tienen derecho a participar personalmente, o por sus representantes, en su formación. La ley debe ser la misma para todos, tanto si protege como si castiga. Todos los ciudadanos, siendo iguales a sus ojos, son igualmente admisibles a todas las dignidades, cargos y empleos públicos, según sus capacidades, y sin otra distinción que la de sus virtudes y talentos.

Artículo 7.- Ningún hombre puede ser acusado, arrestado, ni detenido más que en los casos determinados por la ley según las formas que ellas ha prescrito.

Artículo 11.- La libre comunicación de pensamientos y opiniones es uno de los derechos más preciados del hombre; todo ciudadano puede, pues, hablar, escribir, imprimir libremente, sin perjuicio de responder del abuso de esta libertad en los casos determinados por la ley.<sup>41</sup>

El artículo 21 de la Constitución Japonesa se nos presenta más explícito en cuanto al reconocimiento y garantía de la libertad de expresión, al añadir a las garantías de la libertad de reunión, asociación, palabra, prensa, otras formas de expresión. Se especifica claramente que no se permite ningún tipo de censura y la no violación del secreto profesional.

Sin embargo, existe la diferencia sustancial de que en Francia esta Declaración de Derechos es el resultado de una revolución burguesa surgida en la propia Francia, y que además sirvió de modelo universal de Declaración de Derechos de otras Constituciones de otros países. En cambio, en Japón es el resultado de una imposición, y no obedece a la presión social de una clase que reconoce esta necesidad.

#### **4.- El poder de las normas sociales en Japón: El derecho subjetivo.**

##### **4.1.- John Stuart Mill: sobre la libertad, la ley y la sociedad.**

Nos referimos a John Stuart Mill por estar considerado como uno de los clásicos defensores de la libertad individual del siglo XIX, y porque su teoría sobre la libertad, aunque en ciertos aspectos resulta imprecisa, su consideración sobre la coacción que la opinión de la mayoría pueda ejercer sobre el individuo nos resulta útil para reflexionar acerca de una sociedad como la japonesa, en la cual la opinión de la mayoría constituye un elemento más de homogeneidad y coacción a la vez de esta sociedad. Por otra parte, las ideas de libertad de Stuart Mill se tradujeron al japonés en el siglo XIX y contribuyeron a nutrir los intereses políticos regionales del Japón decimonónico, aunque el peso de los valores sociales del confucianismo seguía siendo mucho mayor que los ideales de libertad individual importados de Occidente.

Así, Mill afirmaba que la sociedad puede ejecutar, y ejecuta, sus propios decretos; y si dicta malos decretos, en vez buenos, o si los dicta a propósito de cosas en las que no debería mezclarse, ejerce una tiranía social más formidable que muchas de las opresiones políticas, ya que si bien, de ordinario, no tiene a su servicio penas tan graves, deja menos medios de escapar a ella, pues penetra mucho más en los detalles de la vida y llega a encadenar el alma. Por esto no basta la protección de la tiranía del magistrado.



Se necesita también de la protección contra la tiranía de la opinión y sentimiento prevalecientes; contra la tendencia de la sociedad a imponer, por medios distintos de las penas civiles, sus propias ideas y práctica como reglas de conducta a aquellos que disientan de ellas; a ahogar el desenvolvimiento, y si fuera posible, a impedir la formación de individualidades originales y a obligar a todos los caracteres a moldearse sobre el suyo propio.<sup>42</sup>

En resumen, encontramos que existen mecanismos legales y sociales que regulan el grado de libertad de un individuo. A una violación de las leyes le corresponde una sanción legal; igualmente, a una falta de acatamiento de las normas de conducta sociales le corresponde un castigo social, como puede ser la pérdida de buena reputación y/o la marginación social.

En palabras del propio Mill, en su ensayo Sobre la Libertad lo que pretende es "afirmar un sencillo principio destinado a regir absolutamente las relaciones de la sociedad con el individuo en lo que tengan de compulsión o control, ya sean los medios empleados por la fuerza física en forma de penalidades legales o la coacción moral de la opinión pública."<sup>43</sup>

Según señala Sabine "lo que reconoció Mill y lo que nunca habían visto los viejos liberales era que detrás de un gobierno liberal tiene que haber una sociedad liberal.

Este reconocimiento de que las instituciones políticas son parte de un contexto social más amplio que determina en gran medida la manera en que funcionan fue de por sí un importante descubrimiento e indicó un aporte importante a los conceptos políticos. La sociedad se convierte en un tercer factor y un factor preponderante en la relación entre el individuo y el gobierno y para lograr la libertad individual."<sup>44</sup>

Por otra parte, Mill justifica el hecho de que la humanidad, individual o colectivamente, se entremeta en la libertad de acción de cualquiera de sus miembros por la propia protección. Al mismo tiempo justifica que se ejerza el poder sobre un miembro de una comunidad para evitar que perjudique a los demás miembros integrantes de dicha comunidad. Sin embargo, lo que no queda bien definido son los límites de la "propia protección" y "la protección del resto de la sociedad".

Mill añade que "hay una esfera de acción en la cual la sociedad como distinta del individuo, no tiene, si acaso, más que un interés indirecto, comprensiva de toda aquella parte de la vida y conducta del individuo que no afecta más que a él mismo, o que si afecta también a los demás, es sólo por una participación libre, voluntaria y reflexivamente consentida por ellos."<sup>45</sup>

Aunque el propio Mill no definió claramente qué aspectos conciernen exclusivamente al individuo, y cuáles tienen una implicación social, resulta obvio

pensar que estos aspectos varían según las culturas, y lo que un mismo hecho en Occidente adquiriría el carácter de privado, no tendría tal atribución en Japón. De ahí que la interpretación social de leyes tenga una manifestación diferente según las épocas y culturas.

No obstante, lo que es cierto es que la opinión social es un elemento más de protección y amenaza de la libertad según se considere. Digamos que las preguntas que John Stuart Mill formuló en el siglo XIX, tales como ¿Cuál es entonces el justo límite de la soberanía del individuo sobre sí mismo? ¿Dónde empieza la soberanía de la sociedad? ¿Qué tanto de la vida humana debe asignarse a la individualidad, y qué a la sociedad?, hallan diferente respuesta en la sociedad Occidental que en el Japón.

En una sociedad como la japonesa, en la que el colectivismo prevalece sobre el individualismo, las exigencias sociales imperan también sobre las individuales.

La razón de la libertad humana que alega Stuart Mill se basa en los siguientes aspectos, que considerados en la sociedad japonesa se desarrollan de forma diferente, influenciados por una primacía de los valores y derechos de la colectividad sobre los del individuo:

- Dominio interno de la conciencia.
  
- La libertad de pensar y sentir: la más absoluta libertad de pensamiento y sentimiento sobre todas las materias, prácticas o especulativas, científicas, morales o teológicas.
  
- Libertad de expresar y publicar opiniones.
  
- Libertad en nuestros gustos y en la determinación de nuestros propios fines.
  
- Libertad para trazar el plan de nuestra vida, según nuestro propio carácter para obrar como queramos, sujetos a las consecuencias de nuestros actos, sin que nos lo impidan nuestros semejantes en tanto no les perjudiquemos, aun cuando ellos puedan pensar que nuestra conducta es loca, perversa o equivocada. (En este sentido apostillamos que la forma en que considera que se perjudica a los demás dependerá en buena parte del grado de sentido individualista o colectivista que posea una determinada sociedad. O dicho de otra forma, ¿qué significa perjudicar a los demás en cada sociedad?)

- Esta libertad de cada individuo se desprende de la libertad dentro de los mismos límites de asociación entre individuos: libertad de reunirse para todos los fines que no sean perjudicar a los demás; y en el supuesto de que las personas que se asocian sean mayores de edad y no vayan forzadas ni engañadas.<sup>46</sup>

#### **4.2.- Individualismo versus sentido de la colectividad japonés.**

La pregunta clave que John Stuart Mill se hace, y que nos concierne de lleno, es ¿qué tanto de la vida humana debe asignarse a la individualidad, y qué a la sociedad? Aun siendo ésta una cuestión aplicable a cualquier tipo de sociedad, es obvio pensar que la respuesta variará según se trate de una sociedad en la que el individuo esté considerado como la unidad básica de la sociedad, como lo sería en Occidente; o de una sociedad en la cual los intereses de la colectividad se antepongan a los del individuo, circunstancia propia de Japón. Naturalmente, la vida privada en una sociedad de sentido colectivista queda reducida a un ámbito muy limitado.

Conviene, pues, recordar las características fundamentales de una sociedad con sentido colectivista, o de grupo, como es la de Japón, en contraste con una de tipo individualista, a fin de exponer aquellos conceptos intrínsecos a la ética de grupo, en el sentido japonés, y analizar de qué forma en la práctica constituyen una limitación en la comunicación del individuo (en lo que puede ser un tipo de libertad negativa) y, a la vez, una garantía de otros derechos, como el bienestar social derivado del orden y armonía social.

Comenzaremos revisando la concepción japonesa de los actores o agentes sociales en un modelo de sociedad colectivista versus sociedad estructurada según el individualismo, dado que sin esta comparación el análisis carecería de sentido.

Partimos de que el individualismo nos presenta un modelo en el cual el individuo es la unidad mínima en la cual se divide un grupo social. Según Lukes, el individualismo incluye los siguientes elementos filosóficos:

- 1) Aceptación de los valores morales del individuo.
- 2) Partidario de la autonomía de pensamiento individual y acción.
- 3) Reconocimiento de la existencia de la importancia de la privacidad individual.
- 4) Objetivo perseguido es la realización personal del individuo.

Sin embargo, la sociedad japonesa se caracteriza por el "sentido colectivista", que es la denominación más adecuada que hemos encontrado para designar el *contextualism* al que se refiere Lukes, el cual considera como elementos importantes los siguientes:

- 1) El todo es más importante que las partes. La sociedad es el todo y el individuo es la parte, y por lo tanto un elemento secundario.
- 2) Desde el punto de vista de percepción del individuo, existe la tendencia a no distinguir entre el contexto individual y el social.

- 3) A pesar de todo, en lo que concierne a la realización personal, el japonés presentaría un elemento de individualismo. (Esfuerzo y constancia, son las palabras claves para el japonés)
  
- 4) Realización personal no implica autonomía personal. Según Ruth Benedict, en Japón el individuo se refrena de hacer algo en consideración a los demás; en tanto que en los Estados Unidos, no lo haría por un sentido de culpabilidad. En realidad, Ruth Benedict se refiere a los dos motivos diferentes que impulsan a un individuo a actuar de una forma y no de otra, es decir, al sentido de culpabilidad o sentido de la vergüenza ("qué dirán los demás"). En tanto que en Estados Unidos, la influencia del cristianismo ha proporcionado al individuo un sentido del pecado y de la culpabilidad por hacer o no hacer algo, en Japón el individuo actúa movido por el *sekentei* o "qué dirán los demás".
  
- 5) El filósofo japonés Hajime Nakamura concluye que en Japón el individuo adquiere sentido en tanto en cuanto se encuentra inmerso en una red de relaciones humanas.

En la sociedad japonesa lo importante es el todo, no la parte, es decir, el individuo, lo cual se traduce en la obligación social del mantenimiento de la armonía por encima de todas las cosas. Si, tal y como señala Robert Smith, "la



concepción del orden social tiene implicaciones profundas para la comprensión de la naturaleza de la ley en todos los países",<sup>47</sup> en el caso de la sociedad japonesa resulta mucho más notorio, dado que en este país apenas se recurre a la ley como garantía de derechos y deberes.

Nos encontramos, pues, que, aunque la Constitución del Japón reconoce y garantiza el derecho a la libertad de reunión, asociación y expresión en su artículo 21, paralelamente, la sociedad japonesa, por otro lado, impone sus normas en la conducta de los ciudadanos. Naturalmente, no se trata de un reglamento escrito, sino que es la tradición y la práctica continuada de las mismas lo que le da la fuerza de la ley escrita.

**4.3.- Conceptos que determinan el comportamiento social japonés: *honne-tatema*, *shuudan-issiki*, *on-giri*, *on-ninjo*, *tsukiai* y *sekentei*.**

En cualquier caso, es preciso señalar que el significado de "ley" tiene un sentido diferente en la mayoría de los países europeos que en Japón. Así, nos encontramos que en Europa el término ley, tanto en lo que se refiere al derecho objetivo como a los derechos subjetivos, tiene siempre la implicación de protección de los intereses legítimos del individuo.

Sin embargo, en Japón el término *ho* o *horitsu*, que traducimos por "ley", se refiere exclusivamente a la ley objetiva (norma agendi). El término *kenri* (derechos subjetivos) apareció en la era Edo, después de la adquisición de un cierto conocimiento de la ley occidental.

Noda Yosiyuki señala que "para el japonés, la ley antes que significar protección de unos derechos del individuo, supone un elemento de constricción por parte del estado para imponer su voluntad".<sup>48</sup>

El japonés no tiene, el más mínimo deseo de verse implicado con la justicia en el sentido occidental del término. De hecho, tal implicación con la justicia supondría una vergüenza o pérdida del honor para el sujeto en cuestión. Como analizamos a continuación, el *sekentei*, es decir, "el qué dirán", constituye uno de los elementos claves de comportamiento en la sociedad japonesa.

Es obvio, pues, que en Japón la ley carece de la aplicación directa y práctica de Occidente y que son las “normas sociales” las que regulan el comportamiento social realmente, y este hecho ha sido señalado por no pocos autores. Sin embargo, no hallamos tal abundancia de observadores a la hora de establecer una relación entre las normas sociales y el derecho de la libertad de expresión y asociación.

En este sentido, Lawrence W. Beer acertadamente señala que el grado de libertad de expresión de un país no puede medirse simplemente observando las leyes, las disposiciones constitucionales y decisiones judiciales. Hay que contemplar factores como la cultura social, instituciones gubernamentales, condiciones económicas o valores políticos e históricos.

Ya hemos visto anteriormente las disposiciones constitucionales relativas a la libertad de expresión. A continuación nos referiremos a las “normas sociales” que afectan a este derecho, y que naturalmente son el resultado de una determinada forma de concebir la sociedad, marcada por la jerarquía confuciana y la resignación budista.

Lawrence W. Beer relaciona *amae*, que define como “modelo de dependencia recíproca”, con la libertad de expresión. Sin embargo, estimamos que tal definición de *amae* no es del todo adecuada, y que más bien podría definirse como el sentido de exigir un individuo a otro/s individuos de una colectividad una obligación. Esta exigencia puede manifestarse, bien al permitir que los demás realicen una tarea por tal individuo, o bien al dar por sentado este individuo que alguien debe hacer algo determinado por él. Entendido así el significado de *amae*, no encontramos una relación inmediata con la libertad de expresión y asociación.<sup>49</sup> Vamos a definir uno a uno aquellos términos que hemos considerado claves para intentar aproximarnos mínimamente a la sociedad japonesa, y que al mismo tiempo guardan una relación directa o indirecta con los derechos reconocidos en el artículo 21 de la Constitución japonesa.

Es prudente señalar que el significado de estos términos sólo puede comprenderse en el contexto de la sociedad japonesa y, fuera de ella, únicamente podremos ofrecer aproximaciones al verdadero significado. Corresponden a una forma de entender las relaciones humanas en las cuales el individuo se convierte en una parte del todo, y fuera del todo, no tiene razón de ser.

Además, este todo, que es el grupo, tiene sentido en tanto en cuanto existe armonía, o *wa*, y la armonía existe gracias al acatamiento de las “normas” sociales.

La consecución de la armonía en el grupo implica la asimilación a través de la convivencia de los conceptos anteriores, y nos permiten dibujar el modelo de comunicación descrito en el capítulo anterior, es decir, un modelo que representa la comunicación de los actores continuamente condicionada por el grupo al que pertenece. El contenido y el continente del mensaje está regulado socialmente por tales conceptos. Posteriormente, en el Capítulo V, analizamos cómo el sentido de pertenencia al grupo que llamamos "empresa" es tan fuerte, que sólo es posible si previamente ha existido un aprendizaje para relacionarse en grupo de esta forma o, lo que es lo mismo, si se ha asimilado el código de conducta social según los conceptos a los que nos hemos referido. La consecución de la armonía en el grupo de la empresa lleva necesariamente implícita la merma de ciertas libertades de expresión y asociación del individuo.

Distinguimos entre dos grupos de términos: aquellos que directamente se relacionan con la expresión, reunión y asociación de los individuos (tales como *honne, tatemae, tsukiai, shuudan ishiki, sekentei*); y otros términos que de alguna forma derivan en los significados de los términos anteriormente expresados. Se trata de *on, giri* y *ninjo*.

Numerosos observadores, sobre todo extranjeros, se han referido a estos conceptos, pero sin llegar a ofrecer una explicación completa de todos ellos lo cual demuestra, en parte, la dificultad de aprender y explicar conceptos pertenecientes a otras culturas. Sería falso decir que no encontramos nada similar

a estas "normas de comportamiento social" en Occidente. De hecho, en una menor intensidad, de una forma u otra, se hallan presentes en nuestra sociedad; sin embargo, en la sociedad japonesa se encuentran de una forma reconocida y estructurada, y muy presente en las relaciones sociales.

Por otra parte, estos términos cuentan con una gran gama de acepciones, pero nosotros nos referiremos exclusivamente a aquellas que afectan a la libertad de comunicación del individuo.

Además, hay que tener en cuenta que tampoco existe una causa única que limite la libertad de un individuo, sino que a veces es una combinación de estas "normas sociales" las que constituyen tal disminución de la libertad de expresión. Además, la medida en que afectan estas "normas sociales" al derecho de la libertad de expresión de un individuo depende también de su personalidad, por muy reprimido y disciplinado socialmente que se halle este sujeto.

Concluimos aquí este pequeño preámbulo para exponer a continuación una aproximación de estos términos en cuestión.

## A) *Honne* y *tatemae*.

Según la definición del diccionario de uso de la lengua japonesa, *honne* se refiere a los verdaderos sentimientos, ideas y opiniones de las personas.

*Honne* existe porque existe *tatemae*, y viceversa. *Tatemae* significa ocultar *honne* (la verdadera opinión o intención de una persona), para mantener la armonía, principalmente. Existen otros matices de *tatemae*, pero no nos incumben en este caso, y sumergirse en ellos podría ser objeto de otra investigación; por ello, eludimos el complicar innecesariamente este estudio.

Existe la expresión *Honne wo iu to*, que literalmente puede traducirse como "a decir verdad", sin embargo, en la lengua japonesa no se utiliza corrientemente, debido al sentido profundo que adquiere esta expresión en esta lengua. Se emplea cuando alguien desea expresar sinceramente su opinión o sentimientos sobre algo, lo cual ocurre en contadas veces.

Hay que tener en cuenta que en la sociedad japonesa expresar directa y abiertamente los pensamientos, opiniones y sentimientos del individuo está mal considerado. El sujeto que expresa algo se pone en

situación del otro, en qué pensará acerca de lo que está diciendo y cómo le podrá resultar.

Por lo tanto, el individuo no expresa sus auténticas ideas u opiniones, sino aquellas que se espera que exprese, de acuerdo con la mayoría y las circunstancias.

No podemos referirnos a *honne* sin hacerlo también al que podemos considerar su antónimo *tatemae*, que supone la ocultación de los verdaderos sentimientos, ideas y/u opiniones de una persona, a fin de preservar la armonía en las relaciones sociales. El significado atribuido en español es “norma”, “principio”. Para el nipón, *tatemae* existe para preservar la armonía en el grupo. Carece, por lo tanto, de la intencionalidad de mentir.

En este sentido, Wolferen señala que *tatemae* expresa la forma en la cual se presentan las cosas; motivos aparentes, la verdad formal, la apariencia, como se supone que deben ser las cosas, en tanto que *honne* son los motivos auténticos, la realidad observada, la verdad que se conoce. Además, añade que en la sociedad japonesa constantemente se está refiriendo a la dicotomía *honne-tatemae*, la cual es considerada éticamente neutral, si no antes bien, como un aspecto positivo de la sociedad japonesa.<sup>50</sup>



*Tatema* significa la represión de la verdadera opinión de un sujeto acerca de algo y, en su lugar, la manifestación de aquello que no causará conflicto o desagravio a los demás.

Esta circunstancia nos lleva al siguiente planteamiento:

- a) Aunque un individuo, (A), no exprese su verdadera opinión por estimar que podría causar algún conflicto con su interlocutor, (B), o que podría ver dañada su reputación por expresar tal opinión, puede ocurrir que el interlocutor, (B), conozca la opinión verdadera (*Honne*) de tal individuo, (A). Es decir, el interlocutor sabe perfectamente que el individuo (A) le está diciendo *tatema* y no la verdadera opinión para no causar ningún conflicto entre ambos.
  
- b) A su vez (A) puede saber que (B) sabe que (A) se ha expresado con *tatema*. En este caso, (A) y (B) se entienden en términos de *tatema*. El uso de *tatema* es tan frecuente que llega a darse esta situación. En este caso, lo que ocurre es un desplazamiento de contenido y continente del mensaje, y puede plantearse hasta qué punto el sujeto (A) se ha expresado libremente. Ciertamente, esto no es siempre así, y a (B) puede plantearsele serias dudas de lo que realmente (A) quería decir.

- c) Expresarse en términos de *tatema* implica una relación vertical (jerarquía) entre los agentes de comunicación. La pertenencia al mismo grupo, y el mayor tiempo de permanencia en el mismo, son dos factores que permiten interpretar *tatema* con mayor facilidad.

*Honne* se utiliza en una relación horizontal entre individuos, es decir, de un mismo nivel; y dentro de éste, generalmente, entre miembros en los que existe un elevado grado de confianza por la amistad.

#### **B) *Shuudan Ishiki*.**

Otro factor que sin duda afecta directamente a la forma de expresión es *shuudan ishiki*, que se traduce por "sentido de grupo". Esto significa que, para cada miembro, los intereses y objetivos del grupo han de prevalecer sobre los personales.

El japonés está acostumbrado a expresarse con naturalidad en términos de *tatema*, es decir, ocultando la verdad de sus ideas u opiniones para mantener la armonía en cualquier circunstancia. Lo que ocurre es que el japonés normalmente se relaciona en grupo, y por lo tanto se expresará en *tatema* para mantener la armonía en el grupo.

Pero *shuudan ishiki*, además, implica que un miembro del grupo ha de aprender a entender lo que no se ha expresado con palabras, o lo que no se ha expresado explícitamente. El maestro de zen Shuzuki decía que "tenemos que estar alertas para comunicarnos continuamente, con o sin palabras."<sup>51</sup>

Nos encontramos que, ante esta tesitura, el sujeto por *shuudan ishiki* se ve obligado a entender lo que no se ha expresado explícitamente o con palabras y, por otra parte, a no expresar sus verdaderas intenciones o pensamientos.

Sentirse obligado a entender lo que no se ha expresado explícitamente es una forma de medir el interés y la integración del individuo en el grupo y, además, en muchos casos, es un imperativo indirecto de la comunicación. Especificamos indirecto porque, en muchas ocasiones, esta forma de comunicación implícita, es decir, no expresada con palabras, obliga o determina al individuo a un tipo de comunicación o reunión con otros miembros del grupo por *giri* o *tsukiai* (véase los epígrafes subsiguientes de *giri* y *tsukiai*) y, posteriormente, en el Capítulo V, ejemplos extraídos de situaciones reales de la empresa japonesa.

