

EL ROL DE LA CULTURA EN EL SECTOR EMPRESARIAL DE CHINA Y JAPÓN Y SUS DESAFÍOS EN MATERIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

MELISSA EUGENIA EUSSE GIRALDO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

MEDELLÍN

2015

EL ROL DE LA CULTURA EN EL SECTOR EMPRESARIAL DE CHINA Y JAPÓN Y SUS DESAFÍOS EN MATERIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

MELISSA EUGENIA EUSSE GIRALDO¹

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)**

**Asesora temática: Adriana Roldán Pérez, Ph. D.
Asesora metodológica: Mónica Henao Cálad, Ph. D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

MEDELLÍN

2015

¹ meussegi@eafit.edu.co



El rol de la cultura en el sector empresarial de China y Japón y sus desafíos en materia de innovación empresarial

Resumen

El presente artículo pretende describir algunos de los factores culturales que influyen en el ambiente de negocios en China y Japón y los desafíos que las organizaciones de ambos países tienen en torno a la innovación empresarial. No obstante, ambas economías están en gran medida influenciadas por los valores del confucianismo y sus asimetrías radicales, en cuanto a su etapa de desarrollo económico, así como su diversidad geográfica y étnica, han logrado que sus procesos innovadores hayan experimentado dinámicas particulares y sus desafíos hacia el futuro difieran, en esencia, en cómo se debe gestionar el talento humano en sus compañías. China, por su parte, es un país diverso en alto grado, en los sentidos geográfico y cultural, con un crecimiento económico vertiginoso en las últimas tres décadas, mientras que Japón, es un país prominentemente homogéneo en su estructura sociocultural y sus niveles de crecimiento económico reducidos desde los años ochenta pero altamente desarrollado. La influencia occidental en ambos países, de manera específica de Norteamérica, es notoria en las dinámicas de transformación cultural y de innovación en el sector empresarial causado por la apertura de su comercio al mundo, en China en 1978 y en Japón a finales del siglo XIX. El artículo concluye afirmando que aun cuando los valores tradicionales y ceremoniales de China y Japón han permanecido en el tiempo, es también relevante destacar la adaptación de dichas economías a la influencia y los cambios impuestos por la globalización. El desafío más importante que tienen China y Japón para potencializar los procesos de innovación es el desarrollo del talento humano en las compañías y la promoción de las empresas pequeñas y medianas, motor de crecimiento económico fundamental para ambos países.

Palabras clave:

Cultura de negocios, Asia, China, Japón, innovación empresarial.

Abstract

This article pretends to describe some cultural aspects that influence the business sector in China and Japan and the challenges that both have towards innovation. Even though the two countries are highly influenced by Confucianism values, China and Japan are at different economic development stages and are greatly diverse in terms of their geography and population. This has caused particular innovation processes in their organizations; the common challenge ahead is how both countries manage the human talent. China is a very diverse country at geography, culture and political levels with a rapid and steady economic growth rates in the last three decades. Japan on the other hand, is characterized by a homogeneous sociocultural structure and low rates of economic growth since the 1980s but still highly developed. Western influence on China and Japan, basically from North America, is evident in their innovation processes and historical evolution most likely since their opening to the world's economy, in China since 1978 and Japan since the late XIX century. The article concludes by stating that even when traditional values persist in the entrepreneurial environment in China and Japan, it is important to highlight the fast adaptation processes to globalization challenges. The most important challenge for China and Japan towards the implementation of innovation in their companies is the promotion and management of the people and the further development of small and medium enterprises considered to be an important engine of economic growth in both countries.

Key words:

Business culture, Asia, China, Japan, entrepreneurial innovation.

1. Introducción

Abordar los elementos de innovación empresarial y transferencia de conocimiento desde el punto de vista de la cultura nacional y de negocios en China y Japón, aparece como un ejercicio complejo, ya que la evolución cultural de estos países está ligada de manera íntima al nivel de desarrollo económico de cada uno –el cual ha sido diametralmente opuesto en ambos países– y a la interpretación propia que ellos han realizado de sus valores más fundamentales, heredados del confucianismo.

Según Hall (1980), la cultura se entiende como la suma de los significados a través de los cuales la sociedad cobra sentido y refleja sus experiencias. La concepción de cultura se democratiza y se socializa y parte del proceso mediante el cual se crean convenciones e instituciones a través de los cuales se comparten y se hace activa la simbología que la comunidad valora.