Respecto a *shuudan ishiki*, Boye de Mente señala que muchos hombres de negocios tienden a ser filósofos, muy preocupados por la ética y la moralidad del sistema empresarial japonés y su perpetuación. Una de las formas de intentar conseguir su propósito es un tipo de forma de pensar en grupo conocida por *shuudan ishiki*. Esta forma de pensar enfatiza las funciones y objetivos del grupo, como forma de pensar opuesta en términos de experiencia, cualificaciones y responsabilidades del individuo. Durante mucho tiempo, ha sido un ideal de la sociedad japonesa.<sup>52</sup>

Este mismo autor claramente indica refiriéndose al japonés que “el individuo a menudo se limita estrictamente en lo que puede decir, porque no puede actuar o emitir juicios independientemente. A menudo pone al japonés en una situación de no saber qué decir sobre un cierto asunto.”<sup>53</sup>

En cuanto a que el japonés no se siente independiente para emitir sus propios juicios, existe otro término, *sekentei*, que puede traducirse por “el qué dirán”, al cual dedicamos el epígrafe siguiente.

C) *Giri*.

En términos generales, *giri* se puede definir como la "obligación" que una persona ha contraído al recibir un favor por parte de otra/s.

No vamos a detallar todas las acepciones de *giri* que, sin exagerar, podrían dar lugar a un libro. Insistimos en que nos vamos a limitar a aquellas que nos resultan más pertinentes para nuestro estudio.

a) *Giri-on*.

*On* significa favor. No obstante, definirlo simplemente como "favor" no es suficiente, sino que hay que relacionarlo con las siguientes expresiones:

- *On wo uru hito*: traducido literalmente, es quien vende un favor.
  
- *On wo ukeru hito*: quien recibe el favor.

Quien vende un favor, *on*, a alguien, lo hace con la esperanza de que "quien lo recibe" sienta que realmente ha recibido un favor, y por lo tanto ha contraído una obligación con su "benefactor", quien le ha vendido este favor. Esta obligación contraída por quien ha recibido tal favor, se denomina *giri*.

Puede ocurrir también que quien recibe tal favor no se lo tome como tal y, por lo tanto, no sienta que ha contraído ninguna obligación. Conviene señalar que cuando *giri* afecta a las relaciones empresariales propiamente dichas, y no a las relaciones personales como tales, *giri* siempre se siente y reconoce por parte de quien recibe el favor. El hecho de vender un favor y de recibir tal favor, constituye una estrategia empresarial más. Lo que ocurre es que una

empresa en el saldo de su deuda con otra compañía, se sirve de sus empleados, a quienes se les obliga a realizar determinadas actividades que van más allá de lo pactado en un contrato laboral, a fin de corresponder a la deuda contraída con otra empresa. En este sentido, aunque la deuda se haya contraído a nivel empresarial, afecta al empleado individualmente.

Por otra parte, en el caso de que quien reciba un favor sienta que ha recibido tal favor y, por lo tanto, que ha contraído una obligación, la naturaleza de la obligación contraída dependerá de la naturaleza del favor recibido. Así, existen favores que nunca se terminan de saldar, en tanto que otros son más cuantificables y pueden devolverse.

El no cumplimiento de una obligación contraída, aunque sea el resultado de un favor recibido involuntariamente, supone la pérdida del honor de la persona que falta al cumplimiento de la obligación en cuestión, y recibe el castigo social de la marginación.

En algunos casos, el cumplimiento de una deuda supone la represión de la propia opinión, idea o sentimiento acerca de algo por parte del deudor, de lo cual encontramos abundantes casos en la compañía japonesa, tanto en cuestiones laborales como extra laborales.

b) *Giri-ninjo*.

Convendría señalar que no siempre se hace un favor con la intención de crear deudas, a veces simplemente se hace por la buena fe del benefactor. Esta buena voluntad de la persona que realiza este favor a otra se denomina *Ninjo*. Sin embargo, el sentido de deuda u obligación de la persona que recibe el favor, dependerá también del *Ninjo* o buena fe de esta persona, y sentirá *giri* u obligación de devolver tal favor a quien se lo ha hecho. La diferencia con respecto al caso anterior, *giri-on*, radicaría en la intencionalidad del benefactor, es decir, si alguien hace un favor desinteresadamente, no esperará nada a cambio. Sin embargo, la



persona que lo recibe sí siente *giri* u obligación de corresponder al favor, en uno y otro caso (*giri-on* y *giri-ninjo*), las consecuencias son las mismas. También en este caso de *ninjo-giri*, el deudor en cumplimiento de su obligación puede sentirse privado de expresar libremente su opinión, ideas o sentimientos acerca de algo.

c) ***Giri***.

Existe otra acepción de *giri* que no está relacionada con el concepto de favor y que, digamos, es una acepción autónoma, en el sentido de que no se precisa relacionarla con otro concepto, como en los dos casos vistos anteriormente.

En este sentido, *giri* significa el deber de cumplir con los cánones sociales japoneses, tales como cumplir con las normas sociales de respeto requeridas o actuar según el puesto ocupado en la escala social, lo que supone a veces una represión de la manifestación de la verdadera opinión de uno.

D) ***Tsukiai*** .

Es el sentimiento de obligación que un individuo tiene de hacer algo con alguien para mantener la armonía, buenas relaciones con los demás.

Este tipo de sentimiento de obligación es muy corriente en cualquier empresa japonesa. Un ejemplo muy común, es el de sentirse obligado a reunirse y salir con los colegas del trabajo después de la jornada laboral.

Puede existir *tsukiai* por *giri*. Esto significa que un individuo, al recibir un favor y sentir *giri* u obligación de pagar tal favor, ha de acompañar a su benefactor a realizar algo juntos, por ejemplo, acompañarle a jugar al golf, aunque no haya ido en toda su vida, acompañarle a ver un espectáculo, a cenar, a ir de copas, etc.

#### E) *Sekentei*.

Significa “el qué dirán” los demás respecto a una actitud o comunicación por parte de otro. Realmente, “el qué dirán” existe en todas las sociedades, y constituye una norma social de regulación del comportamiento; sin embargo, *sekentei* en Japón es una norma social por excelencia.

Estos términos constituyen, por una parte, limitaciones que afectan a la libertad de expresión y reunión del individuo; pero por otra, garantiza la armonía en el grupo y beneficia al individuo de la “protección” del grupo.

Por *sekentei*, “qué dirán” en la universidad, los alumnos no formulan cuestiones a los profesores, cuyas opiniones se presentan como infalibles a los alumnos. El hacerlo supone cuestionar la claridad de la explicación del profesor.

Cuando el estudiante universitario llegue a formar parte de una corporación, tampoco se atreverá a cuestionar la opinión de sus superiores, ni de la mayoría, no solamente en cuestiones que afectan estrictamente al trabajo del individuo en la empresa, sino también en las que afectan a su vida privada, en las cuales, entendemos, cada cual debe tener derecho a opinar libremente.

Asimismo, el *sekentei*, o “el que dirán”, obliga al japonés a cumplir con el *giri* o las obligaciones contraídas.

#### **4.- Conclusión.**

Hemos expuesto los artículos de la Constitución del Japón que conciernen a las libertades públicas, y las leyes que los desarrollan, a fin de contemplar que el modelo de comunicación japonés se sitúa en un marco legal que garantiza el ejercicio de las libertades públicas.

No es objeto de este estudio el comprobar si estas leyes son el resultado de una interpretación más o menos permisiva en el ejercicio de las libertades públicas en cuestión. Aunque podríamos concluir que, de alguna forma, contribuyen a revalorizar el sistema de valores de la sociedad japonesa, ya que en los casos en los que no existe ninguna intervención gubernamental, como es el de los medios de comunicación social, existe un autocontrol de la información en el mismo grupo, amén de las leyes que regulan el ejercicio de la profesión periodística.

En cuanto a la censura, es cierto que no existe censura previa en las publicaciones realizadas en Japón. Sin embargo, en el caso de las importaciones, existe una censura en las aduanas; lo cual indica la desconfianza a lo procedente del exterior, y por el contrario, la fiabilidad de lo realizado por y para el “grupo” de japoneses.

En otros sectores, como el teatro, igualmente se generan sus propias normas de autocontrol, a fin de preservar los valores morales de la sociedad japonesa y en beneficio de la misma.

Sin embargo, al margen de este marco legal, más o menos benévolo en unos aspectos que en otros, existen unas normas sociales que sí controlan eficazmente el comportamiento social de cada japonés, y que constituyen una herencia de valores sociales que, si bien han evolucionado hacia la permisividad, todavía encontramos una fuerte raíz en el pasado. De esta forma, apreciamos una dualidad de normas, las objetivas y las sociales, que realmente operan restringiendo en muchos casos las libertades públicas, al menos en la forma en que las entendemos en Occidente.

En resumen:

- 1) En Japón encontramos los primeros pasos hacia el reconocimiento y garantías de las libertades públicas en la época de la Restauración Meiji, más de un siglo después de la Declaración de Derechos resultante de la Revolución Francesa, y de la Primera Enmienda a la Constitución de los Estados Unidos.
- 2) Se trataba de un intento ficticio de garantía de las libertades públicas en el Japón de la Restauración Meiji.

- 3) En todo caso, la sociedad y sus valores morales tampoco podían cambiar de repente.
  
- 4) Una revolución, en cuanto a las leyes concernientes a las libertades públicas se refiere, la encontramos a partir de la Segunda Guerra Mundial en la Constitución impuesta por los Estados Unidos.
  
- 5) El grado de libertad de una sociedad hay que verificarlo en sus leyes y en el derecho subjetivo.
  
- 6) En el caso de Japón es todavía más significativo, en el sentido que:
  - La ley, en el sentido occidental de la palabra, se importó a Japón de Europa en la Época Meiji, primeramente de Francia y más tarde de Alemania.
  
  - En Europa se cuenta con la tradición del sentido romano de la ley, y en Japón, aunque se pretendiera importar y adaptar el contenido de las leyes en Europa, resultaba totalmente imposible importar esta tradición europea del significado de la ley.
  
  - En Japón, es la tradición de la moralidad confuciana la que tiene arraigo, y la ley continua siendo algo que, en la práctica, el

japonés asocia con imposición y castigo. Es decir, tiene un significado peyorativo. Tiene valor el “sentido humano”, o *ninjo*, a la hora de resolver conflictos. El principio de la armonía de grupo es el más significativo, y hemos expuesto en este capítulo los criterios y conceptos que la posibilitan.

- Cuando un individuo se somete a las normas del grupo, ve restringidas una serie de libertades, con la finalidad de mantener la armonía en el grupo, y también puede verse compensado en otras, derivadas de la buena organización de una sociedad estructurada en grupos bien organizados internamente, y coordinados entre sí.

El grupo por excelencia es la empresa, *kaisha*, y es el que tomamos como referencia en el capítulo siguiente para analizar la libertad de comunicación en el modelo social de Japón.

### NOTAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPITULO III

- <sup>1</sup> FARIAS PEDRO, “Libertades Públicas e Información”, Eudema, Madrid 1988, pág. 17.
- <sup>2</sup> FARIAS PEDRO, op. cit. pág. 18.
- <sup>3</sup> FARIAS PEDRO, op. cit. pág. 20.
- <sup>4</sup> FARIAS PEDRO, op. cit. pág. 20.
- <sup>5</sup> ROVIRA VIÑAS, ANTONI, “El Abuso de los Derechos Fundamentales”, E. Tierno Galván, Península, Barcelona 1983. Pág. 18.
- <sup>6</sup> EMERSON THOMAS, “The System of Freedom of Expression”, Random House, New York, 1970, pág. 791.
- <sup>7</sup> EMERSON, op. cit. pág. 791.



- <sup>8</sup> FERNÁNDEZ-MIRANDA CAMPOAMOR, ALFONSO, Artículo 20 en "Comentarios a las Leyes Políticas: Constitución Española de 1978", dirigido por Óscar Alzaga Villaamil, Edersa, Madrid 1984, pág. 493.
- <sup>9</sup> THE CONSTITUTION OF JAPAN, Kashishobo Publishing, Tokyo 1993.
- <sup>10</sup> ~~TAKAHASHI KAZUYUKI, "The Japanese Constitutional Law",~~  
University Tokyo Press, Tokyo 1993, pág. 320.
- <sup>11</sup> THE CONSTITUTION OF JAPAN, op. cit. Capítulo III, Artículo 12.
- <sup>12</sup> THE CONSTITUTION OF JAPAN, op. cit. Capítulo III, Artículo 13.
- <sup>13</sup> El Japón se divide políticamente en prefecturas.
- <sup>14</sup> Ley de Tráfico de carreteras, Ley nº 105 de 1960, Artículo 77.
- <sup>15</sup> LAWRENCE W. BEER, "Freedom of Expression: The Continuing Revolution: The Japanese Constitutional Law", Tokyo University Press, Tokyo, 1993, pág. 224.
- <sup>16</sup> LAWRENCE W. BEER, op. cit. pag. 227

<sup>17</sup> Tokyo Metropolitan Ordinance 1950 no. 44: Ordenanza concerniente a las Reuniones, Marchas y Manifestaciones (*shuukai, Shuudan-Kooshin oyobi Shuudan-jiundoo ni kansuru Joorei*)

Artículo 1. Cuando exista la intención de realizar reuniones o marchas en las calles u otro lugar público, o manifestaciones en cualquier lugar, será preciso el consentimiento de la comisión para la seguridad pública. Se exceptuarán los siguientes casos:

- (i) excursiones, viajes, entrenamiento físico y deportes de estudiantes.
- (ii) ceremonias ordinarias relacionadas con la mayoría de edad, celebraciones matrimoniales, muerte, religión etc.

Artículo 2. La solicitud del consentimiento, que deberá contener la siguiente información, se presentará por triplicado a través de una comisaría de policía en el área de jurisdicción donde tendrá lugar el evento, por un individuo o un representante de la organización promotora, al menos setenta y dos horas antes de que tenga lugar la reunión, marcha o manifestación:

- (i) Nombre y dirección del organizador.

- (ii) Si el organizador vive fuera del distrito..., ciudad, pueblo o aldea donde tendrá lugar el acontecimiento, el nombre y dirección completa de una persona implicada y responsable que viva en el distrito.
- (iii) La hora de la reunión, marcha o manifestación.
- (iv) La ruta o lugar de la reunión, marcha o manifestación junto con un bosquejo del mapa.
- (v) El nombre de las organizaciones que pretenden participar y nombres y dirección de las personas que las representan.
- (vi) Número de personas con la intención de participar.
- (vii) El objeto y nombre de la reunión, marcha o manifestación.

### Artículo 3.

- 1.- La comisión de seguridad pública, cuando reciba la solicitud descrita en el artículo anterior, deberá dar su consentimiento excepto en el caso evidente de que la celebración de tal reunión, marcha o manifestación pueda alterar el mantenimiento del orden público. Será preciso atenerse a las siguientes condiciones:

- (i) Prevención de interferencias en la labor de las oficinas públicas.
  - (ii) Abstención de llevar armas de fuego, armas ofensivas y otros artículos peligrosos y la prevención del peligro derivado de éstos.
  - (iii) Mantenimiento del flujo normal del tráfico.
  - (iv) Mantenimiento del orden en la reunión, marcha o manifestación.
  - (iv) Mantenimiento de la calma en la noche.
  - (vi) Cambios en la ruta, lugar u hora cuando fuera inevitable para el mantenimiento del orden o salud pública.
- 2.- La comisión de seguridad pública, una vez dado su consentimiento, endosará una copia de la solicitud para tal efecto, y a menos que exista alguna razón especial, la devolverá a la persona pertinente y responsable, al menos veinticuatro horas antes de que tenga lugar la reunión, marcha o manifestación.
- 3.- La comisión de seguridad pública, resaltando el párrafo precedente, puede revocar su consentimiento o cambiar las condiciones adjuntas,

en caso de que sea claramente reconocida tal necesidad para preservar el orden público.

- 4.- La comisión de seguridad cuando rechaza el permiso según el Párrafo 1 de este artículo, o cuando revoca el consentimiento en virtud de párrafo precedente, informará enseguida de tal efecto, con detalle de las razones, a la asamblea del Gobierno local de la zona a la cual pertenece la comisión para la seguridad pública.

Artículo 4. El jefe de policía, a fin de mantener el orden público, puede advertir o detener las acciones de personas que participan en la reunión, marcha o manifestación que contravengan el Artículo 1, los aspectos contenidos en la solicitud de acuerdo con el Artículo 2, las condiciones adjuntas según lo provisto en el Artículo 3, Párrafo 1, o el Artículo 3. En resumen, puede tomar las medidas necesarias para rectificar tales quebrantamientos.

Artículo 5. El organizador cuya solicitud según el Artículo 2 contenga una falsedad, o cualquier organizador, cabecilla o incitador de la reunión, marcha o manifestación sea contrario al Artículo 1, los asuntos contenidos en la solicitud de acuerdo con el Artículo 2, las condiciones adjuntas de acuerdo con el Artículo 3, Párrafo 1 o Artículo 3, Párrafo 3, será

castigado con prisión por un periodo de no más de un año o una multa no superior a los 50.000 yenes.

Artículo 6. Ninguna provisión de este reglamento será interpretado como otorgado a cualquier comisión de seguridad pública, oficial de policía o empleado policía o cualquier otro oficial o empleado de la prefectura o del municipio

<sup>18</sup> LAWRENCE W. BEER, op. cit. pág, 229.

<sup>19</sup> LAWRENCE W. BEER, op. cit. pág, 229.

<sup>20</sup> Desde 1973 el Tribunal Supremo ha defendido las leyes de estos derechos a los funcionarios tales como *NATIONAL PUBLIC EMPLOYEES LAW (NPTEL)*, *THE PUBLIC ENTERPRISE LABOR RELATIONS LAW (PELRL)*; *RULES (KISOKU) OF THE NATIONAL PERSONNEL AUTHORITY (NPA)*

<sup>21</sup> Los artículos del código Penal japonés que indicamos en el apartado 4.3.2.3.-, relativos a la libertad de expresión y los medios de comunicación social, aparecen detalladamente explicados en el capítulo X “Constitutional Guarantee of Human Rights” de la obra de Tanaka Hideo, “The Japanese Legal System, Introductory Cases and Materials”, Tokyo University Press, 1994.

- <sup>22</sup> Kanzei Teiritsu Hoo, 1910. Artículo 21 Ley de Aranceles Aduaneros, citada en Tanaka Hideo, pág. 758.
- <sup>23</sup> Sirva de ejemplo el caso del Profesor Ienaga, de la Universidad de Educación de Tokio, quien vio detenida la edición de 1967 de un libro de texto suyo sobre la historia del Japón por parte del Ministerio de Educación, que encontró seis puntos objetables.
- <sup>24</sup> JAPAN TIMES WEEKLY, Sept. 21, 1985.
- <sup>25</sup> Código Penal, Artículo 230, párrafo 1.
- <sup>26</sup> Código Penal, Artículo 230-2.
- <sup>27</sup> GONZÁLEZ BALLESTEROS, TEODORO, "La Constitución ¿Incumplida por la No Regulación?", en AEDE nº 12, "Secreto Profesional y Cláusula de Conciencia", AEDE, Madrid, 1986.
- <sup>28</sup> LAWRENCE W. BEER, op. cit, pág. 235
- <sup>29</sup> ~~WHITNEY HALL, "El Imperio Japonés, Historia Universal", Ed. Siglo XXI, Madrid, 1984, pág. 224-225.~~

- <sup>29</sup> ~~WHITNEY HALL, "El Imperio Japonés, Historia Universal", Ed. Siglo XXI, Madrid, 1984, pág. 224-225.~~
- <sup>30</sup> WHITNEY HALL, op. cit. pág. 243.
- <sup>31</sup> WHITNEY HALL, op. cit. pág. 252.
- <sup>32</sup> WHITNEY HALL, op. cit. pág. 266.
- <sup>33</sup> TANAKA HIDEO, op. cit. pág. 166
- <sup>34</sup> TAKAYANAGI KENZOO, ICHIRO OHTOME & TANAKA HIDEO, NIHON KOKU KEMPOO SEITEI NO KATEI, "La Elaboración de la Constitución de Japón", 2 Vols. Yuuhikaku, 1972.
- <sup>35</sup> Estos artículos, expuestos en inglés, son una traducción semioficial que apareció en Count H. Ito, "Commentaries on the Constitution of the Empire of Japan". (H. Ito Trans 1889)
- <sup>36</sup> LAWRENCE W. BEER, op. cit. pág. 21.
- <sup>37</sup> ROVIRA ANTONI, op. cit. pág. 20.



- <sup>39</sup> EMERSON, op. cit. pág. 797.
- <sup>40</sup> ROVIRA, op. cit. pág. 24.
- <sup>41</sup> FERNANDEZ ANTONIO, “Historia del Mundo Contemporáneo”, V. Vives, Barcelona, 1980
- <sup>42</sup> MILL STUART JOHN, “Sobre la Libertad”, Alianza Editorial, Madrid, 1981. Tercera Edición. Título Original, “On the Liberty”, del prólogo de Isaiah Berlin, Oxford, University Press, pág. 50-60.
- <sup>43</sup> MILL STUART, JOHN, pág. 62.
- <sup>44</sup> SABINE GEORGE, “Historia de la Teoría Política”, Fondo de Cultura Económica, México, 1945. “A history of Political Theory”, Rinehart and Wiston Inc., Nueva York, 1937, pág. 515 516.
- <sup>45</sup> MILL STUART, JOHN, op. cit. pág. 68.
- <sup>46</sup> MILL STUART, JOHN, op. cit.pág. 69.
- <sup>47</sup> SMITH ROBERT, “La Tradición Japonesa. Tradición, Identidad Personal y Orden Social”, Ed. Península, 1986, pág. 52.

- <sup>48</sup> NODA YOSIYUKI, “Japanese and the Law”, University of Tokyo Press,  
Tokyo ninth Edition 1992, First edition in 1976, pág. 160.
- <sup>49</sup> LAWRENCE W. BEER, op. cit. pág. 224.
- <sup>50</sup> VAN WOLFEREN, KAREL, “The Enigma of The Japanese Power”,  
Macmillan London Limited, London, 1989
- <sup>51</sup> SHUZUKI SHUNRYU, “Zen Mind, Beginner´s Mind”, Weatherhill, New  
York, 1970
- <sup>52</sup> ~~BOYE DE MENTE, “Japanese Manners & Ethics in Business”~~, Phoenix,  
Tokyo, 1975, pág. 42
- <sup>53</sup> BOYE DE MENTE, op. cit. pág. 27

## **CAPÍTULO IV**

## **LA COMUNICACIÓN AL SERVICIO DE LA ARMONÍA DE GRUPO: ELEMENTOS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN AL SERVICIO DEL GRUPO.**

### **1.- Introducción**

Vimos, en el Capítulo III, cómo una serie de factores de diversa índole convergieron para formar en el carácter japonés un sentido de grupo, en contraste con el carácter individualista propio de la cultura occidental.

En el Capítulo IV veremos cómo en una sociedad estructurada en grupos, el constituido por la corporación es el núcleo de esta sociedad, en lo que se ha dado en llamar el corporativismo capitalista. La esfera de influencia de la empresa afecta al comportamiento del individuo, antes y después de su incorporación a ella, de forma que en la sociedad apreciamos una cultura de empresa; y en la empresa, *un cultura social*.

El hecho de que en una organización exista un reglamento que permita la consecución de unos objetivos que le dan sentido, no constituye en sí mismo una particularidad.

En nuestro caso, observamos que la influencia de la corporación se extiende más allá de sus límites espaciales y temporales y, en este sentido, impone al empleado una “cultura de empresa” que restringe, de alguna forma, el derecho de ciertas libertades públicas.

Que existan ciertas restricciones en el funcionamiento interno de la organización pueden ser justificadas por la consecución del fin para el que fue creada, pero no así cuando éstas sobrepasan el ámbito de dicha organización.

Históricamente, se da la paradoja de que la familia en la Era Tokugawa se estructuraba como una organización empresarial, en la cual el cabeza de familia era un miembro más y en la misma, incluso, aceptaban miembros de otras familias. En cambio, en nuestros días, las grandes empresas pretenden dar el sentido de familia a la corporación, a fin de ensalzar la armonía de grupo.

Una vez destacada la importancia social de la empresa japonesa, hacemos una introspección en el seno de ésta y, sirviéndonos de los modelos de comunicación tratados en el Capítulo II, analizamos la forma concreta en que se desarrolla la comunicación en la corporación japonesa para, en el Capítulo VI, evaluar este modelo de comunicación en términos del derecho a las libertades públicas. De alguna forma se trataría de ver cómo interpretamos este modelo en el marco de los derechos reconocidos en el artículo 21 de la Constitución japonesa.

## **2.- Importancia social de la empresa japonesa**

### **2.1.- Perspectiva histórica del sentido de grupo de la empresa japonesa: el corporativismo.- (*Kygyoo shugi*)**

Okumura Hirsohi denomina a la forma de capitalismo que se dio en el Japón después de la Segunda Guerra Mundial y, en especial, desde la segunda mitad de la década de los cincuenta, "corporativismo capitalista". Esta clase de capitalismo es el producto de una sociedad que considera la corporación como su núcleo y constituye la clave del poder del capitalismo japonés como tal.<sup>1</sup>

Además, añade que la base del estilo de dirección japonés no es el personal en sí, sino las corporaciones, y éste es el principio fundamental del corporativismo capitalista.

Por otra parte, Itami Hiroyuki ha apuntado que, en Japón, en lugar de practicarse un capitalismo clásico se practica un capitalismo humano; es decir, un sistema que aprecia los recursos humanos como el más valioso capital, más que los bienes pecuniarios o materiales.

### **2.1.1.- Teoría del "Corporativismo" de Ryushi Iwata.**

Iwata recoge los argumentos de Tadanori Nishiyama y Kooji Matsumoto, acerca de que la separación entre propiedad y acciones, en el Japón de la posguerra, supuso un cambio en la estructura de clase de la sociedad japonesa, al eliminar distancias entre los empleados y los trabajadores. La compañía japonesa queda así constituida en un "único cuerpo de empleados".

Según Matsumoto, las principales características del corporativismo son las siguientes:

- a) Desmantelamiento del sistema de la sociedad anónima, al fracasar en Japón las principales instituciones dedicadas a asegurar el control del accionista.
- b) Independencia de la compañía del control de los accionistas. Al contrario de lo que ocurre en occidente, es la empresa la que controla la voluntad de los accionistas y no al revés.
- c) Nuevo significado de empresa. La compañía se considera como un grupo de empleados, que constituyen la realidad social. Se trata de un cuerpo unificado, capaz de asumir la responsabilidad y los riesgos del trabajo en la empresa.

- d) Transformación de los trabajadores. Los intereses de los directivos y de sus empleados coinciden al compartir la responsabilidad de las tareas de dirección y se convierte en un corporativista. Los sindicatos se convierten en asociaciones de corporativistas.
  
- e) Libertad de dirección empresarial, al no existir presión de los accionistas, por una parte, y de los sindicatos horizontales, por otra.

Iwata va más allá y, aunque parte del argumento de Nishiyama y Matsumoto, añade, además, una perspectiva histórica y social en la que profundiza y llega a las raíces históricas de este fenómeno, que ya se practicaba en la era Tokugawa (1600-1868).

Aunque existía una división entre los miembros de la familia, en cuanto al trabajo desempeñado (a saber: *banto* o directores y *tedai* o vendedores), en la práctica todos los miembros compartían la responsabilidad de mantener y expansionar el negocio familiar, así como compartir los beneficios que reportase.

En este sentido, Iwata cita a Takenaka: "el cabeza de familia que heredaba el negocio familiar tenía la obligación de mantener y salvaguardar la casa de manera que, a su vez, el negocio fuera transmitido a la siguiente generación".<sup>2</sup> Estas responsabilidades, continúa especificando Iwata, estaban enfatizadas por los



principios de la familia, *kakun*, y las normas de la tienda, *tensoku*. Algo, en cierto modo, equiparable al obligado libro de normas de cada empresa japonesa de hoy.

La obligación del cabeza de familia, o *tanaka seido*, era la de dirigir y supervisar los negocios, en tanto que los vendedores se encargaban de ejecutarlos. Sin embargo, el cabeza de familia no podía realizar nada sin contar con el previo consentimiento de los vendedores.

Estos, además, podían reprimirle e, incluso, obligarle a retirarse del negocio, con la aprobación de todos los miembros de la familia. Eran considerados miembros aquéllos que, aún perteneciendo a otra familia, se habían desligado de la misma y entrado a formar parte de ésta, trabajando como aprendices. Adquiría, en ese caso, los mismos derechos y obligaciones que cualquier otro miembro.

En el correr de los turbulentos años de la Era Meiji (1868-1912), la influencia occidental se hizo notar en la desaparición de muchas de las casas mercantes, y en la introducción del sistema capitalista en la estructura de la empresa. Sin embargo, algunas de las grandes compañías, en los albores de este siglo, ya trataron de recuperar el concepto tradicional de *keiei Kazoku shugyi*, o empresa familiar, para dar fin a las disputas entre empleados y directores, surgidas por la aplicación del sistema capitalista occidental.

De los cuatro *zaibatsu* (grandes conglomerados de empresas), Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi y Yasuo, sólo Mitsui y Sumitomo mantuvieron el concepto de empresa-familia. Iwata señala que las ideas del director de la familia Mitsui eran especialmente interesantes y, en 1866, cuando supervisó las normas básicas de Mitsui, especificó que "la propiedad del grupo de Mitsui (*Mitsui-gumi*) pertenece al grupo de Mitsui, y no es propiedad privada de la Familia Mitsui."<sup>3</sup>

En 1876, el Banco de Mitsui repartió sus 20.000 acciones, por valor de 2.000.000 yenes, entre tres partes: 10.000 para el grupo Mitsui, 5.000 entre nueve familias de Mitsui y las otras 5.000 entre 383 empleados.

Por otra parte, cuando se estableció el Banco de Mitsui, entre las cláusulas de constitución (*Mitsui Ginko soritsu no taii*) había una que determinaba que la relación de señor-sirviente no podía admitirse y que ambos, como pilares de la empresa, debían cooperar y trabajar unidos, así como compartir los resultados.

En 1890, las acciones del Banco de Mitsui que habían sido distribuidas entre los empleados, volvieron a estar en manos de la familia Mitsui, lo que venía a demostrar la influencia del capitalismo occidental.

De nuevo, antes de la Segunda Guerra Mundial, la necesidad de capital, sobre todo por parte de los nuevos conglomerados, llamados *shinko zaibatsu*, para establecerse con cierta rapidez, les obligó a hacerlo mediante la oferta de acciones,

acciones, aunque posteriormente la situación financiera les hiciera recurrir al mercado de valores para su financiación.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las reformas económicas impuestas por *The Supreme Commander for Allied Power (SCAP)* terminaron por completar el proceso de separación de propiedad y dirección de la compañía.

Se disolvieron los *zaibatsu*. Los trabajadores, pese a las precarias condiciones de la posguerra, adquirieron, gracias a la promoción por parte del SCAP, un papel de fuerza dentro de la compañía, hasta el punto de ser consultados en cuestiones como la nominación del presidente de la compañía. Incluso, muchos líderes sindicales llegaron a puestos de presidencia, u otros de relevancia.

En realidad, los actuales sindicatos deben su existencia a las leyes de Estados Unidos, impuestas durante los años de la ocupación (1945-1952), que intentaban promocionar la libertad individual.

No obstante, siguieron una evolución según directrices típicamente japonesas, de manera que, en muchas ocasiones, dirección y sindicatos han trabajado tan estrechamente que la carrera entre ambos es invisible.

David Tracery señala que el éxito económico de Japón, después de todo, es el resultado de la actividad sobresaliente de sus compañías, que no hubiera sido posible sin la excelente cooperación de los sindicatos, para asegurar una armoniosa relación de trabajo.

## 2.2.- Papel social de la empresa japonesa.

Iwata, en su "*Keieitai no seichoo to koozoo henka: seichoo purosesu moderu no moderu no tankyuu*" (El desarrollo de las organizaciones empresariales y su cambio estructural: la búsqueda de modelos para este proceso), indica el sentido de pertenencia a un grupo u otro de un individuo japonés, según la población donde se ubique:

	DATOS REALES			PORCENTAJE		
	Vecindario	Compañía	Ocio	Vecindario	Compañía	Ocio
Poblaciones pequeñas	14	18	4	39	50	11
Grandes ciudades	9	51	4	14	78	8
Osaka	0	36	2	0	95	5
Tokio	3	48	2	5	91	4

De los datos anteriores se desprende que, en las poblaciones pequeñas, el sentido de pertenencia al grupo del vecindario es mayor que en las grandes ciudades donde, además, se concentran las grandes empresas. Esto significa, también, que las grandes empresas absorben en mayor grado la mentalidad de sus empleados, a quienes inculcan la conciencia de pertenecer al grupo, o "familia",

de la empresa. Para corroborar esta afirmación, *Iwata* nos ha proporcionado los siguientes datos:

Tipo de grupo más importante para el empleado, atendiendo al tamaño de la empresa.

	Vecindario	Compañía	Ocio	Vecindario	Compañía	Ocio
Minúscula	14	50	7	20	70	10
Pequeña	7	59	4	10	86	6
Mediana	3	44	0	6	94	0

Minúscula: menos de 70 empleados.

Pequeña: de 70 a 180 empleados.

Mediana: de 180 a 500 empleados.

Este sentido de pertenencia al grupo es tan fuerte que, incluso, sirve como punto de referencia para determinar la categoría social de una persona. La socióloga japonesa *Nakane Chie* puntualiza que existen dos conceptos que condicionan la pertenencia de un individuo a un grupo concreto: *shikaku* y *ba*, es decir, la “cualificación” de ese sujeto y el “escenario social” en el que principalmente se desenvuelve ese sujeto. *Ba* significa, literalmente, espacio o lugar. Sin embargo, *Nakane Chie* le asigna la acepción particular de zona geográfica u organización a la que ese sujeto pertenece.

Llámesese organización a la corporación para la que trabaja un individuo, o la universidad en la que estudia, por indicar dos ejemplos. Nosotros hemos interpretado esta concepción del término *ba* como escenario social aunque, en principio, puede resultar un tanto genérico.

En cuanto a la cualificación del individuo, Nakane distingue entre dos tipos: una cualificación que cabe denominar como “heredada”, que el individuo recibe sólo por el hecho de haber nacido (a saber: el nombre, el parentesco, género y edad), y otra “cualificación adquirida”, que el sujeto ha obtenido como resultado de su propio esfuerzo.

Sin embargo, a la hora de establecer un criterio de importancia en la clasificación dentro del escalafón social, Nakane señala que, en la sociedad japonesa, tiene prioridad el hecho de pertenecer a una determinada empresa, o el haberse graduado en una cierta universidad, sobre la posesión del sujeto de más o menos títulos.<sup>4</sup>

Esta afirmación denota que, lo que confiere realmente categoría al individuo, es la naturaleza y categoría del grupo al que pertenece, antes que la propia condición individual *per se*. Naturalmente, el grupo más influyente en la sociedad japonesa, es la empresa a la que pertenece un individuo.

### **3.- Características peculiares de la empresa japonesa: favorecimiento de la creación de conciencia del grupo de la empresa.**

#### **3.1.- El modelo del equilibrio de Newcomb y la comunicación al servicio de la armonía de grupo.**

Nos servimos del modelo del equilibrio de Newcomb para exponer el sentido del modelo de comunicación japonés: el restablecimiento del equilibrio, es decir, la necesidad de orientar posturas con respecto a alguien/algo a fin de salvar discrepancias y mantener la armonía, cumpliendo así una función catalizadora.

Aunque Macquail y Windahl habían puntualizado que esta tendencia a llegar al consenso mediante la comunicación entre dos individuos o grupos pequeños no es aplicable a grupos grandes, sí lo sería en el caso de la sociedad japonesa. Encontramos ejemplo de ello en el modelo de comunicación desarrollado en la corporación japonesa, que constituye un prototipo de modelo de comunicación de la sociedad japonesa.

En este modelo de comunicación de la sociedad japonesa, la consecución de la armonía en el grupo se lleva a cabo mediante un flujo abundante de comunicación en un sentido circular, es decir, no es una comunicación unidireccional, sino con retroalimentación en el propio grupo donde se desarrolla;



y en espiral, según va progresando la comunicación con la adquisición de la nueva información.

Cabe preguntarse, entonces, qué es lo que permite este gran flujo de comunicación. Por nuestra parte, señalamos los siguientes elementos como factores del desarrollo de este abundante flujo de comunicación en la empresa japonesa:

a) Estructura de la constitución física de la empresa.

b) Estructura de la constitución de la filosofía de la empresa.

Por estructura de la constitución física, entendemos aquellos elementos físicos materiales que hacen posible su existencia; nos referimos a la estructura espacial de la oficina, a las dependencias espaciales de la compañía dedicadas a otros menesteres distintos del trabajo propiamente dicho, tales como viviendas y dormitorios para los trabajadores; lugares de recreo para los mismos; salas de reuniones de trabajo y ocio, etc.

Nos referimos a los canales de comunicación internos de la empresa, tanto orales como escritos, que existen en abundancia en forma de discursos, circulares, reuniones formales e informales, notas, cartel de anuncios, revista y/u otras publicaciones internas de la compañía, formularios, conversaciones telefónicas.

Nos referimos también a los agentes de la comunicación, es decir, a los empleados de la empresa que constituyen un gran grupo, seleccionados y aleccionados en la ideología de la empresa según criterios de homogeneidad, a saber: graduados de universidades de prestigio, lugar de trabajo común y de residencia común, o muy próxima.

Además, estos miembros del mismo grupo se encuentran divididos en subgrupos, según la afinidad de actividades que se realizan durante el tiempo libre.

En cuanto a la estructura de la filosofía de la empresa, nos referimos al hecho de que está concebida como un ente que pervive en el tiempo y, en este sentido, es superior a los miembros que la integran. En todos caso, se pretende que los empleados constituyan un grupo homogéneo y estable que mantengan una relación armoniosa, para lo cual es preferible mantener el empleo fijo en la compañía, la promoción por antigüedad y los sindicatos de empresa y que exista, además, un sistema de toma de decisiones participativo.

En la comunicación de un grupo homogéneo encontramos que existen numerosos objetos de comunicación en común, y la continua necesidad de establecer consenso sobre los mismos favorece el flujo de comunicación, que se produce de acuerdo con las normas sociales que expusimos en el Capítulo IV.

Posteriormente, en el Capítulo VI, analizamos cómo la aplicación de estas normas sociales, en las relaciones de la empresa, dan lugar a un modelo de comunicación desarrollado en un marco de libertades públicas, en cierto modo constreñido en favor de la armonía del grupo y la garantía de otros derechos y beneficios colectivos.

Nos vamos a servir de otras teorías de la comunicación, contempladas en el Capítulo II, para analizar los diversos aspectos del modelo de comunicación japonés. En cualquier caso, se verá cómo sirven al propósito del mantenimiento de la armonía de grupo en la empresa japonesa.

### **3.2.- La experiencia previa, punto de vista y suposiciones del sujeto y la comunicación organizacional.**

La integración natural en la empresa japonesa de un recién empleado es posible gracias a la experiencia previa de ese empleado, adquirida en los grupos sociales a los que ha pertenecido previamente, y también gracias al periodo de entrenamiento. Es obvio que el conocimiento de la lengua japonesa no es suficiente como instrumento de comunicación, pues existen formas de lenguaje que no se expresan mediante la palabra, pero que no por ello dejan de constituir una forma de comunicación.

Habíamos visto cómo, en el modelo general de la comunicación Gerbner, en el proceso de percepción de un acontecimiento influye la experiencia previa. Naturalmente, intervienen otros factores, como el punto de vista y las suposiciones del sujeto en cuestión que, según nuestro entendimiento, también se encuentran influenciadas por la experiencia previa y el contexto en el que se desenvuelve el individuo.

Según Maletzke, la autoimagen (emisor o receptor) afecta al proceso comunicativo. En este sentido, en Japón dicha autoimagen vendría determinada por el papel que se espera que un sujeto desempeñe en la sociedad.

Observamos que cuando un individuo consigue su primer, y quizás único empleo de su vida, en una gran corporación (no nos estamos refiriendo al trabajo temporal de un estudiante, llamado *arubaito*), no se trata de la casualidad o de la improvisación, o de una decisión de última hora. Los orígenes de este hecho se remontan a un propósito formulado en la infancia.

La forma “natural” con la que se integra el recién empleado en el nuevo grupo de la empresa-familia, tampoco es fortuita. La experiencia previa, la autoimagen de un empleado, sus supuestos personales y punto de vista se encuentran influenciados por el grupo de la empresa, por las siguientes razones:

a) Causas directas:

- a.1) Objetivo de pertenecer a esta empresa por prestigio social.
- a.2) Afecta a la educación del sujeto: los niños asisten a clases especiales fuera del horario de clase de la enseñanza obligatoria, a los *yuku*, donde aprenden o perfeccionan otras disciplinas.
- a.3) Las actividades de la empresa del padre implican también la participación del resto de los miembros de la familia, incluyendo a los niños, fenómeno conocido como *kazokugurumi no tsukiai wo suru*.

b) Indirectas.

b.1) El colegio, el instituto y la universidad. En estos centros adquieren los valores que son comunes y válidos para cualquier tipo de grupo, y que sirven al principio de la armonía:

b.2) Homogeneidad : uniforme, corte de pelo, adornos del cuerpo, formación de clubes, excursiones etc.

b.3) Forma de comportamiento: disciplina, *koohais*, *sempais*.

b.4) *Undo-kai*: día de actividades deportivas para inculcar ideales de cooperación, trabajo en grupo, armonía, escaso tiempo libre para decidir sobre su ocio.

Estos factores, que analizaremos uno a uno seguidamente, permiten que el nuevo empleado sea capaz de poder asimilar las pautas de comunicación que favorecen la armonía en el grupo de la empresa, una vez que pertenece a éste. Esto es así porque:

a) De alguna forma ha vivido un proceso similar en el colegio, en el instituto o en los clubes universitarios.

- b) Ya sabe que existe una determinada forma, o *doo*, de hacer las cosas y, aunque ignora cuál es el de la empresa, sabe que ha de aprenderlo.

Analizamos a continuación las causas directas:

- a.1) Objetivo de pertenecer a una determinada empresa por prestigio social: *sekentei*.

Este objetivo, debido a la gran presión social, es inculcado por los padres a sus hijos y llega a condicionar la vida, la educación, el punto de vista y la autoimagen de esa persona para siempre. Podemos señalar que éste es el primer punto de influencia de la empresa en la vida particular del individuo japonés. El punto de vista y la actitud que adopta el individuo se ven afectadas, desde su infancia, por la opinión de los demás, en lo que en japonés se ha dado en llamar *sekentei*, o “el qué dirán”, que ya explicamos en el Capítulo IV.

- a.2) Educación especial proyectada al objetivo de pertenecer a una empresa de prestigio social.

El esfuerzo por llegar a alcanzar este objetivo comienza cada vez más temprano, incluso ya existen casos de la necesidad de conseguir matricular al niño en una guardería de prestigio, que a su vez le

permita la entrada a un colegio de elite, donde le preparen para poder estudiar en el instituto adecuado que le permita acceder a una universidad de prestigio, a la cual recurran las grandes compañías para abastecerse de nuevos empleados de elite.

Por ejemplo, las universidades de reconocido prestigio, como la de Tokio (Todai), y en concreto su facultad de Derecho, proporcionan a sus licenciados el acceso casi seguro a un puesto en el Ministerio de Hacienda. La Universidad de Kyoto, otra de las universidades imperiales, proporciona otra parte de graduados de elite. Otras universidades privadas, como la Waseda, tienen fama de proporcionar buenos políticos y periodistas, en tanto que la de Keio es famosa por la buena formación de economistas.

El fracaso de no poder acceder al centro de estudios de la cadena de elite supone la negación de este individuo a pertenecer algún día a una de las grandes empresas. Para evitar esta frustración, en horas extra escolares los niños asisten al *yuku*, que son centros de preparación de los alumnos para disciplinas de todo tipo: de caligrafía (se aprende a escribir bien los *kanjis*, o ideogramas de origen chino), ábaco, matemáticas, inglés, piano etc.



De esta forma, la vida de los futuros empleados de elite no transcurre en la familia, sino principalmente en los centros de educación, con otros niños que pertenecen a su mismo grupo.

El niño parte del supuesto de que, si se esfuerza, algún día podrá ver compensado su trabajo con la seguridad de pertenecer a una empresa que le proporcione seguridad y prestigio social. Tiene así concebida una autoimagen de futuro impuesta por un criterio social. No importa tanto la futura profesión del niño, sino donde ejercerá, si ejerce, su profesión.

Las expectativas sociales, según se sea hombre o mujer, son diferentes, aunque la lucha por conseguir un puesto en una determinada compañía sea igualmente ardua. No obstante, la imagen social del papel de una mujer se restringe más al ámbito del hogar que a la promoción empresarial. Téngase en cuenta el análisis comparativo del número de mujeres que desempeñan puestos de dirección en los países más desarrollados:

	EE.UU. (1.985)	CANADÁ (1.985)	ALEMANIA (1.985)	JAPÓN (1.990)
Número total de empleados (10.000 personas)	5.219	549	906	1.834
Porcentaje de mujeres en puestos directivos	10,8	11,1	1,4	1,0

Nota: las cifras entre paréntesis corresponden a los años en los que fue realizada la investigación.

Fuente: datos del Ministerio de Trabajo de Japón.<sup>5</sup>

#### Número de empleados según género

Año	Número total de empleados	Mujeres	Hombres	Porcentaje de mujeres empleadas
1985	4,312	1,548	2,764	35.9
1986	4,379	1,584	2,795	36.2
1987	4,428	1,615	2,813	36.5
1988	4,538	1,670	2,868	36.8
1989	4,678	1,749	2,929	37.4
1990	4,835	1,834	3,001	37.9

Fuente: Ministerio de Trabajo de Japón.<sup>6</sup>

Lo normal es que una mujer, en la edad que corresponde al alumbrado y cuidado de los hijos, se retire del trabajo, con lo cual sus expectativas de promoción son mucho más reducidas. Sin embargo, socialmente tienen el objetivo de pertenecer a una gran empresa donde conseguir prestigio social y esposo.

a.3) Influencia directa de la empresa en la familia del empleado:

*Kazokugurumi no tsukiai wo suru.*

Por otra parte, el niño japonés recibe la influencia directa de la empresa donde trabaja su padre. Participará en las actividades que organiza para los miembros de la familia, en lo que se ha dado en llamar *kazokugurumi no tsukiai wo suru*. Pueden ser excursiones o fiestas en las que participan los empleados de la empresa con sus familias. Existe siempre el compromiso de tener que asistir a estas fiestas o actividades, y el no hacerlo por una causa no justificada supone una acción mal vista por el resto de los compañeros. La finalidad que persigue la empresa con estos actos, es crear una oportunidad para que se reúnan los empleados con sus familias y puedan comunicarse, es decir, conocerse en unas circunstancias que, de no ser así, no podrían hacerlo. Se establece una comunicación directa entre empleados y directivos, en las que el último incorporado

a la empresa podría acercarse al presidente y dialogar sobre su familia, actividades en tiempo de ocio, etc.

El efecto, a medio o corto plazo, será la ampliación o consolidación de otros subgrupos, dentro del personal de la empresa, de empleados que se reúnen para compartir su tiempo de ocio con actividades de gusto común. De esta forma, de una reunión que en principio se ha organizado por la Dirección de la empresa, brotarán otro sinnúmero de encuentros más o menos espontáneos, pero siempre entre empleados o familiares de los empleados de la empresa que, obviamente, el niño va asimilando inconscientemente.