Por un lado está Japón, que ostentó desde finales del siglo XIX un gran crecimiento a través de la apertura económica de sus fronteras y la adaptación de prácticas extranjeras, período conocido como restauración Meiji, lo que significó importantes reformas que impulsaron el desarrollo e ímpetu empresarial japonés, que se extendió en auge hasta finales de los años ochenta del siglo XX (Roldán Pérez, Hoyos Ramírez, Duque Tobón y Eusse Giraldo, 2008). China, por su parte, solo logró comenzar su inserción en el ámbito internacional hacia el año 1978, cuando Deng Xiaoping lanzó el plan de modernización chino y, en tan solo tres décadas desde su implementación, la República Popular China se posiciona en la actualidad como la segunda economía en el mundo en términos de riqueza, pero aún con niveles desiguales en su distribución (Wang y Woo, 2010).

En medio del actual ascenso económico y político que actualmente presenta la región del noreste asiático², es válido cuestionarse el rol que han ejercido culturas con un alto componente tradicional y ceremonial, como las de China y Japón, para poder entender cómo las mismas han impulsado o, por el contrario, resistido la evolución de la innovación en sus organizaciones en sus contextos particulares. Han sido distintos los niveles de desarrollo y crecimiento económico experimentados por China y Japón; por un lado, China se encuentra en auge basado, en lo primordial, en el crecimiento de su economía, aunque sin ostentar aun niveles de desarrollo importantes, y, por otro el otro, Japón, a pesar del estancamiento económico que presenta desde la década de los noventa, se sitúa en un período de recuperación económica con niveles de desarrollo superiores de modo notorio a los de China. No obstante, ambas culturas han sido influenciadas en alto grado por las directrices confucianas en el acercamiento hacia la innovación empresarial, con diferentes desafíos por delante, frente a la posibilidad de evolución y adaptación de este asunto en sus organizaciones actuales (Dodgson, 2009; Lu, Tsang y Peng, 2008).

La innovación, que ha de entenderse, desde el punto de vista conceptual, como “el proceso que comienza con una idea brillante y que concluye con una introducción al mercado” (Freeman y Engel, 2007, p.94), y, por otro lado, el de emprendimiento corporativo, que es el comportamiento proactivo usado en las empresas para estimular y utilizar las innovaciones, han tenido procesos de evolución propios dentro de las organizaciones chinas y japonesas, en gran medida influenciados por el componente cultural (y sus componentes religioso, histórico y social). No

² Para efectos de la presente investigación, la región del noreste asiático comprende cuatro economías: China, Japón, Corea del Sur y China Taipei o provincia de Taiwán.

obstante, autores como Steier (1988) y Singh (2007) afirman que son la cultura nacional y, por ende, la organizacional, las que deben ajustarse a la estrategia diseñada por la administración, es decir, al contrario de concebir que sean las organizaciones producto de las culturas en las que estén enmarcadas.

Debido a que la región del noreste asiático incluye economías con niveles disimiles en términos económicos, políticos y culturales, el estudio se dedicará a realizar un acercamiento descriptivo a la influencia de algunos factores culturales en el sector empresarial y sus desafíos en materia de innovación en las empresas de China y Japón. Teniendo en cuenta que la apuesta por describir el rol de la cultura de esas dos naciones en los negocios y su impacto en los procesos innovadores es ambiciosa, por la envergadura de dichas economías, el presente artículo no pretende realizar un análisis comparativo riguroso de las transformaciones culturales de los dos países y su alcance se logrará a través de la descripción del fenómeno en cada uno de ellos. A pesar de que los dos han experimentado diferentes procesos de desarrollo económico, el estudio abordará las últimas dos décadas, tomando en cuenta la etapa de desarrollo puntual en la que se encuentra cada una de las dos naciones, para analizar el papel que cumple la cultura en la actualidad en la innovación empresarial y los desafíos que se imponen hacia el futuro.

Durante el curso de la investigación se consideró utilizar, como instrumento para la recolección de información, la revisión de documentos académicos indexados especializados sobre el rol de la cultura de los países estudiados en sus estrategias de innovación empresarial. La elección de fundamentar el trabajo en fuentes secundarias se debe al carácter descriptivo de la problemática estudiada, por lo cual el artículo pretende vislumbrar el fundamento teórico sin recurrir a fuentes primarias de la temática tratada. Se realizó la revisión de documentos académicos disponibles en castellano y en inglés. Como producto de la investigación, se encontró que la problemática de la cultura, como elemento fundamental para la innovación empresarial y la transferencia de conocimiento las organizaciones de los dos países analizados ha sido objeto de estudio por diferentes universidades de China, Corea del Sur, Japón, Estados Unidos, Singapur y Hong Kong. Es de especial interés la cantidad de estudios publicados en el *Asia Pacific Journal of Management* sobre el tema, a través de la recopilación de documentos que abordan el tema cultural desde diferentes puntos de vista. Autores cuyos artículos han aparecido en la revista mencionada, como Redding y Whitt (2009), Dodgson (2009), Lu, Tsang y Peng (2008), Jackson y Debroux (2008), Benson y Debroux (2012) y Wang, Guidice, Tansky y Wang (2010), en los cuales se fundamenta esta investigación, han orientado sus estudios a describir cómo China y Japón han incluido procesos de innovación y de transferencia de conocimiento en las organizaciones mediante adaptaciones de las prácticas tradicionales culturales, impulsados de manera importante por los gobiernos de ambos países. Sus mayores contribuciones han sido plasmadas en el *Asia Pacific Journal of Management*.

En otras revistas indexadas, como *Asia Pacific Review*, *Journal of International Business Studies*, *International Journal of Conflict Management* y *Journal of Transnational Management*, se han publicado estudios de relevancia académica en el tema de la cultura empresarial en Asia Pacífico y, en especial, acerca de China y Japón.

Las principales bases de datos académicas utilizadas para el presente estudio fueron: *Springerlink*, *Emerald*, *Proquest*, *Wiley Online Library* y *Ebsco Host*.

Con el fin de dar cuenta de la relevancia del estudio de la cultura de las dos potencias del noreste asiático, de sus estrategias y sus desafíos en materia de innovación empresarial, este documento propone analizar, de manera exploratoria, el rol de la cultura en el desarrollo de estrategias empresariales y sus retos en el tema mencionado. Partiendo del diagnóstico de la situación de estudio (contexto y antecedentes), se caracterizan, de manera breve, los elementos que componen la cultura de negocios de China y Japón, para después describir las características de la innovación organizacional y transferencia de conocimiento en dichas naciones y los elementos culturales de correspondientes que han influenciado los procesos de innovación en dichos países. Por último, se identifican los desafíos que enfrenta la evolución de la innovación empresarial en los mismos.

La presente investigación es importante, en la medida en que logra abordar el tema de la innovación empresarial, que se encuentra en auge, desde la perspectiva de la experiencia cultural en China y Japón. Ambos países son potencias regionales y mundiales y en la actualidad los mayores socios comerciales de Colombia en Asia Pacífico. Por dicha razón se hace interesante conocer ante todo, para el caso colombiano, las generalidades de la cultura de negocios en las dos naciones mencionadas y, en segunda instancia, comprender que la innovación dentro de las organizaciones está sujeta a la evolución cultural y al desarrollo económico de los países. La realización de este estudio es apropiada, ya que entrega herramientas conceptuales a la comunidad académica y al sector privado sobre la cultura de negocios en China y Japón y el papel que ha jugado la cultura en el desarrollo exitoso de la innovación dentro de las organizaciones en ambos países.

2. Contexto y antecedentes del rol de la cultura en los negocios en China y Japón

La descripción de los factores culturales que influyen el ámbito empresarial y, a su vez, los procesos de innovación en China y Japón, es una apuesta ambiciosa, por las diferencias estructurales y categóricas entre ambas economías.

Aunque China llegó a ser en 2013 la segunda economía en el mundo, con un PIB de 9.24 billones de dólares y un crecimiento del 7.7% (World Bank, 2015), abrió sus puertas al comercio mundial solo desde 1978, durante el mandato de Deng Xiaoping. Desde entonces, sus niveles de crecimiento económico han sido vertiginosos, así como los cambios socioculturales que ha experimentado la sociedad china para contener y, al mismo tiempo, aprovechar la influencia occidental en su economía. En la década de los años 2000, logró, en promedio, una tasa de 10.4% en crecimiento del PIB (World Bank, 2015), lo que la posicionó por encima de países como Japón en acumulación de riqueza, aunque con niveles de desarrollo interno todavía con grandes desafíos por delante. Un aspecto fundamental por resaltar en la contextualización de China como potencia mundial ha sido el rol del partido comunista chino, no solo en el desarrollo político sino en las estructurales empresariales de este país, aun cuando en el año 2009 la participación del Estado en la estructura empresarial representaba más de la mitad del total de las compañías en China (Walder, 2010). A pesar del surgimiento de una nueva clase emprendedora en China, el gobierno continúa ejerciendo su hegemonía en todos los niveles de la sociedad, incluso en los negocios. Otros de los factores determinantes en la caracterización del país son el tamaño de su territorio y su demografía. Con una población de 1,357 millones de habitantes en 2013, China se ha destacado por una posición de autosuficiencia frente al mundo, entendida por