Causas indirectas de la influencia de la empresa en la experiencia previa.

b.1) Enseñanza primaria, secundaria y universitaria: El *shyoogakko-chyuugakko*, *kotoogakko* y *daigaku* respectivamente.

Según apunta *Rohle*, el motivo principal del sistema de educación japonés fue calificado por una autoridad en la materia como “formador de generaciones de disciplinados trabajadores para un sistema tecno-meritorio que requiere individuos muy sociables, capaces de obrar con lealtad en un ambiente organizacional de rigurosa jerarquía.”<sup>7</sup>

El sistema educativo japonés es tan rígido, que los profesores pretenden moldear las mentes de los alumnos según un prototipo perfecto, impidiendo así el despertar de la genialidad individual.

La enseñanza primaria comienza a los seis años, y los niños que asisten a los colegios públicos no llevan uniforme todavía. Sin embargo, cargan a sus espaldas la típica cartera japonesa y acuden al colegio, no conducidos por sus madres, sino todos juntos, por un camino ya establecido. Un niño mayor hace de guía de un grupo de niños pequeños, y un grupo de madres, por turnos, se encarga de hacer guardia en los cruces, para parar a los coches. Así comienza la conciencia de grupo de los niños, despegándose de la familia y aprendiendo a obedecer a un niño mayor que ellos, que será su *sempai*, en tanto que ellos son *koohais*.

La disciplina se acentúa cuando comienzan los primeros tres años de la enseñanza media y la enseñanza media superior. Cuanto más elitista es el colegio, más se acentúa la su disciplina, hasta el punto de parecerse a un sistema militar.

Aparte de la enseñanza de las materias en sí, a los niños se les inculca una serie de valores que les servirán para relacionarse en

cada grupo al que pertenezcan a lo largo de su vida en la sociedad japonesa.

- b.2) La homogeneidad: el primer signo de homogeneidad se manifiesta a través del uso del uniforme; exactamente igual para todos los estudiantes varones, y con dos o tres variaciones para las niñas de todo el Japón.

El estilo del corte de pelo también es otro símbolo de pertenencia a un grupo determinado. Por ejemplo, los novicios que entran en el club deportivo de algunos colegios de elite han de raparse el pelo al máximo, con lo que van anunciando en todo momento su condición. Por otra parte, en el colegio existen unas normas acerca del estilo y largo de pelo permitidos. Tampoco se aceptan los adornos de ningún tipo en el cuerpo. Estas normas afectan por igual a los niños y a las niñas. Cuanto más elitista sea el colegio, más severas serán las normas que deberán cumplir.

Sin embargo, los nuevos jóvenes están mostrando ciertos signos de individualidad, tales como abandonar el club si se les obliga a llevar el pelo rapado al máximo, o se hacen con uniformes que externamente cumplen con las normas del colegio, pero que en el

interior presentan bordados ocultos de dragones, que oficialmente están prohibidos.

Por otra parte, dentro del grupo del colegio aprende las normas de disciplina que regulan las relaciones personales, fundamentalmente entre alumnos. Son especialmente rigurosas las relaciones entre *sempais*, o veteranos, y *koohais*, o novicios. Este tipo de relación se define dentro de los alumnos que asisten a una misma clase pero, sobre todo, se manifiestan en los llamados “clubes” del colegio que, por otra parte, existirán también en el instituto, en la universidad y en la empresa. Estos clubes vienen a constituir pequeñas organizaciones dentro de la organización, sea cual fuere. Los miembros de un club se organizan para practicar una determinada actividad, ya sea deportiva, que es lo más frecuente, o artística. Sin embargo, los clubes constituyen verdaderos núcleos de adiestramiento, y no sólo en la actividad que se practica, sino en el comportamiento social básico japonés.<sup>8</sup>

### **3.3.- La experiencia previa inmediata a través del entrenamiento en la empresa.**

Nos basamos en características propias de la época de expansión en la década de los ochenta hasta 1993, puesto que la recesión económica está afectando sobre todo al número de nuevos empleados admitidos cada año por las grandes corporaciones.

Se caracteriza por lo siguiente:

- Homogeneidad en la selección: la empresa recluta nuevos empleados de determinadas universidades, iniciando el contacto y las comunicaciones un año antes. Es la empresa la que busca a sus futuros empleados, aunque también se dé la circunstancia inversa.
  
- En el entrenamiento se inculcan los valores del grupo-familia de la empresa: la cooperación (incluye sacrificio personal por el grupo), armonía, etc.

La forma de contratación de personal en Japón es casi un ritual, y recibe el nombre de *Naitai*. El año académico y fiscal en Japón termina en el mes de marzo, por lo que es en abril cuando comienza la incorporación de los nuevos empleados a empresa. Sin embargo, el proceso de selección comienza un año



antes de que el universitario haya concluido sus estudios. La expresión *naitei* se compone de dos caracteres chinos, que se traducen literalmente por “decisión interna”, aunque en realidad significan “notificación provisional”.

Los estudiantes del último curso recibían esta notificación provisional de empleo en el mes de octubre precedente a su graduación. En realidad, las empresas japonesas mantienen el acuerdo general de no iniciar entrevistas para reclutar personal hasta el mes de julio precedente a su graduación, pero en la práctica el proceso comienza en el mes de febrero.

El proceso de reclutamiento de personal se caracteriza porque es la empresa quien realiza el primer paso de aproximación. En las facultades existen catálogos con las direcciones y perfil de empresas clasificadas por sector y actividades. Por otra parte, al comenzar el año, la empresa enviará a los universitarios que contrataron el año precedente a sus respectivas facultades para hablar con algún antiguo profesor, que les recomiende a los mejores alumnos. Tanto para el empleado de la empresa como para el todavía estudiante le será bastante fácil entenderse, puesto que han vivido el mismo ambiente, y quizás hayan pertenecido al mismo club universitario, por lo que la relación se estrecha sólo por darse esta circunstancia. La empresa, además, se sirve del recurso de las conferencias para dar a conocer su perfil a los alumnos.<sup>9</sup>

### 3.3.1.- Características del grupo de nuevos empleados: homogeneidad.

- Fomento de sentido de pertenencia al grupo de *doguis*, o personas que han sido contratadas por la empresa el mismo año.
- Fomento de los valores de la empresa: la empresa como una gran familia.
- Sentido de cooperación: disciplina para servir a la empresa.
- Homogeneidad: hemos podido observar que el nuevo grupo de empleados presentan ya características comunes:
  - Son licenciados de una universidad de prestigio, quizás de la misma.
  - Algunos de ellos, incluso, han pertenecido al mismo club deportivo. Por ejemplo, se dice que los estudiantes más sobresalientes que pertenecen al club deportivo de una de las universidades más prestigiosas, como la de Waseda, tienen casi asegurado un puesto de trabajo en S&B, un fabricante de productos alimenticios de Japón.
  - Además, al incorporarse el mismo año a la misma empresa, se convierten en *dooki*, que van a afianzar su relación, al permanecer

en una estrecha comunicación todo el periodo que dure el entrenamiento, en el que se inculca el ideal de la empresa como lo más importante, como una familia. Otra cosa es que, después, estos *dooki* entren en competencia interna al seguir la estructura piramidal de ascenso en la organización, y algunos de ellos avancen más deprisa que otros. A pesar de la existencia de esta rivalidad, habrán de guardar las formas, a fin de mantener la armonía.<sup>10</sup>

### 3.4.- La armonía de grupo a través del *feedback*.

La fórmula de Lasswell indicaba que la comunicación se establecía con la intención de producir un efecto. Un método de comprobar tal efecto de la comunicación lo propuso DeFleur mediante el *feedback*, o la reacción del receptor ante un mensaje recibido. En este epígrafe exponemos cómo la compañía japonesa dispone de un contexto espacial, un sistema de reforzamiento de la filosofía de la empresa en sus empleados, un sistema de canales orales y escritos que favorecen una reacción inmediata y positiva con respecto a los intereses de la empresa, dentro y fuera del contexto estrictamente empresarial.

En el modelo de comunicación de Gerbner, al que nos referíamos en el Capítulo II, la comunicación se produce en un contexto. A continuación describimos el contexto espacial de la empresa en el cual se produce la comunicación. Se trata de un espacio abierto, que propicia la comunicación del grupo y en el que el *feedback*, o la respuesta a un mensaje, se pueda producir con inmediatez. Por otra parte, esta distribución del espacio, al permitir la relación comunicacional de grupo, hace que las normas del grupo se impongan también a la hora de seleccionar e interpretar los mensajes. Retomamos así la teoría de John W. Riley y Mathilda Riley, en el sentido de que el grupo impone sus normas en la comunicación.

Como señalamos anteriormente, existe la necesidad de mantenerse constantemente en comunicación, lo que se manifiesta en la distribución del espacio de las mesas de trabajo, que presentan una estructura totalmente abierta, en contraste con los despachos individuales, frecuentes en la división de espacio en la empresa occidental.

Las mesas se disponen en una amplia sala y no existen, salvo en el caso de altos directivos, despachos en habitaciones separadas. Sí existe cierta jerarquía en la disposición de las mesas de trabajo, y cuanto más alto sea el puesto que se ocupe, más retirado físicamente se estará de la puerta. Los empleados encargados de una determinada tarea permanecen constantemente bajo la vigilancia del jefe de sección y éste, a su vez, de la del director del departamento. Los asientos de los directivos quedan de espaldas a las ventanas y los empleados que ocupan cargos inferiores están de frente.

Además, existen en los laterales otro tipo de salas con puertas o mamparas que se cierran según conveniencia, para reuniones entre los empleados, generalmente, o con clientes de muchos años de confianza.

Las conversaciones privadas en un espacio tan abierto vienen a ser de dominio público. Otro aspecto significativo de esta distribución del espacio en la empresa afecta indirectamente a la vida privada de ese empleado, ya que a la hora oficial de conclusión de la jornada laboral, éste no se moverá de su puesto hasta

que su superior o sus colegas *doguis* también lo hagan. Muchas veces, aunque un empleado haya terminado su propia tarea, permanece dos o tres horas más en la oficina por *tsukiai*, obligación que sienten hacia un superior y por el que dirán, *sekentei*. Naturalmente, no existe ninguna norma escrita en la empresa, sino que se aprehende a través de una forma de comunicación no verbal, y que se presenta como una respuesta o resultado de un aprendizaje a través del ejemplo. En una gran empresa con un montón de celdillas de despachos, no sería tan imperativo el hecho de actuar de una determinada forma.

Por otra parte, existen otras dependencias de la empresa, como el dormitorio en el que viven los empleados jóvenes, hasta un límite de unos cinco años, aproximadamente, o los que han sido trasladados de ciudad, o los recién admitidos en período de entrenamiento, en el que los empleados ven extendido, de alguna forma, el ambiente de trabajo al de la vida privada. Hay que destacar que son, fundamentalmente, los varones quienes ocupan estas dependencias, puesto que de las mujeres no se espera que dediquen su vida a la empresa.

Otro sector de empleados ocupan residencias que la propia empresa subvenciona, de manera que los vecinos de casa y los compañeros de trabajo coinciden, con lo cual el sentido de pertenecer al grupo concreto de la empresa para la que trabaja se acentúa aún más, y condiciona el comportamiento de este empleado en cuanto a su sentido del deber se refiere.

En este sentido, no resultaría peregrino afirmar que la distribución del espacio en una empresa japonesa constituye una forma de canal de comunicación, cuyo *feedback* se obtiene a través de un determinado comportamiento del empleado, a saber: necesidad de intercambio de impresiones con otros colegas, que podríamos decir afecta al ámbito del trabajo; o no sentirse autorizado a concluir la jornada, a pesar de que oficialmente ya se ha terminado, porque se ha impuesto así a través del ejemplo.

#### **3.4.1.- *Feedback* obtenido a través del entrenamiento de los directivos intermedios.**

John W. Riley y Mathilda Riley habían señalado cómo el grupo impone una serie de normas que afectan a los agentes de la comunicación a la hora de elaborar y seleccionar sus mensajes. La corporación japonesa pretende reforzar la intencionalidad de la misma también en sus programas de entrenamiento o formación de directivos intermedios. De vez en cuando, la empresa organiza otro tipo de formación, dedicada a los directivos intermedios, que bien puede organizarla la propia empresa, y entonces se trataría de un *kenshyu* razonable; o bien, puede confiarse esta tarea a otras empresas especializadas, y entonces se llama *shigoku kenshyuu*, o entrenamiento del infierno.

En opinión de un directivo japonés que trabaja en una empresa japonesa de comercio exterior en Europa, “estas empresas se encargan de crear una mente

para que el trabajador se entregue a la empresa. Son profesionales para lavar el cerebro y no sé si te escapas”.

En términos de economía de empresa, el efecto que se pretende es devolver a los directivos intermedios la capacidad de esfuerzo y humildad iniciales. No en vano, los resultados del entrenamiento han mostrado un balance positivo para la empresa, puesto que los directivos que fueron sometidos a este tipo de pruebas experimentaron después un gran cambio en su actitud, y probaron ser mucho más diligentes y esforzados por los objetivos de la empresa.

#### **3.4.2.- El *feedback* a través de los canales orales y escritos.**

Otro sistema de comunicación a través del cual se obtiene un *feedback*, o respuesta, por parte de los receptores es el discurso. Distinguimos entre dos tipos de discursos: el llamado *chyorei* y el discurso del presidente de la compañía. El *Chyorei* es, en realidad, una reunión matutina antes de comenzar el trabajo, en la que cada día un empleado pronuncia un pequeño discurso de unos minutos. El asunto puede concernir al trabajo o, también, a la vida privada. El discurso, independientemente de su contenido, tiene el efecto de dar a conocer a un empleado al resto de la plantilla, es decir, que no se sienta miembro sólo del grupo de su departamento, sino también del resto. Por otra parte, si se refiere a sus aficiones durante el tiempo libre, podrá encontrar la reacción de otros empleados que comparten tales aficiones o que, incluso, exista ya un club en la



empresa que desarrolle esa actividad; con lo cual puede llegar a obtener una reacción casi inmediata de otros compañeros. Otra repercusión indirecta recae en el empleado que realiza el discurso en el día, ya que contribuye a que se sienta miembro activo de la compañía. Además, como se trata de un acto que, según el tamaño de la empresa, realizará una o dos veces al año, requiere cierto esmero por su parte y, seguramente, le dedicará tiempo y esfuerzos fuera del trabajo para completarlo.

Estos discursos suelen terminar al grito unánime de *gambaró*, que significa literalmente “ánimo”, aunque en realidad lo que quiere decir es “ánimo, vamos a esforzarnos por trabajar bien”. En algunos casos también se grita el nombre de la empresa, con lo que se refuerza la identificación del empleado y la compañía para la que trabaja, o por mejor decir, a la que pertenece.

Los discursos del presidente claramente persiguen el efecto de reforzar la identificación del individuo con la empresa porque, de ser así, la causa colectiva de la empresa se convierte en la causa individual de cada empleado.

Existen dos discursos del presidente de clara importancia: el de apertura del nuevo año fiscal, en el mes de abril, cuando también pronunciará el de bienvenida a los recién incorporados, y el del Año Nuevo natural, en el mes de enero. En este caso, cualquier palabra procedente del presidente tiene mayor efecto impactante y reacción por parte de la audiencia, por la imagen de

relevancia que cada empleado posee del presidente, al figurar en el vértice superior de la pirámide organizacional. No obstante, sin entrar en detalles de lo que pueda ser una revisión de la política empresarial de la compañía, y de posibles estrategias generales para el futuro, estos discursos ensalzan la cooperación en el grupo de la empresa y el mantenimiento de la armonía como elementos imprescindibles para la obtención del beneficio. Por ejemplo, las palabras del presidente de una empresa de comercio exterior general comenzaban así el discurso de apertura del nuevo año fiscal, en el mes de abril:

“A continuación les indico los valores más importantes que tenemos que tener presentes en el quehacer diario: mantener la armonía entre todos los empleados mediante la cooperación, el espíritu alegre y beneficio para nuestra empresa...”

Últimamente, existe la tendencia en los discursos de los presidentes, aparte de destacar la idea del sentido de grupo hacia la empresa, de introducir un cierto criterio individual. El presidente de Marubeni destacaba, en el discurso de 1995, que “... este año me gustaría suprimir las siguientes palabras del lenguaje: *amae* y *amai*, que significan “no hacer todo lo que se puede” y “evasivo”. El que las conserve en un diccionario privado, no puede vivir en Japón (...) No estamos ya en la situación de que todos somos iguales, sino que quien tiene talento y trabaja, subirá”. Sin embargo, la frase de que “no estamos en la situación de que todos somos iguales” es, hasta cierto punto, una falacia. Los propios empleados opinan

que existe la individualidad, y que no es conveniente sobresalir, y saben en qué medida pueden llevar a cabo su iniciativa personal.

El presidente de Kanematsu Corporation, Yozomiya, señala que "los seres humanos son la fuerza de la empresa. Hay que tener una actitud valiente y subjetiva. Participamos en un proyecto común para crear cosas e intentar entrar en un campo en el que no hemos entrado todavía". Se destaca así el trabajo en equipo, al tiempo que invita a la manifestación de la propia iniciativa individual en el trabajo. Lo que ocurre es que este concepto de iniciativa personal todavía tiene una expresión diferente en Japón, es decir, todavía se encuentra mucho más limitada y sometida al *sekentei* (qué dirán) que en Occidente.

Los discursos del presidente se publican además en la revista mensual de la compañía. Sus palabras se convierten en un credo para cada empleado, para quien cooperar tendrá que significar "haz todo lo que se te pida" con alegría. La reacción de la audiencia se manifestará en un reforzamiento de los valores de la empresa en cada individuo, que se mostrará más diligente.

La respuesta, o *feedback*, al desarrollo de la comunicación en la empresa japonesa de comercio exterior, se manifiesta en la opinión que le merece la empresa al trabajador, que en términos de importancia es equivalente a la de su propia familia.<sup>11</sup>

**3.4.3.- Inculcar la mentalidad de armonía de grupo a través de la comunicación realizada mediante canales escritos.**

Una forma de obtención de realimentación mediante un canal escrito, se manifiesta a través del sistema de toma de decisiones en la empresa japonesa, el cual se caracteriza por:

- Participación en la toma de decisiones por parte de todos los empleados implicados en un determinado asunto.
- Necesidad de manifestar la propia respuesta, u opinión a una propuesta, por escrito.
- En cualquier caso, la respuesta que se manifiesta por escrito individualmente, es el resultado del consenso de todos los empleados que participan en la toma de decisiones. A una solución determinada se llega mediante una discusión informal entre todos, que recibe el nombre de *nemawashi*.
- En este sentido, el sistema de toma de decisiones por escrito es una representación formal de lo que, previamente, se ha discutido oralmente de forma extraoficial.

Antes de explicar detalladamente en qué consiste este sistema de toma de decisiones participativo, habría que aclarar que, a diferencia de la realimentación que se obtiene mediante canales exclusivamente orales, que hemos visto en el epígrafe anterior, este tipo de realimentación se produce dentro del ámbito temporal/espacial de la empresa y, por lo tanto, no afecta a la vida privada del empleado, entendiendo por ésta la que el empleado desarrolla al margen de su actividad en la organización a la que pertenece.

A continuación exponemos en qué consiste este sistema de elección de la mejor solución a la hora de tomar una decisión. La palabra *ringi* se compone de dos partes: *rin*, que significa someter a propuesta a un superior, y recibir su aprobación, y *gi*, que significa deliberación y decisiones. Es un sistema que funciona de abajo a arriba, y viceversa. Se utiliza un formulario denominado *ringi-sho*, que en realidad es una hoja tipo cuyo formato varía según la empresa de la que se trate, pero en la que siempre consta un apartado en el cual se expone una propuesta en cuestión, otro dedicado a la opinión personal y otra sección en la que se estamparán los sellos personales de cada empleado por el que circula este *ringi-sho*, o formulación de propuesta. Los sellos personales en Japón tienen más importancia que la propia firma, y es significativo que estén estampados al derecho o al revés, ya que significa que se está a favor o en contra de la propuesta, respectivamente.

Drucker se refiere al sistema de decisión por consenso como “un proceso de consulta y obtención del apoyo de una mayoría significativa del grupo de trabajo, de manera que la minoría cederá en su postura en favor del interés de la armonía de grupo. No es totalmente un proceso de "abajo-arriba", puesto que un superior podrá ofrecer otras alternativas que le parezcan más convenientes. Dependiendo de la naturaleza e importancia de la propuesta en cuestión, el papel de un director será más o menos activo.”<sup>12</sup>

Sin embargo, lo normal es que los sellos estén siempre al derecho puesto que, en realidad, el *ringi* representa una respuesta a la que se ha llegado previamente, mediante conversaciones informales pero que son realmente más efectivas.

Ocurre que, cuando se somete formalmente una propuesta, ya se ha llegado por consenso a la solución para que exista armonía.

Aunque ya hemos señalado que este sistema de decisión se circunscribe al ámbito de la organización empresarial, nos planteamos la cuestión de si existe libertad para expresar sin trabas una propuesta u opinión. Desde luego, como cabe deducir por la forma en que se realiza el *ringi*, en el formulario en el cual se expresan por escrito la propuesta y la solución existe la obligatoriedad implícita de asentir a una solución determinada previamente. Por lo que cabe preguntarse si en el *nemawashi*, o discusión previa informal, cada empleado puede expresar

libremente su opinión. Para responder a esta cuestión entrevistamos a diez personas de distintos sectores de la industria, incluyendo comercios, personal de empresas de servicios y trabajadores de cuello azul. Además, añadimos la conclusión a la que llegamos después de realizar esta pregunta, a lo largo de varios años, a los clientes japoneses que el trabajo me brindó la oportunidad de conocer. En cualquier caso, la respuesta es que no siempre pueden expresar libremente sus opiniones o ideas, y que éstas se hayan condicionadas por los siguientes factores:

- a) La idea u opinión de la mayoría, con la que se sienten obligados a coincidir.
  
- b) La idea u opinión de los superiores, que ni siquiera se atreverán a cuestionar en público, abiertamente, en la empresa, ni a ellos en privado, directamente.
  
- c) La escasa viabilidad de la idea u opinión sobre algo en cuestión.

En cuanto a los puntos a) y b) se refiere, Boye de Mente asevera que “al individuo a menudo se limita lo que puede decir porque él no puede actuar o emitir juicios independientemente. Este hecho determina que el japonés no pueda expresar su opinión sobre un cierto asunto.”<sup>13</sup>

El 80% de los entrevistados opinó que, en realidad, existe la falacia de la participación, puesto que no se sienten en libertad para expresar realmente su propia opinión, en muchos casos. En un principio, se encuentran estimulados por el hecho de tener opción a participar en el proceso de toma de decisiones, pero después sienten cierta frustración por no poder expresarse libremente; y en caso de que lo hiciera, al final habría de aceptar la opinión de la mayoría, que tendría que hacer constar por escrito en el formulario, o *ringi-sho*.

El *ringi-sho*, o formulario de propuestas y decisiones, se puede admitir como un *feedback*, o realimentación, que evidencia que todos los participantes han acatado la opinión o propuesta de la mayoría, que es la que, a través del *nemawashi*, han comprobado que es la esperada por los empleados de puestos superiores. Sin embargo, en el formulario del *ringi* no se manifestará la opinión real de cada empleado al menos que, por casualidad, coincida con la “correcta”, es decir la que se espera que conste.

No obstante, para algunos autores como Fucini, este sistema de toma de decisiones funciona en cuanto a que motiva la responsabilidad del empleado, al hacerle partícipe del proceso de toma de decisiones.