la diversidad y magnitud de su geografía. Sin embargo, dicha situación está siendo revaluada, teniendo en cuenta que China es considerada la “fábrica del mundo” por su estructura productiva, que se dedica a realizar manufactura en masa para marcas extranjeras en su mayoría. Es relevante cuestionarse si la innovación empresarial y tecnológica en China ha consistido en la adaptación o en imitación de prácticas extranjeras, en especial de Estados Unidos, que conviene destacar como diferencia fundamental en comparación con el proceso experimentado por Japón.

Por otro lado se encuentra Japón, que desde finales del siglo XIX comenzó su apertura al mundo a través de la adaptación de prácticas extranjeras y al desarrollo de su industria, que se extendió con gran auge hasta finales de los años ochenta del siglo XX. A pesar de haber sufrido una década de fuerte desaceleración económica entre 1991 y 2002, su sistema de gobierno, tradicionalmente encabezado por el partido liberal democrático, en inglés *Liberal Democratic Party* o LDP, que estuvo de manera consistente en el poder desde 1955 hasta 2009 (Krauss y Pekkanen, 2011). La permanencia en el poder de un partido con tendencia económica liberal propició el establecimiento de una estructura empresarial de propiedad privada con un enfoque claro hacia el desarrollo de marcas locales de alcance mundial. En 2013 se posicionó como la cuarta economía mundial, con un crecimiento del PIB cercano al 1% y un ingreso nacional de 4,9 billones de dólares (World Bank, 2015), que equivale a alrededor de la mitad del ingreso chino durante el mismo año. No obstante, aunque China sobrepasó a Japón en materia del tamaño de la economía, el último prevalece como un país desarrollado, con niveles de distribución del ingreso efectivos en la población. Con una población de 127 millones de habitantes y un territorio de limitado tamaño, Japón ha sido un país vulnerable a lo largo de la historia a las dinámicas exteriores, por lo cual su tendencia se ha concentrado en adoptar y adaptar del mundo prácticas tecnológicas e innovadoras que le permitan garantizar la sostenibilidad de la sociedad. Con base en el contexto anterior, los procesos de innovación desarrollados en ambas economías se han configurado de acuerdo con sus dinámicas culturales y sus etapas de desarrollo económico.

Con base en lo anterior, China y Japón se caracterizan por una amplia diversidad y pluralidad en todos los campos. Las asimetrías no solo se evidencian en los sentidos económico, político y demográfico, sino también desde el punto de vista cultural de cada una de las economías (Roldán Pérez, Hoyos Ramírez, Duque Tobón y Eusse Giraldo, 2008). Incluso, tan poderosas economías del noreste asiático y del mundo como China y Japón presentan marcadas diferencias culturales que se extienden al ámbito empresarial, con características propias de cada realidad nacional. Así mismo, dichos países tienen una identidad compartida, la cual gira en torno a los valores confucianos que predominan en ellas (Yew, 2000).

Los valores confucianos, a diferencia de los occidentales, dan prioridad al largo sobre el corto plazo y a los fines sobre los medios (Hofstede, 2007). A pesar de las profundas diferencias en las nociones de espacio y tiempo y la conformación de sus estructuras empresariales entre las economías asiáticas y las occidentales, el noreste asiático ha logrado un crecimiento económico vertiginoso, soportado por un alto nivel de transferencia de tecnología y administración del conocimiento en las organizaciones, lo que ha permitido altos niveles de innovación y emprendimiento en estas economías (Lu, Tsang y Peng, 2008).

Algunos autores, como Dodgson (2009), Lu, Tsang y Peng (2008) y Jackson y Debroux (2008), afirman que, de hecho, las culturales nacionales y la herencia en materia administrativa de las economías del noreste asiático han permitido, a través del tiempo, una eficiente transmisión del conocimiento y de la innovación. Lu, Tsang y Peng (2008) aducen, incluso, que los gobiernos locales y nacionales de la región asiática han jugado un papel más activo que sus contrapartes

occidentales en términos de alianzas público-privadas en la construcción de sinergias para la innovación. Sin embargo, algunas creencias y supersticiones propias de los patrones tradicionales de las culturas locales de las economías asiáticas han ejercido resistencia a las exigencias de la globalización y al proceso de estandarización de las prácticas empresariales en el mundo.

El auge económico y en innovación que ha experimentado la región del noreste asiático no ha significado, de modo exclusivo, la homogenización de las culturas asiáticas y la estandarización de sus procesos administrativos y organizacionales, sino, por el contrario, según Bhagat, McDevitt y McDevitt (2010), la coexistencia de los valores tradicionales en los que se enmarcan las culturas de las empresas, mediante la adaptación de prácticas modernas a las mismas. Siguiendo este argumento, Wharton (1998) afirma que, a pesar de que los valores asiáticos no fueron la razón principal del crecimiento económico o milagro asiático, tampoco debe desconocerse su importancia; para dicho autor, el éxito de las economías asiáticas radica en la combinación de los mencionados valores con las teorías económicas tradicionales occidentales. Es importante resaltar, por otro lado, que existe una gran presión de inversionistas extranjeros en organizaciones asiáticas por estandarizar y reglamentar todos los procesos de las empresas, lo que se constituye en un desafío cultural para las economías de la región (Ahlstrom, 2004).

En materia cultural, en China y Japón, a pesar de compartir el legado del confucianismo, el estilo y los rituales fueron adaptados al desarrollo cultural y político de cada país, para configurarse como entidades diferentes por completo. Por un lado, se encuentra el alma guerrera de la sociedad japonesa, fundamentada en los preceptos del código ético *Bushido*, para el cual la lealtad es el deber humano por excelencia; en contraste, la sociedad china hace una interpretación de las doctrinas éticas de Confucio, según las cuales el deber supremo es el de la obediencia entre superiores y subordinados (Nitobe, 1969).

De esta manera, la evolución individual de China y Japón ha perfilado a ambos países como potencias regionales y globales, cada una con su propio acercamiento cultural a las exigencias del mundo moderno. Del mismo modo, ambas economías tienen estrategias particulares en materia de innovación empresarial, práctica ampliamente difundida en Occidente en la actualidad. Cada economía ha llevado a cabo procesos particulares en materia de transferencia de conocimiento e innovación empresarial, con desafíos por enfrentar hacia el futuro pero, al mismo tiempo, con enseñanzas de casos exitosos, que pueden servir de base de estudio y referencia para otros países en el mundo; tal es el caso de los célebres conglomerados en la región, como los *keiretsu* en Japón y la diáspora china en el Sureste asiático. Al respecto, según McGuire y Dow (2009), *keiretsu* se refiere a las redes empresariales establecidas y reconocidas por tradición. Desde el punto de vista histórico, seis *keiretsu* han dominado el panorama corporativo en Japón: Mitsubishi, Mitsui y Sumimoto (descendientes del período previo a la Segunda Guerra Mundial) y Dai Ichi Kango, Fuyo y Sanyo (descendientes del período de posguerra alrededor de los principales bancos).

El presente estudio se concentra en las dos potencias regionales de Asia, cuya hegemonía económica y política se extiende al resto del mundo: China y Japón. En términos de comercio, China en 2013 representó el 12% del comercio mundial y, por su parte, Japón representa aproximadamente el 4% de los bienes y servicios transados en el mundo (International Trade Center UNCTAD/WTO (2015). En términos políticos y de integración regional, Japón ha sido

un actor y promotor importante de los mecanismos de integración en Asia Pacífico, a pesar de su estancamiento económico desde los años noventa. China, a pesar de su inserción tardía en la dinámica comercial del mundo y en la integración del Este asiático, es un actor que en la actualidad ostenta un papel preponderante que atrae y aleja a sus vecinos. Su crecimiento económico acelerado y su carrera armamentista son elementos divisores en el Noreste asiático. No obstante, el papel que juega la diáspora de emprendedores y grupo económicos chinos es relevante en el estudio de la adopción y adaptación de estrategias y valores occidentales como herramientas de éxito empresarial (Carney y Gedajlovic, 2003; Alhstrom, 2004).