“Los trabajadores en la nueva planta de la compañía no solamente han de ser buenos comunicadores, sino que se precisa de la inteligencia y auto-motivación para asumir las responsabilidades de un sistema de toma de decisiones



como miembro de un grupo, que es la denominación que Mazda prefiere para referirse a sus empleados.”<sup>14</sup>

Mostramos un ejemplo de formulario de *ringi*, que variará ligeramente según cada compañía. Consta de las siguientes partes:

- Sección de donde surge la propuesta.
- Nombre de quien la realiza y fecha de cuando lo hace.
- Otra sección para los miembros del departamento implicados en el asunto que se propone. Estos indicarán su aprobación o desacuerdo mediante el la estampación de su sello, en posición correcta, si están de acuerdo, y en posición invertida, si no lo aprueban.
- Una sección idéntica a la anterior, pero dedicada a los directores.
- Contenido y razones de la propuesta en sí.

### **3.5.- La comunicación al servicio de la armonía de grupo desde la perspectiva del lenguaje.**

El lenguaje es un elemento que, como vimos en el Capítulo II, está considerado en todos los modelos de comunicación, ya que sin la existencia de un código común entre emisor/es y receptor/es, amén de la existencia de otros factores, sería imposible la comunicación.

En este epígrafe contemplamos cómo el lenguaje verbal y no verbal se emplea siguiendo un criterio de jerarquía organizacional, a fin de mantener la armonía. Asimismo, hacemos referencia a aquéllas expresiones que enfatizan la idea de grupo en una empresa.

En uno u otro caso, el planteamiento es tal que, mediante el uso de un determinado lenguaje y forma de hacerlo, se garantiza la armonía de grupo en la empresa, aunque implique que, individualmente, nadie puede salirse de su puesto, y esto afecta a la relación de los empleados tanto dentro de la organización como fuera de ella, y además para siempre.

El japonés es una lengua que presenta tres niveles básicos de formas de expresión, a saber, el nivel deferente, el nivel igualitario y el nivel superior, dependiendo de quien hable/escriba y a quien se dirija. Ilustramos esta idea con el ejemplo del verbo ir: si un inferior se dirige a un superior utilizará la forma

*mairimasu*, si “quien va” es él mismo; sin embargo, utilizará *oide ni marimasu*, si “quien va” es el superior.

Entre iguales, se diría simplemente *ikimasu* o, con más confianza, *iku*. Este no es más que un pequeño ejemplo de los niveles jerárquicos del japonés. Ya no es que exista una forma más o menos educada de dirigirse a alguien, sino que existe una que podría denominarse la “humilde”, mediante la cual, el emisor expresa humildad; otra “honorífica”, por la cual se ensalza y respeta la posición del receptor; y otra “normal”, con la que se comunican los que se sienten en el mismo nivel.

Existen varios criterios que marcan la jerarquía en la organización japonesa; sin embargo, el más significativo de todos ellos es el que establece la relación de antigüedad, es decir, *sempai* y *koohai*, veterano y novicio, respectivamente. Debido al *nenko yoretsu*, que es la promoción en la empresa teniendo en cuenta el criterio de antigüedad, los *sempais*, o veteranos en la compañía, van ocupando los puestos más elevados dentro de la organización. De esta forma, lo normal es que los superiores sean también los *sempais*, y los *koohais* les deban lenguaje y modales de respeto. La particularidad de este sistema reside en que las relaciones, y el consiguiente lenguaje de jerarquía, se circunscriben no sólo a la organización, sino que este vínculo se mantiene de la misma forma fuera de ésta y, en circunstancias normales, tampoco se modificará nunca, ni dentro ni fuera del ámbito empresarial.

Otro criterio de jerarquización del lenguaje lo constituye el género. Tradicionalmente, la mujer siempre ha utilizado un lenguaje deferente y humilde con respecto al hombre. Hoy día, la tendencia es utilizar un lenguaje “normal” en el trato entre *dookis*, o iguales, independientemente del género del cual se trate.

En nuestros días, el utilizar un lenguaje deferente entre colegas de igual o similar condición implica que el receptor responderá de la misma forma que su interlocutor. Sin embargo, las empleadas, como el resto de los trabajadores, habrán de utilizar *keigo*, o forma de respeto, al dirigirse a sus superiores. Lo que ocurre es que las empleadas parten ya de escasas posibilidades de promoción laboral, porque el desempeñar su rol social de madre de familia resulta incompatible con la dedicación, casi exclusiva, al trabajo. Por ello, aparte de utilizar un lenguaje propio del género femenino, tendrán que hacer uso del *keigo*, o lenguaje de respeto a sus superiores, en la mayoría de los casos varones.

La importancia de utilizar el lenguaje apropiado a las personas y circunstancias es tan importante como el contenido. Es más, de no hacerlo, implica incomunicación, puesto que el continente es tan importante como el contenido.

### **3.5.1.- El lenguaje no verbal.**

En las grandes corporaciones, las mujeres suelen vestir el uniforme de la compañía y para los hombres, aunque existe uniforme en el caso de los empleados de cuello blanco, es obligatorio el traje y la corbata. En algunos departamentos, la etiqueta marca que la camisa debe ser blanca. El color de los trajes varía entre el gris y el azul marino. En muchos casos, llevan el emblema de la corporación en un alfiler de corbata o en una insignia; en su defecto, puede ser que lleven una tarjeta identificativa de la compañía y el nombre del empleado. Para las grandes ocasiones, se usa una cinta con el nombre de la empresa, que se coloca en la frente y se anuda en la nuca. Es significativo en cuanto que se persigue la homogeneidad e identificación en el grupo que constituye la empresa.

Otra forma del lenguaje no verbal es el silencio. Según las circunstancias, el silencio se adscribe a un significado u otro. He aquí algunos ejemplos:

- En una reunión de trabajo, el silencio significa que están reflexionando sobre lo que se ha expuesto.
  
- Cuando un superior y un subordinado coinciden, el inferior siempre ha de escuchar el discurso del superior, y permanecer en silencio. En caso de no hacerlo, se recomienda que el inferior sea parco en palabras.

- En general, se agradece no hablar demasiado. En palabras del profesor Yamada, discípulo directo del fundador del Aikido, Morihei Ueshiba, la imagen de Buda presenta dos grandes orejas y una sola boca, para escuchar bien lo que dicen los demás y hablar la mitad.
- Hay que saber interpretar las circunstancias enseguida, sin palabras, lo que en japonés comúnmente se conoce como *aun no kokyuu*.
- En japonés, existen varios proverbios que reflejan la importancia del silencio, tales como “el silencio es oro”, o “la boca es la raíz de todos los problemas”.

El silencio es una forma muy clara de comunicación. El maestro de Zen Suzuki, afirmaba, refiriéndose a la práctica del zen, que “no hablamos mucho, pero a través de nuestra actividad nos comunicamos unos con otros, con o sin intención de comunicarnos. Deberíamos estar siempre lo suficientemente alertas como para comunicarnos con o sin palabras.”<sup>15</sup>

Guardar silencio, o hablar oportunamente, puede ser considerado uno de los buenos modales de la etiqueta japonesa, a la que nos vamos a referir a continuación.

Hemos señalado anteriormente que es tan importante el contenido como el continente, es decir, la forma en que se expresa algo, el *do*, método o camino para hacerlo. El cumplimiento de la etiqueta es fundamental para el mantenimiento de la armonía, aunque en muchas ocasiones pueda resultar esclavizante.

Desde el siglo VI A.C. hasta principios de la era moderna, en 1868, los japoneses se preocupaban más de las formas que de la sinceridad o los hechos.

La gente debía hablar de una determinada forma, los movimientos de las manos también estaban regulados por las normas de educación, tenían que abrir las puertas de una manera estipulada, dormir con la cabeza orientada en una dirección y con las piernas en una determinada postura. El estilo y la forma de vestir también estaba prescritos por la ley poco antes de la era moderna.

Incluso muchos movimientos físicos necesarios para realizar muchos tipos de trabajo estaban prescritos, y no se permitía ninguna desviación.<sup>16</sup>

Surgieron escuelas de etiqueta, entre las cuales la de Ogasawara era de las de más prestigio, y seguía los siguientes principios:

“La razón de toda etiqueta es cultivar la mente de tal forma que, incluso cuando alguien está tranquilamente sentado, ni el más burdo rufián se atreva a

atacarle. Es decir, que mediante el constante ejercicio de la compostura correcta, uno puede reunir todas las partes y facultades de su cuerpo en un orden perfecto y en tal armonía consigo mismo y el ambiente que pueda expresar el dominio del espíritu sobre la carne.”<sup>17</sup>

La etiqueta supone no sólo una muestra de respeto a los demás, sino una forma de autocontrol para mantener la armonía consigo mismo y el mundo exterior, adquiriendo así un sentido filosófico del que nuestro concepto de etiqueta carece.

La etiqueta, en su sentido japonés, al que nos hemos referido en el párrafo anterior, aplicada a la corporación japonesa se relaciona necesariamente con los conceptos de *tsukiai*, *on*, *giri*, *honne* y *tatema*, de los que dimos cuenta en el Capítulo IV. En realidad, estos conceptos, que traduciríamos de forma aproximada e inexacta como “compromiso”, “favor”, “deuda”, “verdad” y “excusa”, están concatenados al sentido más amplio de armonía. Es decir, son valores que el sujeto japonés aprehende y practica, a fin de mantener unas relaciones armoniosas con su entorno social. No vamos a entrar en detalle de estos términos de nuevo, baste con esta referencia a ellos para justificar muchos actos que consideramos de etiqueta.

Creemos conveniente indicar algunos ejemplos de etiqueta japonesa para ilustrar la idea de entrega al grupo que posee el individuo japonés. Algunas



normas de etiqueta de la empresa afectan al trabajador japonés, exclusivamente, como empleado en una determinada compañía, pero otras muchas sobrepasan los límites de la organización y, de alguna forma, llegan a perturbar la vida privada, al menos desde nuestro punto de vista occidental.

Hay tener en cuenta que el japonés va asimilando las normas de la buena conducta paulatinamente y, aunque algunas son estresantes, incluso para ellos, muchos otras imponen conductas que ya son naturales para un japonés pero que, desde un punto de vista occidental, resultarían insoportables. Dar detalle de todas estas normas de cortesía podría ser causa de un estudio aparte.

Por lo tanto, indicaremos aquéllas que nos parecen oportunas, porque son a la postre artífices de la fomentación de la idea de grupo dentro de los miembros de la empresa, y otras porque, aunque sirven para regir conductas dentro de la organización, llegan a establecer límites a las libertades públicas de derecho a la libre expresión y asociación, naturalmente sin olvidar que realizamos un enfoque desde nuestro punto de vista occidental.

A continuación nos referimos a la forma de expresión no-verbal como forma de etiqueta:

- El japonés está acostumbrado a no expresar sus emociones y sentimientos, a mostrarse siempre inalterablemente sereno. Robert

March ha descrito este comportamiento de los japoneses como “un revestimiento de los propios sentimientos para hacerlos aptos para el público”, lo cual es aplicable tanto a la comunicación verbal como no-verbal, tales como la expresión facial, vestido, lenguaje del cuerpo, postura, gestos y movimientos de las manos.<sup>18</sup>

Los verdaderos sentimientos se reprimen mediante innumerables reglas de comportamiento social, que especifican lo que se puede y no se puede decir, incluso la forma en que debe expresarse. Robert March interpreta estos hábitos como *tatema* (represión de las emociones) y *honne* (los verdaderos sentimientos).

El modo habitual de estar del japonés es la "impasibilidad", bajo la cual quedan ocultos los sentimientos y emociones reales.

March apunta que “muchos japoneses son seguidores naturales, esperando una guía o instrucción, diligentes con sus superiores y allegados. (...) Muchos japoneses no pueden escaparse, en toda la vida, del entramado de relaciones de las que dependen (entre mentores, superiores, padres, hermanos mayores y hermanas) y muy raramente consiguen realizar una vida independiente de adultos o amigos de verdad, en nuestro sentido occidental.”<sup>19</sup>

Según la etiqueta japonesa, en términos generales está mal considerado el expresar abiertamente las emociones y pensamientos de cada individuo. A quien expresa directamente su forma de pensar y sentimientos suele calificársele de *ippiki ookami*, que significa lobo solitario. Es decir, resultará que es una persona aislada con pocos amigos.

- El lenguaje no verbal de la indumentaria: en Japón existe una marcada tendencia a vestir de forma tradicional, huyendo de los nuevos aires de las modas. El japonés suele optar por modelos clásicos, y casi todos iguales. En las empresas, las empleadas suelen llevar uniformes, y los varones trajes de colores apagados, como el gris o el azul. Son tan parecidos unos a otros, que en las tiendas suelen bordar en el traje el nombre de la persona que lo llevará, a fin de no confundirlo después en la compañía o en los restaurantes. Se convierte como en un signo de identidad en el grupo. El uso del uniforme en Japón es algo muy frecuente.
- Los gestos: nos referimos a la expresión facial, la postura del cuerpo y a los movimientos de las manos. No está bien considerado el acompañar la conversación con movimientos de las manos.

La cara suele permanecer impassible y, normalmente, tampoco existe contacto visual. Cuando éste existe es porque se desea expresar algo con los ojos. En cuanto al cuerpo, la postura natural de la espalda será recta; no se cruzarán las piernas y, cuando se escuche a alguien, se inclinará el cuerpo hacia el interlocutor en ademán de atención, aunque no se mire a los ojos.

Incluimos en este apartado la forma de saludo mediante la inclinación. El saludo formal, *saikerei*, consiste en una inclinación de 90 grados, en tanto que una informal será de 15 grados. La duración del saludo y la inclinación dependerán de la importancia de la persona a la que se saluda. Por otra parte, si un inferior se levanta del saludo antes de que lo haya hecho la otra persona de rango superior, a quien debe respeto, deberá volverse a inclinar; de ahí que los saludos puedan prolongarse hasta llegar al saludo correcto.

Todavía en Kyushu, la isla más meridional del Japón, donde se conservan más las tradiciones, es corriente entrar en una casa saludando de rodillas.

- Los regalos son otro aspecto de la etiqueta japonesa. Existen muchas razones para sentirse casi continuamente obligado a realizar regalos de

más o menos importancia, tanto en el nivel organizacional como particular.<sup>20</sup>

### **3.5.2.- Expresiones de la compañía como grupo.**

Existe una serie de palabras o expresiones que evidencian la importancia del grupo que es la compañía, sobre el individuo, a saber:

- Identificación absoluta con el grupo: “soy fulanito de tal de X empresa”. Esta identificación del individuo con la corporación es para siempre. Incluso en las presentaciones privadas, lo hace apostillando el nombre de la empresa.
- Los términos como *uchi* y *otaku* se usan cuando un empleado expresa algo relativo a la compañía a la que pertenece, y cuando lo hace en referencia a las demás, respectivamente.
- Cuando un empleado habla sobre algo relativo a la empresa, se expresa en primera persona del plural, “nosotros”, *ware-ware*. En realidad, se trata de evitar el uso de pronombres como “Yo” y “Tú/Vd”. Cuando un hablante se dirige directamente a otra persona, utiliza su nombre en lugar del pronombre de segunda persona del singular (tú/Vd). Las

palabras referidas al yo y al otro, especifican y confirman los roles concretos del hablante y del oyente.<sup>22</sup>

- En cuanto a las relaciones entre los empleados y la empresa, se equiparan a las de un matrimonio, se llega a ellas por obra del destino y son para toda la vida.
  
- Otro símil con la familia afecta al recién empleado, al que se le compara con la esposa del primogénito, llamada *yome*, cuando es admitida en el seno de la familia del esposo. El nuevo empleado viene a ser un nuevo miembro de la gran familia que constituye la empresa.
  
- Al tratarse de una familia, la empresa propugna entre sus empleados el *aissyaseisin* (amor a la empresa), que en cierto modo se refleja en un espíritu proteccionista, como el hecho de proveer a sus empleados de viviendas de la empresa, *syataku*, y otro tipo de prestaciones.
  
- La empresa es como una familia pero sin llegar a serlo, y el empleado habrá de compensar el paternalismo empresarial con su dedicación por entero a la compañía.

### **3.6.- Presión de la empresa como grupo social en la comunicación del individuo, a fin de mantener la armonía.**

Las características de la gran corporación japonesa permiten que un grupo homogéneo de personas, los empleados, permanezcan muchos años relacionados por el trabajo y las actividades extra-laborales, pero concernientes a la empresa. De este modo, la compañía para la que trabaja un empleado se convierte en un grupo que condiciona la comunicación y las relaciones con los empleados, dentro y fuera de ésta.

Según Boye de Mente, “la típica compañía japonesa de hoy día, permanece como un grupo comunal, primero; y segundo, como grupo funcional. No se aceptan nuevos miembros del grupo en la comunidad de la compañía hasta que no se han observado, examinado y preparado cuidadosamente en la ética y moralidad de la compañía. Una vez que forman parte de la plantilla de la empresa, normalmente ya no son despedidos por algún error en su función. Antes al contrario, pueden ser despedidos por falta de cumplimiento.”<sup>21</sup>

Existe un código de comportamiento dentro de la corporación que no está escrito, pero que el empleado ya ha asimilado en su mayor parte, en las relaciones jerárquicas mantenidas durante toda su vida antes de pertenecer a la compañía. Ya hemos dado cuenta anteriormente de este tipo de normas no escritas, y no redundaremos de nuevo en ellas. Sin embargo, sí nos referiremos

a aquéllas características del prototipo de gran empresa japonesa, que estarán en mayor o menor medida reguladas dentro de alguno de los varios manuales de la empresa, a saber:

- Los llamados tesoros de la empresa japonesa:
  - El sindicato de empresa.
  - El empleo vitalicio.
  - Promoción por antigüedad
- Otras características:
  - Rotación del trabajo.
  - Facilidad de vivienda.

En realidad, la gran empresa, a través de los llamados tesoros, pretende implicar al trabajador en el Grupo para toda la vida. Grosso modo, vemos que un empleado podrá promocionarse en la empresa según su antigüedad en la misma, de forma que si un empleado consigue encontrar otro empleo tendrá que empezar por el peldaño más bajo de la escala organizacional. Esto constituye de entrada



una desventaja. El empleo vitalicio ya le disuade de la necesidad de buscar otro empleo en una compañía diferente. Por otra parte, a través del sindicato de empresa, el natural conflicto dirección-empleado desaparece.

A continuación analizamos, uno a uno, los aspectos anteriores: el origen, funcionamiento, nuevas variaciones y tendencias.

- El empleo vitalicio. Se reconocen varios periodos en el empleo vitalicio: (1950-1973) Abegglen fue uno de los pioneros en exponer a los lectores occidentales el sistema de empleo vitalicio utilizado en la empresa japonesa, a través de su libro "La fábrica japonesa". De alguna forma, se presentaba como algo extraño en relación con el sistema de Estados Unidos o Europa. El sistema del empleo vitalicio tiene que ver con el concepto de empresa familia al que nos hemos referido anteriormente.

1974-1979 Crisis del petróleo: según Rohlen, de 1973 a 1978 se perdieron un millón de puestos de trabajo en Japón, lo que significaba el 10% de la mano de obra en el Japón de entonces. La reducción de la mano de obra se produjo con el sacrificio de los trabajadores temporales, que eran en realidad la mano de obra femenina y los hombres mayores. Sin embargo, las grandes compañías continuaron con su política de empleo vitalicio para sus empleados varones. Al final de

la crisis del petróleo, esta política fue duramente criticada por el coste que supuso para los trabajadores temporales.

No obstante, las ventajas reconocidas de este sistema son:

- Mayor estabilidad de empleo.
- Identificación del empleado con la empresa.
- Posibilidad de formación y desarrollo en la empresa.
- Mantenimiento de buenas relaciones entre la Dirección y los empleados.

Desventajas:

- Muchas veces las empresas subcontratadas se ven forzadas a absorber el excedente de empleados de la casa matriz.
- No estimula el libre mercado de trabajo.
- La promoción en la empresa se realiza muy despacio, debido al elevado porcentaje de mano de obra en puestos de mando intermedios.

Los jóvenes, en principio, prefieren un contrato fijo por las prestaciones sociales y económicas que se derivan del mismo: mayor seguridad económica, promoción empresarial, facilidades para disfrutar de una vivienda de la empresa (bien en el dormitorio de la empresa, bien a través de créditos o viviendas subvencionadas por la empresa), etc. Se trata, por lo tanto, de algo más que una filosofía de empresa imbuida a los empleados. En este sentido Marsh y Mannari señalan que "... los motivos por los que los empleados japoneses permanecen, a lo largo de su vida, en la empresa son otros distintos de la fidelidad a la empresa como tal. Los motivos que inducen a un empleado japonés a permanecer en la misma compañía son los mismos que pudiera tener un empleado occidental."<sup>22</sup>

Resaltamos el hecho de que esta política de empleo se realiza solamente en las grandes corporaciones, y no ocurre en las pequeñas y medianas empresas, que emplean a más de un 50% de la totalidad de trabajadores.<sup>23</sup>

Otras características peculiares de la empresa japonesa favorecen igualmente la comunicación entre todos los empleados e intensifican entre ellos el sentido de pertenencia al grupo, con todo lo que ello supone en cuanto a acatamiento de las normas del grupo.

Por otra parte, la promoción en la empresa exigirá gran esfuerzo personal, para el cual el empleado ha sido ya entrenado durante toda su vida. Muchos de

estos esfuerzos, desde nuestro punto de vista, constituyen un verdadero asalto a la intimidad. Señalo algunos ejemplos tomados de la propia experiencia:

- 1) En un viaje de negocios a Europa, un grupo de ejecutivos japoneses, constituido por un miembro de la empresa de comercio exterior general y dos clientes de cierta importancia en el mercado japonés, el cliente japonés adoptó el comportamiento de un amo a quien debía servir el resto de la humanidad. Dado que se alojaban en el mismo hotel los tres miembros del grupo, el cliente japonés no tuvo ningún reparo en llamar a las dos de la madrugada al compañero de viaje/negocios solicitándole unos masajes en la espalda, porque no podía conciliar el sueño. Naturalmente, y aun con gran pesar por parte de la víctima, no encontró palabras para negarse.
  
- 2) Otro caso es el de un empleado que había sido obligado a adquirir de su propio bolsillo un determinado modelo de coche, que después habría de usar al servicio de la empresa. A lo que habría que añadir que otra empresa de la competencia obligaba a su compañero a hacer largos viajes en el coche de la compañía, a pesar del terror que éste tenía a conducir.
  
- 3) Muchas veces se obliga a beber alcohol a los empleados o a realizar actividades en contra de sus deseos.

4) Otra practica habitual es la “obligatoriedad” de atender a los clientes en fin de semana, festivos o en horarios intempestivos. Muchas empresas carecen de personal encargado de este tipo de tareas, y la misma persona que desarrolla un determinado negocio se ve obligada a atender a las visitas en la forma referida. Tendrá que hacerlo, además, de buen grado, y por muy tarde que regrese a casa, al día siguiente habrá de acudir al trabajo a la hora habitual.

Otra de las características es la rotación de empleo (*Shooshin*): ya hemos visto como cualquier recién empleado parte desde el puesto más simple de la empresa, y desde ahí va cambiando su posición paulatinamente, de manera que llega a adquirir un conocimiento global de todas las actividades que se realizan en la empresa. Así podrá también comprender las tareas de otros compañeros y comunicarse con ellos con un mejor entendimiento. Contrasta con el carácter especialista que da la formación en occidente.

La empresa facilita viviendas a los empleados. Cuando son solteros, suelen vivir en el dormitorio de la empresa, *ryoo*, o en un *kaikan*, es decir, un edificio que hace las veces de dormitorio y, además, cuenta con salas de reuniones y especiales para la formación de los nuevos empleados. Según el tipo de empresa, podrán disfrutar de esta modalidad de vivienda durante tres o cinco años, lo que supone un lujo en ciertas ciudades como Tokio, donde los alquileres de las viviendas se disparan hasta el punto de que un apartamento de una habitación con

baño y cocina pueda costar 160.000 yenes al mes. De modo que los empleados que comparten el trabajo durante el día, salen de copas después de terminar la jornada laboral y comparten también la vida privada en la casa.

Además de este tipo de viviendas, la empresa provee a los empleados casados viviendas subvencionadas por la empresa o de renta muy baja. De esta forma, resulta difícil salirse por completo del ambiente y tutela de la empresa.

Muchas veces también se utiliza el *kaikan* o *ryoo* por parte de las familias de los empleados que quieren pasar un fin de semana en otra ciudad. Otras veces también se organizan excursiones entre todos los empleados que lo desean, y pernoctan en un dormitorio que la empresa posee en la montaña, o en algún lugar de recreo.

Todas estas prestaciones permiten al empleado de ciertos disfrutes, por una parte. En cambio, por otra, le crean la obligación de la fidelidad a la empresa, hasta el punto de llegar a casos como el del famoso envenenamiento de Minamata, donde de ubicaba Chisso Corporation, la empresa causante del mismo.

Los empleados no se atrevían a dar cuenta del envenenamiento producido por los vertidos de Chisso Corp. al río donde se contaminó el pescado, precisamente por sentimiento de pertenencia a un grupo al que no debían/podían traicionar.

## NOTAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO IV

---

<sup>1</sup> OKUMURA HIROSHI. "Corporate Capitalism: Cracks in the System", Japan Quaterly, January-March, pág. 54.

---

<sup>2</sup> RYUSHI IWATA, "The Japanese Enterprise. The Political Economy of Japan" Vol. 3, pág. 177.

<sup>3</sup> RYUSHI IWATA, op. cit., pág. 178.

<sup>4</sup> NAKANE CHIE, Tate Syakai no Ningen kankei.

<sup>5</sup> JETRO, "Business Facts and Figures", 1992.

---

<sup>6</sup> JETRO, op. cit., pág. 122.

<sup>7</sup> ROHLEN THOMAS, "Japan's High Schools", University of California, Press, 1983, pág. 209.

<sup>8</sup> En los clubs se aprende, sobre todo, el *suji wo toosu*, es decir, el respeto a los demás. Los principiantes, o *koochais*, deben respeto a los veteranos, o *sempais*, que éstos van a hacer valer a través de un duro entrenamiento, que recibe el nombre de *shigoku*. Cuando los *koochais* no obedecen las normas de respeto reciben serios castigos que, aunque están prohibidos en la práctica, se realizan y no hay forma de evitarlo.

Existen unos períodos de concentración para practicar intensivamente la actividad del club en cuestión, que consisten en aprovechar el periodo de vacaciones estivales, que es el mes de agosto exclusivamente, para retirarse a algún lugar de la montaña, dos o tres semanas y practicar el deporte o actividad que desarrolla el club. A este tipo de concentración se le denomina *gashyuku*. Al margen del entrenamiento en la actividad del club propiamente dicha, lo que se pretende es inculcar y adiestrar al *koochai* en las formas adecuadas de respeto a sus *sempais*, lo que muchas veces se traduce en actitudes de sirvientes y amos, respectivamente.

<sup>9</sup> Existen unas publicaciones gratuitas en la que aparece un listado de todo tipo de empresas con su correspondiente dirección y cupón de solicitud de envío de información sobre esa empresa. Los estudiantes interesados en una determinada compañía enviarán el cupón a la misma, y empezará así un proceso de selección que dura desde el último año de carrera hasta que se produce la licenciatura. De esta forma se producen muchos contactos reuniones entre



potenciales empleados y la empresa que los contratará antes de formalizar un acuerdo, Al ser los mismos ex-alumnos quienes vayan a reclutar nuevo personal en las aulas de la universidad a la que ellos asistieron se produce, el grupo de recién empleados suele resultar bastante homogéneo.

<sup>10</sup> Indicamos algunos ejemplos de formas de entrenamiento del nuevo personal realizado en empresas de renombre, y que aparecen en el periódico de ámbito nacional ASAHI Shimbun, Tokio, Abril 1995:

El período y las pruebas de entrenamiento varían según las empresas:

1) Mitsui: una de las empresas más grandes de comercio exterior general japonesa.

Lugar: dormitorio de la empresa.

Período: no se indica.

Prueba: participan 161 nuevos empleados. Desde el año 1994 se realiza una prueba ajena al trabajo. Se sirven de maniqués a los que los nuevos empleados tienen que practicar un masaje en el corazón y la respiración artificial.

Objetivo manifiesto:

Se pretende que cualquier trabajador de Mitsui sea capaz de atender a un enfermo del corazón.

Sin embargo, podemos llegar a otra interpretación si tenemos en cuenta el hecho que este tipo de empresas de comercio exterior generan en el llamado *shoshaman*, o empleado, una gran tensión, como resultado de la dedicación exclusiva a la empresa, incluso en el tiempo que debería considerarse privado. Según datos del Ministerio de Sanidad y Bienestar en Japón, la segunda causa de muerte más importante en Japón es el ataque al corazón.

2) Programa de JR (Japanese Railways).

Lugar: aparte de la convivencia en el dormitorio de la empresa, se desplazan a la montaña de Hokone.

Período: la prueba de montaña dura ocho días de caminata. El total del período de entrenamiento no está especificado.

Prueba: consiste en realizar una caminata de 35 Kilómetros montaña arriba durante ocho horas, incluyendo el tiempo dedicado al

almuerzo, lo que significa que tienen que ir a paso muy ligero. Por otra parte, el trayecto está dividido en varios tramos, cada uno de los cuales ha de cumplimentarse en un tiempo determinado. Además, se les va explicando los valores y la actividad de la empresa.

Objetivo manifiesto:

- demostrar la satisfacción que se siente después de realizar un gran esfuerzo. Podemos entender que en el trabajo han de estar dispuestos a realizar grandes esfuerzos por la empresa y sentirse satisfechos aún a costa de su bienestar individual.
- necesidad de cumplir una obligación en un plazo de tiempo determinado.
- lo que se explica cuando se está realizando un gran esfuerzo físico se asimila mucho mejor y, además, no se olvida.

### Objetivos implícitos:

- se comparte un esfuerzo en grupo, y los miembros se solidarizan y conocen más. Durante el tiempo de las pruebas, la mente de los nuevos empleados se concientian de los valores de la empresa: inculcar el sentido del trabajo, crear seres humanos “bien educados”, disciplinados y que sean útiles a la sociedad japonesa.

Una de las pruebas a las que Mazda sometía a sus empleados tenía como objetivo el determinar de qué forma un potencial empleado de Mazda se adaptaba al trabajo en grupo. Mazda quería empleados que fueran parte de un equipo.

Una tabla de resultados de una encuesta acerca de las diferencias culturales entre empleados estadounidenses y japoneses, publicadas en el “Journal of Applied Psychology”<sup>11</sup>, daba a la luz los siguientes datos:

PREGUNTAS	E.E.U.U.	JAPÓN
1.- Considero a la empresa para la que trabajo:		
- La razón de mi vida, más importante que mi vida privada.	1%	2%

- De igual importancia que mi vida personal.	23%	57%
- Un lugar donde trabajar conjuntamente con directivos para conseguir determinados objetivos.	54%	26%
- Un lugar estrictamente separado de mi vida personal.	23%	6%
2.- Cuando un trabajador desea casarse, pienso que su superior debería:		
- Ayudarle a encontrar pareja y actuar de intermediario entre ambos.	2%	6%
- Ofrecerle consejo, si es que lo solicita.	29%	70%
- Obsequiarle con un pequeño regalo de empresa.	9%	19%
- No implicarse en tales asuntos personales.	60%	5%
3.- Con relación a la vivienda de los empleados, los directivos deberían:		
- Proporcionarles vivienda gratuita.	2%	29%
- Proporcionarles vivienda con una renta especial.	8%	39%
- Proporcionarles préstamos a bajo interés para la adquisición de la vivienda.	56%	29%
- Evitar cualquier ayuda financiera para este fin.	34%	3%
4.- Si un empleado, aunque con muy buena voluntad, demostrase que no está cualificado para desempeñar su puesto, la dirección debería sentirse responsable de:		
- Conservarles el puesto hasta su retiro o muerte.	23%	55%
- mantenerle en el puesto durante un año, hasta que pudiera buscar un nuevo puesto.	19%	23%
- Mantenerle en el puesto durante tres meses para que, entretanto, pudiera buscar un nuevo puesto.	38%	18%

- Privar de empleo a los trabajadores no cualificados a las dos semanas, después de darles el correspondiente aviso. 20% 4%

<sup>12</sup> ~~Citado por Richard B. Peterson y Jeremiah Sullivan, “The Japanese Lifetime Employment System. Advances in Internacional Comparative Management”, Vol. 5, pág. 172.~~

<sup>13</sup> BOYE DE MENTE, "The Japanese Manners and Ethics in Business", Phoenix, Tokyo, 1975, pág. 27.

<sup>14</sup> FUCINI, "Working for the Japanese", The Free Press, 1990, New York, pág. 2.

<sup>15</sup> SUZUKI SHURYU, "Informal Talks on Zen Meditacion and Practise", Tuttle, Korea, 1991, pág. 152.

<sup>16</sup> BOYE DE MENTE, op. cit. pág. 42.

<sup>17</sup> NITOBÉ INAZO, "Bushido, the Soul of Japan", Tuttle, Tokyo, 1969, pág. 54.

<sup>18</sup> MARSH ROBERT, M., "The Japanese Negotiator or Subtley and Strategy Beyond Wetern Logic", Kodansha Internacional, Ltd., Tokyo, 1987, pág. 142.

<sup>19</sup> MARSH ROBERT, M., op. cit. pág. 143.

<sup>20</sup> Señalamos algunas circunstancias en las cuales se hacen regalos en Japón:

Chugen: regalos que se realizan entre empresas a mediados del verano.

Seibo: es el equivalente a los regalos de Navidad en Occidente, y se realizan a finales del año. La etiqueta estipula que habrá que llevarlos personalmente a las empresas.

Otsukaimono: regalos que se realizan a alguien de quien se está buscando un favor.

<sup>21</sup> BOYE DE MENTE, op. cit. pág. 8.

<sup>22</sup> MARSH ROBERT, M. and MANNARI HIROSHI, "Lifetime commitment in Japan: Roles, Norms and Values", American Journal of Sociology, 1976, pág. 253.

<sup>23</sup> CLARK RODNEY, "The Japanese Company", Tuttle, Tokyo, 1987, pág. 174.

<sup>24</sup> ~~Caso citado por HAMILTON V., LEE en "Every Day Justice: Responsibility and the Individual in Japan and USA"~~, Yale University Press, New Haven, 1992:

Se trata de un envenenamiento de mercurio producido hacia los años cincuenta en Minamata, una pequeña ciudad en la isla más meridional de Japón, Kyushu, a los vecinos que vivían contiguos al río donde las fábricas vertían los residuos venenosos. Las víctimas enfermaron al ingerir el pescado contaminado, y



recibieron una exigua remuneración por parte de Chisso Corporation a fin de que perdieran todo derecho a reclamar. El gobierno, incitado por la compañía, tampoco hizo grandes esfuerzos por indagar las verdaderas causas de la “extraña” enfermedad que padecían los habitantes de Minamata. Sin embargo, las víctimas no recurrieron al litigio contra Chisso Corporation, la empresa contaminadora, hasta mucho después, en 1969, y entonces solamente un sector de las víctimas lo hizo. Los residentes de la prefectura de Niigata, en la isla central de Honshu, sufrieron los mismos efectos del envenenamiento, en este caso debido a la negligencia de la fábrica de Showa Denko Corporation. Se encontraron con las mismas dificultades por parte del gobierno para clarificar el asunto. Incluso hubo científicos que apoyaban la postura de las empresas. Sin embargo, en Niigata las víctimas recurrieron a la ley con mucha más rapidez que en Minamata.

En este sentido, Hamilton resalta el planteamiento de Kidder, quien se cuestionaba por qué las víctimas de Niigata se mostraron más partidarias de recurrir a la ley para resolver el grave problema. Kidder señala acerca de Minamata que “muchos de los servicios sociales de la ciudad fueron provistos por la compañía. Las relaciones ciudad-compañía y, de algún modo, las relaciones entre la compañía y los damnificados eran de carácter múltiple y jerárquico. Sin embargo, en Niigata las víctimas vivían a 40 millas río abajo de la fábrica contaminadora. No existía ningún vínculo entre la Showa Denko Corporation y los damnificados de Niigata. Más bien eran extraños.”

Los empleados de Chisso Corporation tampoco se atrevían a decir una palabra en contra de la compañía, por no dañar la imagen de la empresa, aun a sabiendas de que era responsable de la tragedia del envenenamiento.

En abril de 1967, un grupo de investigadores del Colegio Médico de la Universidad de Niigata relacionó por primera vez lo ocurrido en Minamata y Niigata, y clarificó que en ambos casos se trataba de un envenenamiento por mercurio.

Concluimos que la presión de la corporación, como grupo, hizo que los empleados de la compañía no expresaran la realidad de los hechos, y que las propias víctimas trataran de eludir cualquier enfrentamiento legal con la compañía.

## **CAPÍTULO V**

## **DESARROLLO Y LIMITACIONES DE LAS LIBERTADES PUBLICAS EN EL MODELO DE COMUNICACIÓN JAPONES.**

### **1.- Desarrollo de las libertades de expresión.**

Hemos visto como la sociedad japonesa impone sus “normas” invisibles, pero claramente perceptibles para el mantenimiento de la armonía en el grupo. La contrapartida de la armonía en la sociedad es la merma de ciertas libertades públicas reconocidas en el artículo 21 de la Constitución japonesa, del cual hemos dado cuenta en el Capítulo III. Nos hemos servido de la empresa como instrumento de análisis por entender que se trata del grupo social más relevante en la sociedad japonesa, el que más afecta a la persona individualmente, tal como reflejamos en el Capítulo IV.

En este Capítulo V pretendemos mostrar, en el modelo de comunicación de la empresa japonesa que hemos elegido y examinado en el Capítulo IV, cómo las normas sociales constituyen una forma de limitación de las libertades públicas.

La compañía japonesa, como grupo social, recoge y se sirve de las normas de la sociedad; como grupo social organizado para un fin determinado, adapta

estas normas sociales al servicio del propósito de la empresa y crea, al mismo tiempo, normas específicas de la compañía que revierten en la sociedad, al afectar a la vida social y privada del empleado.

Nuestro objeto es evaluar cómo estas normas sociales afectan a la libertad de comunicación del empleado.

Si considerásemos solamente las “normas” que rigen las relaciones de *on-giri* (favor-deuda) que abundan en la organización jerárquica de la sociedad japonesa, podría pensarse en una sociedad a punto de estallar, o en los japoneses como seres humanos de otra naturaleza.

Sin embargo, la sociedad japonesa se autoregula y, por lo tanto, proporciona a sus miembros no sólo relaciones de “favor-deuda”, sino también una válvula de escape, que según nuestro punto de vista podría manifestarse a través de *amae*.

*Amae* es, no obstante, un concepto que presenta una doble cara, según la perspectiva desde la cual se considere. Por una parte, representa una oportunidad a un individuo para expresarse libremente con vistas a un fin muy concreto; y por otra, genera la obligación en otras personas de atender esta demanda concreta del individuo en cuestión.

Nos parece interesante incluir este concepto de *amae*, de tan difícil definición, en este capítulo a fin de hacer una evaluación más justa del modelo de comunicación japonés desde la perspectiva de las libertades públicas.

Además nos referiremos al fenómeno de *nomination* o “la obligación de ir de copas” después de la jornada laboral, como un hecho que, a primera vista, parece crear situaciones que permiten o favorecen la libertad de comunicación en un ambiente más distendido, aunque realmente no es así.

Hemos observado que la literatura, a través del *senryuu* o poemas de carácter popular, constituye un instrumento de libre expresión, incluso en la empresa, y por ello hemos estimado oportuno el referirnos a este tipo de composición poética.

Si consideramos que la sociedad japonesa fundamenta las relaciones entre sus miembros según un criterio de jerarquía, no es difícil deducir que la libre expresión se dará en situaciones en las que los actores de la comunicación se sitúen en plano de igualdad. Dentro de la estructura interna de la empresa, podríamos pensar que la relación mantenida por los *dookis*, o personas que entraron al mismo tiempo en la misma empresa, se produce en una situación de igualdad, al menos en un principio. Ya veremos que no siempre es así pero, en términos generales, podría considerarse que los *dookis* suelen mantener un tipo

de relación de confianza que permite un amplio margen para la libertad de expresión.

Los dos primeros casos a los que nos hemos referido, la libertad de expresión a través de la poesía popular, *senryuu*, y el fenómeno de *nomination*, o irse de copas, tienen de común el carácter lúdico que los caracteriza y, además, el hecho de no comportar ninguna censura social, cualquiera que sea el contenido de lo expresado. Tanto el *senryuu* como la práctica de *nomination* constituyen dos recursos más de la corporación japonesa para servir a sus intereses de corporación, como vamos contemplar en los epígrafes siguientes.

En cuanto a la relación de *dookis* se refiere, el hecho de haber entrado en la empresa el mismo año genera en ellos un vínculo de igualdad, que en algunos casos puede romperse al entrar en competencia por ascender de puesto en la organización.

## **2.- Evaluación de las limitaciones a la libertad de expresión derivadas de las "normas sociales/corporacionales".**

Observamos, en el Capítulo IV, cómo las características intrínsecas de la gran compañía japonesa y el modelo de comunicación en el que se circunscriben propician el mantenimiento de la armonía entre los miembros del grupo.

Es el cometido de este epígrafe del Capítulo V el analizar el costo individual que se exige de cada empleado para que sea posible la existencia de tal armonía de grupo, lo cual vamos a realizar desde la perspectiva concreta de las limitaciones a la libertad de comunicación del individuo en cuestión, y no de otras perspectivas.

Tendremos en cuenta los mismos elementos de las diferentes teorías de la comunicación aplicados en el Capítulo IV, para analizar estas limitaciones a la libertad de comunicación del empleado de la gran empresa japonesa, así como los conceptos de *shuudan isshiki*, *sekentei*, *on-giri*, *giri-tsukiai*, *honne-tatema*, que constituyen la base de las normas que rigen en una sociedad estructurada según criterios de jerarquía.



**2.1.- La experiencia previa, suposiciones del sujeto y punto de vista del modelo de comunicación de Gerbner condicionados por *shuudan isshiki* (sentido del grupo), *sekentei* (qué dirán).**

Partimos de la base de que el japonés es educado con un gran sentido de pertenencia a un grupo y que, fuera de él, el individuo como tal no tiene sentido. Es lo que se denomina *shuudan isshiki*.

De esta forma, cuando el japonés se incorpora a una gran compañía, le es inculcado desde el primer momento el sentido de pertenencia a un grupo concreto, que es el de la empresa con la que ha firmado un contrato de trabajo, y al cual no le resulta especialmente difícil adaptarse, puesto que su experiencia previa ha constituido una continuada preparación para ello.

¿Qué significa sentido de pertenencia al grupo constituido por todos los empleados de la empresa a la que pertenece?

De un empleado con sentido de pertenencia al grupo de la corporación en la que trabaja, se supone que hará todo esfuerzo y sacrificio por mantener la armonía dentro de este grupo.

Esto significa que actuará y se expresará de acuerdo con *sekentei*, o “el qué dirán”, y que su círculo de autonomía<sup>1</sup> de expresión se verá notablemente reducido, al encontrarse condicionado siempre por la opinión ajena.

En la experiencia previa del individuo antes de pertenecer a la corporación en la medida en que ni siquiera está bien considerado el expresar libremente el deseo de convertirse en “alguien” para hacer “algo” en la vida, sino que el *sekentei* subyuga al japonés de tal forma que su vida va encauzada a pertenecer a una gran corporación, al margen de que lo consiga o no. Esto constituirá uno de los factores que determinen su fracaso o éxito social.

Pues bien, el *sekentei*, o “el qué dirán”, dentro de la empresa puede analizarse en términos de *on-giri*, *tsukiai-giri*, *honne-tatema*e y, por supuesto, de jerarquía. Estos factores se entremezclan, y no es fácil encontrar una única razón a un determinado comportamiento o actitud. La diferencia fundamental entre la gran corporación japonesa y las de estilo occidental radica en que la relación entre empleado y empresa se extiende más allá de los límites del contrato del trabajador con la empresa, en forma de relaciones de *on-giri*, o favor-obligación, que definimos en el Capítulo III.

La empresa influye no sólo en la actitud y comportamiento del empleado, sino también de la familia de éste, en lo que llamamos *kazokugurumi no tsukiai wo suru* que es lo mismo que implicar a la familia en las obligaciones para con

la empresa del padre. El empleado se sentirá obligado a que su familia participe en las actividades que la empresa les organiza. Tanto el trabajador como su familia aceptarán de buen grado, aparentemente (*tatema*), la invitación, y no serán capaces de expresar libremente su deseo de no asistir. Se verán de este modo, involucrados en realizar ciertas actividades impuestas en tiempo que debería entenderse como libre. En caso de rehusar a participar en las mismas, se verá condenado a la censura social y marginado. Naturalmente, se favorece la comunicación entre los empleados y sus familias en tiempo de ocio, pero su círculo de relaciones sociales se constriñe cada vez más a los círculos sociales de la corporación.

Tampoco hay que olvidar que en esta situación de relaciones más informales, el tratamiento jerárquico organizacional persiste. Es difícil pensar que pueda existir libertad de expresión cuando no existe un tratamiento de igualdad.

En los entrenamientos que la empresa proporciona a los nuevos empleados intermedios, mediante la comunicación y convivencia en grupo, la compañía inculca su filosofía de grupo a los empleados, es decir, se les inculca el *shuudan isshiki* de la empresa. Se trata de una convivencia de veinticuatro horas con las mismas personas, en el mismo ambiente de la corporación y relacionándose con las mismas normas. Se enseña a obedecer y a trabajar en grupo. La libertad de comunicación del empleado japonés se haya limitada, sencillamente, porque no encuentra tiempo libre para ejercerla; la relación jerárquica de la organización es

la única que puede experimentar el empleado en tiempo de entrenamiento, después del cual, es un hombre apto y flexible para los intereses de la empresa y tampoco encuentra muchas ocasiones en las cuales ejercitarse como ser humano con un criterio individual e independiente.

Durante este periodo de entrenamiento, se espera que al menos sienta el empleado el deber de trabajar y cooperar con el equipo. Debido al *sekentei* o “qué dirán”, nadie se atreve a actuar independientemente o a exponer ideas brillantes que sobresalgan del criterio de la mayoría. La homogeneidad es deseable, y el japonés tiende a reprimir todo aquello que destaque su personalidad. En realidad, ésta es una lección aprendida a fuerza de practicarla desde la infancia. No obstante, la crisis económica está empujando a la sociedad japonesa hacia nuevos cambios y se está empezando a apreciar la incitativa individual en la empresa, o por lo menos a reconocerla de palabra.

## 2.2.- La armonía de grupo a través del *feedback*.

El contexto espacial de la corporación japonesa permite el desarrollo de una comunicación caracterizada por un gran flujo de información y multiplicidad de emisores y receptores, al tratarse de un espacio abierto. A través de la respuesta a un mensaje, el *feedback*, como DeFleur había indicado, es posible observar el efecto causado por el mensaje inicial en el receptor. Hemos analizado, mediante el *feedback*, la tendencia a llegar al consenso a través de la comunicación como un elemento que garantiza la armonía.

Sin embargo, esta disposición abierta del espacio favorece un tipo de relación de *giri-tsukiai* entre *sempais*, veteranos, y *koohais*, subordinados, al hacer notoria físicamente esta relación jerárquica de superiores e inferiores; es decir, todos están evidenciando su posición en la escala jerárquica al ocupar un determinado lugar en el espacio compartido por todos. El *koohai*, o subordinado, se siente siempre bajo la sombra de sus superiores al percibir siempre la presencia física de estos.

Los subordinados sentirán siempre *giri*, u obligación, hacia sus *sempais*, de quienes reciben el “favor” de la enseñanza y protección. En lo que a la libertad de expresión concierne, esta obligación podrá interpretarse como la imposición social al *koohai* de tener que asentir a cuanto su *sempai* le pida u ordene, ya sea en el ámbito laboral o fuera de éste. Si observamos estrictamente

el contexto empresarial, la no réplica de un subordinado a un superior no sería un hecho particular de la empresa japonesa, sino algo bastante común, y quizás más acentuado, en el estilo de dirección empresarial de Occidente. Debemos, pues, referirnos a este contexto extraempresarial, en el cual se reproduce la jerarquía organizacional de la empresa en cuestión. Es en este contexto donde el *koohai*, o subordinado, continua sin abandonar su papel de subordinado y su incapacidad para expresarse libremente al relacionarse con su *sempai*, o sus superiores.

El *koohai* no abandonará la oficina antes que su *sempai*, aunque haya concluido la jornada laboral e, incluso, haya terminado su trabajo. No expresará su deseo de irse y, además, manifestará su satisfacción por quedarse hasta que sea preciso (*tatema*). Igualmente, si los *sempais* se lo piden, se asociarán después del trabajo para ir de copas (*tsukiai*), como analizamos en el epígrafe anterior en el fenómeno de *nomination*.

Es posible que muchos de los recién empleados realmente sientan deseos de acompañar a sus superiores hasta que éstos decidan terminar el trabajo, o alternar entre ellos después de concluida la jornada laboral; sin embargo, esta actitud es una respuesta positiva a un entrenamiento eficaz recibido por el nuevo empleado al incorporarse a la empresa y destinado precisamente a formar individuos diligentes.

Si nos expresamos en términos de *on-giri* (favor-obligación) podríamos aseverar que la empresa japonesa, con sus medidas proteccionistas (que podríamos considerar como *on*<sup>2</sup>, subvenciones para la obtención de vivienda por parte de los empleados, instalaciones de recreo para los trabajadores de la empresa, ayudas para la educación de los hijos de éstos, etc.), crea las circunstancias propicias para que el círculo de autonomía del empleado sea lo más reducido posible, y se vea siempre en círculos sociales de la organización empresarial, en los cuales habrá de comportarse según su puesto ocupado en la jerarquía de esta organización, ya sea como empleado subordinado o superior. El empleado cumple con su obligación *giri* con la empresa al saldar su obligación *giri* con los demás empleados, con quienes convive dentro y fuera de la empresa. Es fácil así entremezclar los asuntos de ocio con el trabajo.

Existe otro tipo de *on*, o “favor”, más abstracto, que la empresa proporciona a sus empleados, sobre todo a través de los discursos y los entrenamientos a los empleados, y que se refiere a la “Corporación” como a una gran familia en la que la Dirección encarnaría el papel de los padres protectores y el resto de los empleados serían los hijos. Cada empleado se siente así miembro de una gran familia. En el caso de una gran Corporación, además, le proporciona prestigio social y la obligación en el empleado de no defraudar a la empresa e incurrir en el deshonor. En este sentido el *giri* inconscientemente adquirido por parte de los empleados sería el “deber de la sumisión y el respeto”, lo cual proporcionaría el principio básico de toda relación social de esta organización. En

la medida en que este principio afecta al empleado, incluso fuera del contexto laboral, supone una limitación de la libertad de comunicación, puesto que pueden darse circunstancias en las que un empleado pudiera, o incluso debiera, negarse a seguir ciertas instrucciones; y menos aún, el expresar su agrado de hacerlas.

Acabamos de contemplar situaciones en las cuales las “normas de la empresa”, de alguna forma, limitan la libertad de expresión del empleado, al aplicarse éstas fuera del contexto laboral. Cuando se aplican dentro de la organización empresarial, tienen sentido en la medida en que sirven a los intereses y objetivos para los cuales fue creada la empresa, incluso aun tratándose de normas ideales para favorecer la libertad de expresión de cada empleado.

Nos vamos a referir al proceso interno de toma de decisiones en la empresa japonesa, por tratarse de un ejemplo más en el cual, a través del *feedback* o respuesta obtenida a través de canales escritos, el empleado japonés manifiesta una respuesta a la que se ha llegado por consenso, y no representa la opinión verdadera de este empleado. Es ilustrativo este ejemplo, porque se crea la ficción de que todo trabajador implicado en un asunto tiene el deber, y también el derecho, de intervenir en el proceso de decisiones de este asunto.

En cambio, la realidad demuestra que habrá de expresar por escrito aquella solución o propuesta que la mayoría haya estimado más conveniente. Solamente en las discusiones previas a la formalización por escrito de tal solución o



propuesta podrá, limitadamente, manifestar su opinión. No estamos por ello negando que existan otras ventajas derivadas de este sistema, tales como la necesidad del empleado de estar bien informado sobre el asunto del cual se trata, a fin de poder opinar sobre el asunto en cuestión y, por supuesto, conocer de la postura u opinión de los demás empleados al respecto. Es decir, una ventaja podría ser el favorecimiento de un mayor flujo de información entre los miembros del equipo que ha de tomar una decisión; el inconveniente, la falta de transparencia a la hora de manifestar cada empleado su propia opinión.

### **2.3.- La libertad de expresión desde la perspectiva del lenguaje.**

El lenguaje es un reflejo de la estructura social de un país. En el caso de Japón, el lenguaje responde a la organización jerárquica de la sociedad japonesa. Es decir, cada cual se expresa en los términos adecuados según la posición que se ocupe en la escala social con respecto a la persona a quien se dirige.

El expresarse sirviéndose del registro apropiado a las circunstancias tiene gran validez a la hora de conseguir un efecto determinado con el mensaje expresado. Además, en una sociedad como la japonesa donde el procedimiento de cómo hacer algo, *do*, tiene tanta o más importancia que el hecho en sí, el no expresarse de acuerdo con la posición en la jerarquía social implica sencillamente el no poder conseguir el objetivo deseado.

En muchas ocasiones un individuo se ve obligado a relacionarse fuera de la empresa con los mismos miembros del grupo de trabajo y, por lo tanto, a mantener la misma relación jerárquica que la sostenida en la empresa, por lo cual se verá obligado a utilizar idéntico lenguaje jerárquico. Este tipo de relación social jerárquica implica el uso de un lenguaje y contenido apropiados para cada emisor con respecto a su correspondiente receptor.

### 3.- La doble cara de *Amae*.

Es un término que consideramos aparte porque concierne a dos partes, que podríamos denominar *amaeru hito*, quien se beneficia de *amae*, y *amae sasetekureru hito*, quien beneficia a quien se lo pide/exige, *amaeru hito*. *Amae* puede quedar representado gráficamente por las dos caras de una moneda. Por un lado, *amae* supone libertad de expresión del individuo (*amaeru hito*, o quien exige un favor) en circunstancias muy concretas, a saber, cuando este individuo se sirve de su posición o de una determinada situación para hacer que alguien realice algo por él.

Tal individuo, *amaeru hito*, se siente con el derecho de expresar directa o indirectamente su deseo, y hacer que otra/s persona/s actúen de acuerdo con este deseo.

Takeo Doi dice que *amae* es, “primero y ante todo, una emoción, una emoción que participa de la naturaleza de un impulso y con algo de instintivo como base.”<sup>3</sup>

Sin embargo, podría entenderse que el hecho de pedir algo a alguien en la sociedad japonesa ya lleva implícito *amae*. Las circunstancias y la forma en que se pida algo determinará el grado de *amae*.

El hecho de que no se exprese con palabras o, si se hace, se recurra a un lenguaje indirecto o ambiguo, no significa que no se exprese libremente. El japonés se sirve de un lenguaje ambiguo simplemente por cuestión de cultura y costumbre.

Por otra parte, esta forma de expresión ambigua puede constituir otra acepción de *amae*, en el sentido de que permite expresarse a un individuo evitando posibles compromisos o responsabilidades sin sentirse castigado socialmente.

A través del *feedback*, o respuesta del receptor que atiende al deseo expreso de la persona que directa o indirectamente lo manifiesta, se puede comprobar que existe isomorfismo y, por lo tanto, que se ha producido la transmisión de un mensaje de forma eficaz.

Takeo Doi plantea las relaciones sociales de un individuo en Japón sintetizadas en tres círculos, a saber:<sup>4</sup>

- círculo de relaciones con desconocidos.
  
- círculo de relaciones de obligación, tales como compañeros de trabajo, vecinos, amigos no tan íntimos.

- círculo de familiares y amigos íntimos.

Podemos observar que se dan relaciones de *amae* fundamentalmente en el círculo de relaciones con familiares y amigos íntimos. En tanto que en el círculo de relaciones obligatorias se dan más las relaciones *on-giri*. Sin embargo, también en este círculo consideramos que se dan relaciones de *amae*.

Puede interpretarse que un individuo se atreve o se siente con derecho a exigir algo a los demás, bien a personas de su círculo de confianza que sabe que no le van a negar nada en virtud de la relación familiar o de la amistad que les une, o bien a personas que se sitúan en una posición inferior en el orden jerárquico, y no mantienen una relación habitual, ni esperan mantenerla en el futuro; es decir, no se preocupa por “el qué dirá” esa persona.

Las relaciones dentro de la empresa son principalmente relaciones de *on-giri*. También existe *amae*. *Amae* en la empresa puede provenir de una autoridad que exige de sus subordinados el cumplimiento de las tareas más allá de los estrictamente profesional, bien por el cargo de relevancia que desempeña, bien porque a su vez se ve obligado a exigir tal actividad de ese subordinado, el cual aceptará realizarla sin réplica.

Otras veces *amae* puede provenir de un subordinado con respecto a sus colegas, quienes se sentirán más o menos coartados en su derecho a expresar su

repulsa a hacer algo. Pero, como indicamos anteriormente, en las relaciones entre *dookis*, o personas que podrían considerarse en situación de igualdad, aunque mantengan relaciones de *amae*, quien *sufre amae*, es decir, a quien se le exige actuar en beneficio de alguien, puede sentirse con la capacidad de, al menos, expresar su descontento.

Podemos aseverar que la libertad individual aún no está firmemente establecida en Japón, y Takeo Doi atribuye este hecho a la prominente presencia de *amae* en las relaciones humanas japonesas.<sup>5</sup> Aquí, por supuesto, debemos entender *amae* en su significado más amplio, e incluyendo en el mismo algunos de los conceptos que contemplamos en el Capítulo III, tales como *giri* (sentido de obligación o deuda). En este sentido, *giri* depende de *amae* en la medida en que un individuo se siente obligado a hacer "un favor" a otro, sólo por la posición de este último, o en virtud de las circunstancias. No obstante, ya hemos visto que podría existir *giri* como resultado de un "favor" (*on*) recibido.

Lo que sí es cierto es que el grupo representa una autoridad para el individuo, quien es capaz de esforzarse por el grupo sobrepasando incluso el límite de su capacidad.

Por supuesto, el hombre es un ser social por naturaleza y, en Occidente, el individuo presenta asimismo una vinculación con el grupo. Sin embargo, en Occidente, el individuo tiene un amplio margen de elección del grupo o grupos

en los cuales desea relacionarse con otros miembros y, al mismo tiempo, la relación con estos miembros es más flexible y no subyuga al individuo en la medida en que lo hace en Japón. Digamos que existe una relación voluntaria.

Coincidimos con Takeo Doi cuando señala que “la libertad se adquiere únicamente a través del hecho de participación en otro grupo que originalmente no está relacionado con el grupo al que pertenece.”<sup>6</sup>

Nosotros añadiríamos que, en Japón, el sentido de pertenencia al grupo de la empresa restringe considerablemente el ámbito de relación de este individuo en otros grupos y, como hemos visto, afecta también al círculo de relaciones de la familia.

#### 4.- El fenómeno de *nomination*.

*Nomination* es un híbrido compuesto de dos partes, *nomini*, netamente japonesa, y *cation*, que es una terminación procedente del inglés. En japonés, el verbo *nomu* significa “beber”; *nomi ni iku* quiere decir “ir a beber”. *Nomini* es, por tanto, una abreviación de *nominiiku*, cuya terminación, *ni iku*, se ha sustantivado mediante la adición del sufijo inglés *cation*, probablemente para enfatizar el significado de la palabra.

Se trata de un término moderno que responde a la práctica social, surgida en la empresa japonesa, de ir a tomar copas con otros empleados de la misma organización, con clientes o, incluso, con otros empleados de la competencia.<sup>7</sup>

En lo que al individuo respecta, la práctica de *nomination* representa, por una parte, una obligación, en tanto en cuanto es algo que le viene impuesto por el grupo de la empresa; sin que, naturalmente, haya que descartar casos en los que esta obligación se realice con gusto.

No obstante, en términos generales, el fenómeno en sí de ir de copas en las tres formas expresadas, puede interpretarse como “la obligación” de asociarse con otros compañeros de trabajo, clientes u otros empleados de la competencia en un ambiente más distendido.



El objeto manifiesto y el real de este tipo de relación “informal” no suelen coincidir, pero lo que resulta cierto es que nunca se llega a deshacer la escalera de la jerarquía organizacional, y nadie se atreve a moverse de su peldaño.

Cuando el fenómeno de *nominication* se produce entre empleados de la misma empresa, los subordinados, o *koohais*, sienten la obligación de aceptar la invitación de sus superiores (*sempais*) de ir de copas, lo que suele ocurrir dos o tres veces por semana, dependiendo de la empresa.

El *koohai* se siente coaccionado a ir después del trabajo y asociarse, lo quiera o no, con los otros empleados. Ya hemos visto que este sentimiento de obligación responde al concepto de *giri*, puesto que el *koohai* siente la obligación de responder a la “protección” o “enseñanza” de sus superiores. Se trata también de *tsukiai*, ya que van a ir todos juntos a hacer algo (ir de copas). En cualquier caso, el *koohai* no puede expresar su negativa a ir; antes al contrario, expresará *tatema*, es decir, “está encantado de ir”.

En lo que respecta al *sempai*, o superior, tampoco debe sentir como una presión el tener que cumplir con las exigencias de su puesto en la jerarquía organizacional, al interpretar el deber de ir de copas con los *koohais* como una obligación impuesta en el grupo.

Puede que haya también *sempais* que lo hagan por el sentimiento humano de “resarcirse” de todas sus fatigas de *koohai*, o subordinado, con otros *koohais*. Otros *sempais*, simplemente, se han acostumbrado a este tipo de relación social-empresarial, o sienten la presión de hacerlo.

La empresa crea así grupos de relación entre empleados fuera de la jornada de trabajo, sin tener en consideración la voluntad del empleado, en el tiempo libre, y refuerza de este modo el objetivo de la "empresa-familia". En la mayoría de los casos, este tipo de relación entre empleados de la misma empresa tiene como fin fomentar el conocimiento de los miembros de un equipo de trabajo entre sí, de modo que lleguen a una mayor compenetración y mayor rendimiento en el trabajo. Sin embargo, no puede pensarse, aunque existen excepciones, que en un grupo formado por superiores y subordinados pueda el individuo expresarse libremente.

Ya hemos señalado que entre *dookis* (empleados que entraron en la empresa el mismo año) sí suele existir una relación de mayor confianza que permite al individuo la libertad de expresión, pero esto ocurre tanto en el ámbito estrictamente laboral como fuera de él.

Aparentemente, cabe pensar que el relacionarse en un ambiente más distendido puede fomentar la confianza entre los presentes y, por lo tanto, la libertad de expresión de cada individuo. Sin embargo, la consciencia de ocupar

un determinado puesto dentro de la jerarquía del grupo nunca llega a perderse y, por ende, el individuo siempre se siente obligado a medir sus palabras de acuerdo con su posición.

Cuando el fenómeno de *nomination* se produce entre clientes o empleados de la competencia, los objetivos son distintos, pero igualmente para el empleado en cuestión se trata de una obligación de trabajo. El profesor Shuzuki señalaba que, últimamente, se utiliza este recurso de *nomination* para extraer información útil para la actividad de la empresa y que, además, les resulta más constructivo e interesante a los empleados, porque les permite cambiar impresiones con otras compañías, lo cual es siempre más enriquecedor.<sup>8</sup>

Los clientes que, como señalamos anteriormente, ocupan un escalafón superior en la jerarquía organizacional, algunas veces utilizan la expresión *kyoo bureiko de ikimashyoo*, es decir, “hoy salgamos sin distinción de superior y subordinados; todos iguales”. Esta expresión es igualmente utilizada entre los empleados de una misma empresa, pero muy pocas veces puede tomarse en serio realmente.

No obstante, dependiendo de la relación que se mantenga con estos clientes, se tomará tal expresión de ir todos en condición de igualdad como *tatema* (algo que se dice sólo para quedar bien, pero que no es cierto o no se

siente en realidad) o *honne* (algo que se dice de verdad). En cualquier caso, son contadas las ocasiones en que se permite salvar esta diferencias con los clientes.

## 5.- *Senryuu*: la libertad de expresión a través de la poesía popular.

*Senryuu* es una composición poética de carácter popular de un sólo verso, cuya rima consiste en que el verso se componga de tres palabras que consten de 5, 7 y 5 sílabas fonéticas, respectivamente.

El *senryuu* suele contener un mensaje impactante y alusivo a la vida cotidiana. Algunas empresa, sobre todo las compañías de seguros, utilizan el *senryuu* como recurso publicitario. La originalidad de la aplicación del *senryuu* como medio propagandístico reside en utilizarlo como elemento de un concurso en el que participan potenciales clientes de la empresa promotora del concurso. Es decir, estos potenciales clientes crean *senryuu* cuyo contenido eligen libremente, y de entre ellos saldrá ganador quien haya creado el *senryuu* más original y elegante.

En estos casos, el mensaje contenido en cada *senryuu* no hace ninguna alusión a los productos de la empresa responsable del concurso, sino que, insistimos, cada participante expresa libremente su mensaje. Tomamos como referencia el concurso patrocinado por una empresa de seguros<sup>9</sup>, en el que los concursantes participan con 62.921 versos, de los cuales seleccionaron los cien mejores para someterlos a votación.

Los *senryuu* seleccionados se refieren a la vida cotidiana y, muchos de ellos, a escenas extraídas del contexto empresarial en un tono irónico y hasta mordaz. Sorprende el contenido crítico de estos versos sobre los jefes, *sempais* o superiores, la forma de trabajo en la empresa a la que pertenecen incluso, en muchos casos, tratan también sobre *tatema*e (manifestación de una realidad que sólo existe aparentemente, pero que verdaderamente no es así), etc.

En realidad, la ironía de estos versos pone de manifiesto la necesidad de expresar la verdadera opinión, *hon*ne, acerca de cualquier asunto cotidiano que, de hacerlo de otra forma, recibiría la censura social. A través del verso es posible la libertad de expresión, quizá por el carácter lúdico que implica la expresión mediante el verso.<sup>10</sup>

EL *senryuu* tampoco es el único recurso literario mediante el cual un individuo se expresa libremente. Algunas veces, cartas estrictamente comerciales comienzan con un párrafo puramente literario, totalmente fuera del contexto comercial y que pretende acercarse, de una forma más humana y sentimental, al responsable de otra empresa, para después proseguir con el típico lenguaje comercial.<sup>11</sup> La forma y el fondo expresados literalmente en las referidas cartas responden al libre criterio de su autor, si bien existen ciertos temas estereotipados, como la alusión al florecimiento de los cerezos *sakura* en abril, a los cambios del tiempo atmosférico, las felicitaciones de fin y comienzos de año, etc.

El *senryuu* puede aparecer también en alguna revista u otra publicación de la empresa.

Los autores de estos *senryuu* pueden expresar sus pensamientos acerca de algo, generalmente sobre asuntos de la vida cotidiana, libremente, sin necesidad de refugiarse en el anonimato.

## NOTAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPITULO V.

- <sup>1</sup> Nos servimos de esta expresión, que el profesor Pedro Farias utiliza en su obra “Libertades Públicas e Información”, por entender que responde al concepto de la capacidad de un individuo para actuar según su libre albedrío, y que nos conviene en este capítulo.
- <sup>2</sup> En Japón, este tipo de prestaciones por parte de la empresa a los trabajadores sólo existe en las grandes corporaciones, y de ahí que el japonés desee pertenecer a alguna de estas compañías y dedique los mayores esfuerzos en el empeño.
- <sup>3</sup> DOI TAKEO, “The Anatomy of Dependence”, Kodansha International, Tokyo, 1981. Primera edición en 1971, bajo el título “Amae no Koozoo”, Koobundoo, Tokio.
- <sup>4</sup> DOI TAKEO, “Amae no Koozoo” (“Estructura de Amae”), Kobunshya, Tokio, 1991, pág. 38. Esta obra ha sido traducida al inglés bajo el título “The Anatomy of Dependence”, por Bester John, editado por Kodansha International, en Tokio, 1981.



En realidad, Takeo Doi explica el concepto de *enryo wo suru* (refrenarse de hacer algo) en las relaciones humanas en la sociedad japonesa a través de círculos que representan los distintos tipos de relación de un individuo con otros, según el grado de confianza. Nosotros nos hemos servido de la idea de Takeo Doi de representar las relaciones humanas según estos “círculos de confianza” para explicar el concepto de *amae*.

<sup>5</sup> DOI TAKEO, op. cit. pág. 173.

<sup>6</sup> DOI TAKEO, “Amae no Keezee”, op. cit. pág. 205.

<sup>7</sup> Este término fue creado por el profesor Marty K. Suzuki, profesor de “Koran Junior College” de Fukuoka.

<sup>8</sup> Según el profesor Shuzuki, las empresas cada vez aplican más este tipo de relación, sobre todo para extraer información de la competencia e, incluso él mismo imparte este tipo de enseñanza a los nuevos empleados, en los cursos de formación que las compañías ofrecen.

<sup>9</sup> En concreto, nos estamos refiriendo al concurso realizado por la Compañía de Seguros DAI ICHI SEIMEI. Las empresas de seguros suelen recurrir a este tipo de concursos para conseguir nuevos clientes.

<sup>10</sup> Para mejor referencia, exponemos a continuación algunos ejemplos, extraídos del concurso de *senryuu* realizado por DAI ICHI SEIMEI:

- Un jefe de sección se preguntaba: ¿dónde está el manual del manual?

Ironiza acerca de la abundancia de manuales en la empresa japonesa. Existe un manual para casi todo, de forma que un empleado pueda seguir las instrucciones del manual correspondiente según cada caso, y no cometer errores derivados de su iniciativa personal.

- Quien como el jefe dice, hace, nada bien le sale.

Ningún empleado sería capaz de criticar tan abiertamente a un superior en circunstancias normales.

- ¡Señor Director! ¿Qué veo en su apretada agenda para el día de hoy? Lunes a las 21:30: sacar la basura.

Hasta los directores, cuyo cargo parece eximirles de ciertas labores y se preocupan de comportarse como corresponde a su puesto, en la realidad también tienen que hacer estas tareas, como las de ocuparse de sacar la basura cuando lleguen a casa.

- Sin prisa, hazlo tranquilo, pero lo quiero enseguida listo.

Aunque muchas veces, cuando un superior encarga una tarea a un subordinado, le dice que lo haga tranquilamente, éste ha de entender que se trata de *tatema*, es decir, que se trata sólo de una frase hecha para mantener la armonía aparentemente. Lo más probable es que le reclame la tarea terminada enseguida.

- <sup>11</sup> Exponemos a continuación, como ejemplo, el primer párrafo de una carta comercial escrita en el mes de abril, en la que se anunciaba a un cliente el cambio de puesto de un director por otro:

“Todo es nuevo y fresco en abril. No hay nada más grato que ver el manto blanco de los cerezos llenar de pureza los campos”.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES.

- 1) El sistema social de Japón se compone de subsistemas, que a su vez están configurados por grupos. Uno de estos subsistemas está representado por las organizaciones empresariales, cada una de las cuales puede considerarse como un grupo social, cuyas características hacen que sea bastante representativo de la sociedad japonesa.
- 2) El japonés posee un profundo sentido de pertenencia al grupo, hasta el punto de sentir su individualidad plenamente dependiente e identificada con el grupo al que pertenece. Además, es plenamente consciente de su posición dentro de la jerarquía del grupo, y el tipo de competencia comunicativa que le corresponde de acuerdo con su posición.
- 3) La conciencia individual del japonés de pertenencia a un grupo no surge espontáneamente de la nada, sino que puede considerarse como fruto de la convergencia de una serie de factores geográficos, históricos, filosóficos y religiosos.

- 4) La comunicación organizacional en Japón permite la formación y consolidación del grupo en la empresa japonesa.
- 5) La empresa extiende su influencia sobre el individuo más allá de los límites de la misma, al crear círculos de relaciones sociales que reproducen el modelo de comunicación jerárquica mantenida en la empresa.
- 6) El modelo de comunicación japonés viene determinado por el sentido de pertenencia al grupo de cada individuo, y el hecho de sentirse obligado a tener siempre en consideración la opinión ajena (*sekentei*) en el momento de expresarse. De ahí que círculo de autonomía del japonés sea más reducido.
- 7) La servidumbre del japonés al grupo le comporta naturalmente unos beneficios sociales, pero también una merma de la libertad de actuación y expresión.
- 8) Existe una subordinación del individuo a los intereses del grupo o de la organización, que podría considerarse como una especie de totalitarismo, opuesto al individualismo que ensalza la voluntad personal.
- 9) Las normas del grupo, implícitas o explícitas, son tan respetadas por los miembros del grupo que tanto los subsistemas como el sistema en conjunto,

se regulan por sí mismos. El individuo actúa conforme a estas reglas, aunque no estén escritas.

- 10) La necesidad que impone el grupo al individuo para llegar al consenso puede suponer una limitación de la libre expresión de la voluntad del individuo, que responde de la forma en que se espera que lo haga.
- 11) El modelo de comunicación japonés se sitúa en un marco legal que garantiza el ejercicio de las libertades públicas, como se aprecia en los artículos de la Constitución del Japón que hemos expuesto, concernientes a las libertades públicas y las leyes que los desarrollan.
- 12) En Japón, las leyes concernientes a las libertades públicas contribuyen, de alguna forma, a revalorizar el sistema de valores de la sociedad japonesa y, en los casos en los que no existe ninguna intervención gubernamental, como es el de los medios de comunicación social, existe un autocontrol de la información en el mismo grupo, amén de las leyes que regulan la profesión periodística.
- 13) En cuanto a la censura, es cierto que no existe censura previa en las publicaciones realizadas en Japón. Sin embargo, en el caso de las importaciones, existe una censura en las aduanas, lo cual indica la

desconfianza a lo procedente del exterior y, por el contrario, la fiabilidad de lo realizado por y para el "grupo" de japoneses.

- 14) Al margen del marco legal en Japón, más o menos benévolo en unos aspectos que en otros, existen unas normas sociales que sí controlan eficazmente el comportamiento social de cada japonés, y que constituyen una herencia de valores sociales que, si bien han evolucionado hacia la permisividad, todavía encontramos una fuerte raíz en el pasado.
- 15) Apreciamos una dualidad de normas: las objetivas y las sociales, que realmente operan restringiendo, en muchos casos, las libertades públicas, al menos en la forma en que las entendemos en Occidente.
- 16) En Japón, encontramos los primeros pasos hacia el reconocimiento y garantías de las libertades públicas en la época de la Restauración Meiji (sin que esto signifique que realmente existían estas libertades entonces), más de un siglo después de la Declaración de Derechos resultante de la Revolución Francesa, y de la Primera Enmienda a la Constitución de los Estados Unidos.
- 17) La Constitución Meiji hay que entenderla como el resultado de una voluntad de modernización por parte de la nación japonesa, pero en lo que a las libertades públicas concierne, consideramos que se trataba de un intento de reconocimiento ficticio de las mismas.



- 18) La sociedad Meiji y sus valores morales no podían cambiar de repente. A pesar de los importantes cambios experimentados en la estructura interna de la sociedad, en el fondo seguía latiendo la ética confuciana. Lo único que ocurrió es que se iban adaptando las costumbres a las exigencias de una sociedad industrial y a la introducción de nuevas técnicas occidentales. Sin embargo, el sentido de primacía de los valores sociales sobre los individuos no se debilitó lo más mínimo.
- 19) Una revolución, en cuanto a las leyes concernientes a las libertades públicas se refiere, la encontramos a partir de la Segunda Guerra Mundial, en la Constitución impuesta por los Estados Unidos.
- 20) El grado de libertad de una sociedad hay que verificarlo en sus leyes y en el Derecho subjetivo. Es evidente que existe una influencia recíproca entre el Derecho objetivo y las normas sociales. Sin embargo, los principios de conducta social confucianos cuentan con la tradición que arrastran los siglos en la sociedad japonesa, y la seguridad del arraigo resultante de una asimilación espontánea y a conveniencia.
- 21) La ley, en el sentido occidental de la palabra, se importó de Europa a Japón en la Época Meiji, primeramente de Francia y más tarde de Alemania, pero lo que no pudo importarse es la tradición del sentido romano de la ley que existía en Europa.

- 22) El significado de la ley en Japón continúa siendo algo que, en la práctica, el japonés asocia con imposición y castigo, en tanto que lo que tiene valor es el "sentido humano" o *ninjo*, a la hora de resolver conflictos.
- 23) Lo verdaderamente importante en el grupo es el mantenimiento de la armonía dentro del mismo, aunque por ello el japonés vea restringido de alguna forma el ejercicio del derecho a las libertades públicas.
- 24) La empresa se convierte en un grupo social, en el cual se encuentran latentes las normas sociales que han evolucionado paulatinamente a lo largo de la historia del Japón, pero que es innegable que no han desaparecido. Al mismo tiempo, la compañía genera su propia cultura de empresa en la sociedad, al crear círculos de relación entre empleados, y empleados y clientes, fuera del ámbito de la organización. En este sentido, actúa como un tamiz de normas sociales, que adquieren para el individuo una validez más real que las leyes en sí.
- 25) En Occidente, las relaciones sociales discurren con mayor libertad, es decir, el individuo se relaciona sin tanta consciencia de pertenecer a uno u otro puesto en la jerarquía social, y tampoco es tan sensible a las relaciones de "favor y deuda" como lo es en Japón.

- 26) El japonés llega a prostituir sus convicciones y pensamientos más sagrados por los objetivos de la empresa.
- 27) Existen varias categorías de "sentimiento de obligación o deuda" (*giri*), entre las que señalamos una, que se deriva del puesto ocupado en la jerarquía organizacional (la natural obligación de un inferior hacia un superior), y otra que resulta de un favor recibido. En cualquier caso, este sentimiento de obligación o deuda de un individuo le impide expresar su repulsa a realizar determinadas actividades fuera del ámbito laboral.
- 28) El *sekentei*, o que dirán, constituye otra norma social que somete al japonés a la merma de libertad de expresión por *tatema*, es decir, obligará al japonés a expresar algo que no siente para que la sociedad no piense negativamente de la persona en cuestión.
- 29) En contraposición al sentimiento de obligación al que se ve sometido el japonés en la mayoría de sus relaciones sociales, ya sea derivado de su posición inferior en la jerarquía social, o como consecuencia de haber recibido un favor, existe otro sentimiento (*amae* en una de sus acepciones) mediante el cual, un individuo elude su responsabilidad dentro de este orden de obligaciones, exigiendo éstas implícita o explícitamente a los demás, lo cual podríamos considerar como una válvula de escape del individuo en una sociedad de relaciones sociales tan duras.

- 30) A veces, es posible encontrar en la literatura un instrumento de libertad de expresión, incluso dentro de la organización empresarial, como es el caso de algunas empresas que, en la promoción de sus productos, se sirven de concursos de *senryuu* o poemas populares, que sorprenden por su contenido impactante y sincero, a veces tremendamente crítico con la realidad circundante.
- 31) En Japón no existe un poder claramente definido, sino un sistema en el cual todo funciona armoniosamente, incluso la mafia y la corrupción política, que forman parte del sistema, favorecido por una opinión pública sumisa.
- 32) El sistema social japonés crea en el individuo un círculo de dependencia del grupo al que pertenece; si trata de la empresa, esta dependencia presenta un doble aspecto: uno positivo, por el cual el empleado recibe compensaciones materiales de la misma, y ve satisfecha la garantía de ciertos derechos, como el de la vivienda, un puesto de trabajo etc., y uno negativo, por el cual el empleado ha de dedicar su vida a la empresa, lo que implica que no puede escaparse de la relación jerárquica organizacional y lo que ello supone, que afecta a su libertad de comunicación.
- 33) Este sistema funciona en el Japón en la medida en que se ha conseguido levantar una nación exhausta y humillada tras la derrota de la Segunda Guerra Mundial. El japonés, que ha visto el resultado positivo de sus

privaciones, se siente en cierto modo feliz con el sistema, y quizá no eche de menos la libertad que brinda el individualismo.

34) Sin embargo, una vez alcanzados un bienestar general y una posición internacional entre los Siete Grandes, la crisis económica empuja al Japón a nuevos cambios que apelan cada vez más a la iniciativa individual, mayor apertura real al exterior y tolerancia con la divergencia de opiniones, que irá dando lugar paulatinamente a una sociedad con nuevos valores.

35) En términos generales, entendemos que este modelo de comunicación social de Japón no se puede transplantar en Occidente, puesto que aquí la estructura social jerarquizada del Japón no encuentra equivalente. Sin embargo, sería deseable fomentar el flujo de comunicación y la cooperación intergrupala, a fin de coordinar los esfuerzos individuales que tienden a naufragar en la nada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFIA.**

ALEXY ROBERT, "Theorie der Grundrechte". Teoría de los Derechos Fundamentales. Centro de Estudios Constitucionales. Madrid, 1993.

ANESAKI, M., "History of Japanese Religion", London 1930. Reprint, Tokyo, 1963.

APRIX ROGER, D. "La Comunicación. Clave de la Productividad", 1986.

ATSUMI REIKO, Tsukiai. "Obligatory Personal Relationships of Japanese White-collar Company Employees". Human Organization, 38, pag. 63-70.

BANNEL, YVES, "Comunicación y Marketing. La Revolución empresarial de Hoy", 1989.

BANNEL YVES, "Comunicación y Marketing Interno. La Revolución Empresarial de Hoy", ICSA, Madrid.

BARTOLI ANNIE, "Comunicación y Organización", Ed. Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, 1992.

BOYE DE MENTE, "The Japanese Manners and Ethics in Business", Phoenix Tokyo, 1975.

BRADDOCK, R. "An Extension of the Lasswell Formula", Journal of Communication, 1958.

BURNS, T. AND G.M. STALKER, "The Management of Innovation", London, Tavistock Publication, 1961.

CALDWELL J.B., "La comunicación en la Empresa", Madrid, 1975.

CLARK RODNEY, "The Japanese Company", Tuttle, Tokyo, 1987.

COMMUNICATION AND GROUP DECISION MAKING, "Conference on Research in Small Group Communication at Pennsylvania State University 1982", Edited by Randy Y. Hirokawa 1980.

CONFUCIO Y MENCIO, "Los Cuatro Libros", Traducción de Joaquín Pérez Arroyo, Ediciones Alfaguara, Madrid, 1982, Primera Edición, Madrid, 1981.

DEFLEUR, M.L., "Theories of Mass Communication", David McKay, N.Y., 1966. (V.E. Paidós, B.A. 1972).



DORE ROLAND, "Fábrica Británica, Fábrica Japonesa: Los Orígenes de la Diversidad Nacional de Relaciones Laborales", Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.

DRUCKER, P.F., "Clouds Forming Over the Japanese Sun", Wall Street Journal, July, 13, 1982.

EMERSON THOMAS, "The System of Freedom of Expression", Random House, New York, 1970.

ERNST BERGMAN Y OTROS, "La Comunicación, un Problema en la Organización Moderna", 1974.

FARIAS GARCIA, PEDRO, "Libertades Públicas e Información", Eudema Universidad/Manuales, Madrid, 1988.

FAYOL, H., "General and Industrial Management", C. Storrs, Sir Issac Pitman & Sons, London, 1949.

FEARING, F. "Toward a Psychological Theory of Human", Communication, A Journal of Personal Communication, 1953.

FERNANDEZ ANTONIO, "Historia del Mundo Contemporáneo", Vicens-Vives, Barcelona, 1980.

FERNÁNDEZ-MIRANDA CAMPOAMOR, Artículo 20 en "Comentarios a las Leyes Políticas: Constitución Española de 1978", dirigido por Óscar Alzaga Villaamil, Edersa, Madrid 1984.

FERNANDEZ COLLADO, CARLOS, GORDON L. DAHNKE, "La Comunicación Humana", Ciencia Social, Libros Mcgraw-Mill México, 1986.

FERNANDEZ GONZALO, "La Empresa y la Comunicación Social", 1988.

FORESTER, LYNN, S. "Experience Effective Communication in Business", South Western Publishing Cop., 1986.

FREIXES SAN JUAN, TERESA, "El Derecho a la Libertad Personal: Análisis de Constitución Legislación Tratados Internacionales y Jurisdicción", PPU, Barcelona, 1993.

FUCINI, "Working for the Japanese", The Free Press, New York, 1990.

FUKUDA JOHN, "Japanese-Style Management Transferred, the Experience of East Asia", Routledge, London, 1988.

GERBENER, G., "Mass Media and Human Communication Theory, an Human Communication theory", Dance. F.E.X. (Ed), Holt, Rinehart y Wiston, N.Y. 1967. (V.E. Troquel Buenos Aires, 1973).

GERBNER, G., "Toward a General Model of Communication", Audio visual Communication Review, 1956.

GOMEZ PALLETE RIOVAS, FELIPE, "Estructuras Organizativas e Informativas en la Empresa", 1984.

GONÁLEZ BALLESTEROS, TEODORO, "La Constitución ¿Incumplida por la No Regulación?", en AEDE, nº 12, "Secreto Profesional y la Cláusula de Conciencia", AEDE, Madrid, 1986.

GREENBAUM, HOWARD, "Organizational Communication, Abstract Analysis and Overview", Joseph W. Walter 1st print, Beverly Hills, sage Cop. 1985.

HAMILTON, V. LEE, "Everyday Justice: Responsibility and the Individual in Japan and USA", Yale University Press, New Haven, 1992.

HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, AN INTERDISCIPLINARY PERSPECTIVE, 1987. Newbury Park, California.

HOPPER, ROBERT, "Between You and Me, the Professional's Guide to Interpersonal Communication", 1984. 159:95.

IWATA, R., "Japanese-style Management. Tokyo: Asian Productivity Organization", Tokyo, 1982.

JANOWITZ, M., "The Study of Mass Communications. An International Encyclopedia of Social Sciences", Shills D.E. Macmillan and Free Press, N.Y. 1968.

JAPAN PERIODICALS, "A guide to Business and Economic Periodicals in English Published in Japan", Keizai Koho Center, Yoichi Anzai, Tokyo 1989.

JETRO, "Business Facts and Figures", Tokyo, 1992.

JOHNSON, F.C. Y KLARE G.R. "General Models of Communication Research: a Survey of Adelaide Journal of Communication", II, 1969.

JOHNSSON, HANS, "La Gestión de la Comunicación, Guía Profesional", 1991.

KEITH R. SANDEN, "Handbook of Political Communication", Edit Dan D. Minno Beverly Hills, Sage Cop. 1981

KOMIYAMA YOKO, LOOK JAPAN, número de Enero, 1994, Tokyo.

KREPS, L. GARY, "Organizational Communication", Longman, Nueva York, 1989.

LASWELL, H.D., "The Structure and Function of Communication in Society", In L. Bryson (ed). The communication of Ideas. New York: Harper & Bros. Also reprinted in W. Schramm (1960), Mass Communication, pp. 117-130. Urbana: University of Illinois Press. 1948.

LAWRENCE W. BEER," Freedom of Expression", Takahashi Kazuyuki, Japanese Constitutional Law, Tokyo 1993.

LOPEZ LITA, RAFAEL, "Comunicación de las Empresas: Nuevas Obligaciones", 1990, Madrid, Ciencias Sociales

MACQUAIL DENIS/WINDAHL SEVEN, "Estudio de la Comunicación Colectiva", Eunsa, Navarra, 1984. Título Original "Communication Models for the Study of Mass Communication", Longman Group Limited, 1981.

MALETZKE G., "Psychologie der Massen Kommunikation", Verlag, Hans Bredon Institute Hamburg, 1963, (V.E. CiespalQuito, 1976, 4ª edición).

MARSH ROBERT, M., "The Japanese Negotiator or Subtlety and Strategy Beyond Western Logic", Kodansha International, Ltd, Tokyo 1987.

MARSH ROBERT M. AND MANNARI HIROSHI, "Lifetime Commitment in Japan Roles, Norms and Values", America Journal of Sociology, 1976.

MASAO MARUYAMA, "Nihon no shiso, Japanese Thought", Iwanami Shoten, Tokyo, 1961.

MASAO MARUYAMA, "Thought and Behavior in Modern Japanese Politics", ed. Ivan Morris, New York: Oxford University Press, 1963

McMILLAN, B., "Mathematical Aspects of Information Theory", In B. McMillan et al (eds), Current Trends in Information Theory, pp. 1-18, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

MILL STUART JOHN, "Sobre la Libertad", Alianza Editorial, Madrid, 1981, Tercera edición. Título original, "On the Liberty", del prólogo de Isaiah Berlin, Oxford, University Press.

MINOBE, SABURO IENAGA, TATSUKICHI NO SHISISHITELI KENKYU, "Study in the History of Ideas", Iwanami Shoten, Tokio, 1964.

MORAGAS SPA, MIQUEL, "La Comunicación de Masas y la Semiología",  
Revista Española de Opinión Pública, 34, 1973.

MURAKAMI JUNICHI, "Einführung in die Grundlagen des Japanischen  
Rechts", Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1974.

NAKANE CHIE, "Tate Syakai no Ningen Kankei" ("Relaciones Humanas en una  
Sociedad Vertical") Kodansya, 1992, 1ª Ed. 1967.

NEWCOMB, T.M., "The study of Consensus in Sociology Today", Merton,  
R.K. Broom, L. & Cottrel Basic Books, N.Y., 1954.

NIMMER, MELVILLE B, "Nimmer on Freedom of Speech", Mathew Bender,  
New York, 1984.

NITOBÉ INAZO, "Bushido, The Soul of Japan", Tuttle, Tokyo 1991, First  
Tuttle edition, 1969.

NODA YOSIYUKI, "Japanese and the Law", University of Tokyo Press, Tokyo  
ninth Edition, 1992. First Edition 1976.

OKUMURA HIROSHI, "Corporate Capitalism: Cracks in the System", Japan  
Quarterly, january-March, 1992.

OOSUKA AKIRA, WELFARE RIGHTS, University of Tokyo Press, Tokyo, 1993.

OSGOOD, C.E. "Psycholinguistics: a Survey of the Theory and Research Problems". Journal of Abnormal and Social Psychology, Morton Prince Memorial Supplement, 1954.

PABLO GONZALEZ MOLINA, "La Comunicación Interna en la Empresa".

RANDOM MICHAEL, "Japón, la Estrategia de lo Invisible", Eyras, Madrid, 1988.

REGOUBY, CHRISTIAN, "La Comunicación Global, Cómo Construir la Imagen de una Empresa", Barcelona, 1989 Getio 2000 D.L.

ROBERT D. MCPHEE AND TOMPKINS PHILLIP, "Organizational Communication. Traditional Themes and New Directions", Sage Annual Reviews of Communication Research, Sage Publications, Beverly Hills, London, 1986.

ROHLEN THOMAS, "Japan's High Schools", University of California Press, 1993.



ROVIRA VIÑAS, ANTONI, "El Abuso de los Derechos Fundamentales". E. Tierno Galván, Península, Barcelona 1983.

RUTH BENEDICT, "The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture", Houghton Mifflin, New York, 1947.

SABINE GEORGE, "Historia de la Teoría Política", Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1980.

SALINAS RAQUEL, "Comunicación y Poder", Buenos Aires, Don Bosco, Arg. 1989.

SANCHEZ GONZALEZ, SANTIAGO, "Monografías jurídicas", "La Libertad de Expresión", Marcial Pons, ediciones jurídicas, Madrid 1992.

SANCHEZ GUZMAN, JOSE RAMON, "Marketing Communication", Ciencia 3, Distribución D.L. 1989.

SATO AYAKO, "Understanding Japanese Communication", The Japan Times, Tokyo, 1992.

SCHRAMM, W. "How Communication Works in the Process and Effects of Mass Communication", Ch. 1. Urbana, University of Illinois Press. Also in revised edition, 1971, W. Schramm and D. Roberts (eds).

SHANNON, C. AND WEAVER, "The Mathematical Theory of Communication", Urbana: University of Illinois Press.

SMITH ROBERT, "La Tradición Japonesa. Tradición. Identidad Personal y Orden Social", Edi. Península, 1986.

STANTONI NICKI, "Las Técnicas de Comunicación en la Empresa", Deusto, 1989.

TAKAHASHI KAZUYUKI & PERCY R. LUNEY, "Japanese Constitutional Law", Tokyo University Press, Tokyo 1993.

TAKEO DOI, "The Anatomy of Dependence", Kodansha International, Tokyo, 1981, Primera edición en 1971, bajo el título "Amae no Koozo", Koobundoo.

TANAKA HIDEO AND SMITH MALCOLM (Asst). "The Japanese Legal System: Introductory cases and materials", Tokyo University Press, 1976.

TANNINSHOO KENKYUUKAI, "Perfect Freedom in Buddhism", The Hoku-seido Press, Tokyo, 1968. Traducido por Shinji Takuwa.

THE MASUDA FOUNDATION, "Japanese System, an Alternative Civilization", The research project team for Japanese Systems. Setotack, Ltd. Tokyo, 1992.

THE JAPANESE CONSTITUTION, Kashiwashobo, First edition, Tokyo 1993.

VOGEL EZRA F., "Japón Número 1, una Lección Para el Mundo", Editores asociados, Barcelona, 1981.

WATZLAWICK, BEAVIN AND JACKSON, "Teoría de la Comunicación Humana", Editorial Herder, Barcelona, 1989.

WHITNEY HALL, "Japan from Prehistory to Modern Times", Charles E. Tuttle Company, Tokyo, Nineteenth printing, 1992. Título original en alemán: Fischer Bücherei, GmbH, Frankfurt Am Main, Germany, 1968.

WOLFEREN VAN, KAREL, "The enigma of the Japanese Power", Papermac, Tokyo, 1990. First published by Macmillan London Limited, London, 1989.

YAMAGUCHI TORU, "Spell it Out, The Best Way to Shape Policy", Intersect, January 1990.

YANG C.Y., "Management Styles: American Vis-a-Vis Japanese", Columbia.  
Journal of World Business, Fall 1979.

YEARLY, LEE H, "Hsun Tsu on the Mind: His Attempted Synthesis of Confucianism and Taoism", "Journal of Asian Studies", 39, pág. 465-480.