3. Descripción y análisis teórico del rol de las culturas de China y Japón en sus procesos de innovación empresarial

Para dar explicación a los procesos de innovación empresarial que se han llevado a cabo en China y Japón en las últimas dos décadas, es importante remontarse a las raíces conceptuales de cultura nacional y de negocios como fundamentos teóricos de la problemática planteada en ambos países. La cultura, en esencia, entendida como el conjunto de significados, creencias y costumbres a través de los cuales una sociedad cobra sentido, da fundamento a la simbología que la comunidad valora a través de convenciones e instituciones (Hall, 1980). Una definición más reciente de cultura, según la misma fuente, la considera como el conjunto de definiciones compartidas y estrategias disponibles para encaminar una acción. No obstante, existen posiciones divergentes respecto al impacto de la cultura: ella moldea la concepción del entorno y el modo de operar de todos los miembros de una comunidad en los diferentes niveles: político, social, económico y empresarial.

Desde el punto de vista organizacional, la cultura nacional no es de necesidad el único factor que explica los procesos de relacionamiento y de estrategia dentro de la organización. Otros factores exógenos comienzan a dar cuenta de la dinámica de la cultura de negocios. Según Singh (2007), en el caso de Asia Pacífico, la cultura nacional no siempre ha contribuido al desarrollo de la teoría de la estrategia organizacional o a la explicación del desempeño económico de la región. Otros autores, como Schneider (1988), también desafían el papel de la cultura nacional en la construcción de la estrategia de las organizaciones, ya que es la cultura organizacional la que debe adaptarse en función de la estrategia pensada por la gerencia. Por su parte, Bhaskaran y Sukumaran (2007) argumentan que son, incluso, el contexto regulatorio y el marco legal los elementos que influyen en los valores, prácticas y orientaciones de las organizaciones. Sin embargo, el punto de vista de Ralston, Holt, Terpstra y Yu (2007) trata de mediar entre las posiciones divergentes que existen alrededor de la influencia de la cultura nacional en las organizaciones, al afirmar que, así como la ideología económica es importante para el desarrollo de la estrategia en las empresas, lo son también los valores comunes a las personas que conforman las organizaciones.

3.1 Caracterización de la cultura de negocios de China y Japón

El desarrollo cultural del Noreste asiático³ estuvo marcado de manera notable por la contribución que realizó China durante siglos; los descubrimientos de la China milenaria, antes de ser

³ Noreste asiático se entiende como el conjunto de las principales economías de la región: la República Popular China, la República de Corea y Japón.

difundidos en el mundo, fueron conocidos en forma amplia en el continente asiático y se han transmitido de generación en generación (Roldán Pérez, Hoyos Ramírez, Duque Tobón y Eusse Giraldo, 2008). La filosofía de vida y los valores que han regido los pueblos del Noreste asiático provienen del confucianismo, el taoísmo y el budismo, los cuales sirven de base de la identidad cultural de cada uno de dichas civilizaciones. Cada país del Noreste de Asia ha configurado de manera propia su forma de gobierno, su código moral y, en el caso de la presente investigación, su cultura de negocios y su estilo de dirigir las organizaciones.

No obstante, Asia es una región rica en historia, rituales y tradición, que está experimentando una transformación institucional y cultural con los cambios generados por la globalización. Desde el punto de vista del *yin yang*, es posible en Asia encontrar paradojas en las culturas nacionales; es natural tener blanco y negro al mismo tiempo porque los opuestos existen y conviven el uno con el otro, lo que permite que el contexto, la situación y el tiempo determinen lo más apropiado (Fang, 2010). La orientación de largo plazo, proveniente de los valores confucianos, pudo haber contribuido al desarrollo económico en la región pero, al mismo tiempo, el crecimiento vertiginoso experimentado por las economías del Noreste asiático es el responsable del cambio en las culturas nacionales, que constituir, según el último autor citado, “culturas negociadas”, versátiles al cambio, en las que el intercambio de conocimiento y, por ende, de innovación, es una realidad.

Contrario a lo expuesto por Fang (2010) sobre el cambio que experimentan las culturas asiáticas en la actualidad, Hofstede (2007) considera que las culturas nacionales conservan los valores de manera estable durante el tiempo durante lo cual los estilos de administración varían entre culturas y no dentro de las mismas. A pesar de los hallazgos que se describirán más adelante, que denotan cambios en las culturas nacionales y de negocios en torno a las dinámicas actuales de comercio e innovación, Hofstede entregó elementos valiosos para comprender las dimensiones de la cultura de cualquier país: valores femeninos frente a masculinos, evasión a la incertidumbre, distancia del poder, colectivismo versus individualismo y orientación de largo plazo, de las cuales las tres últimas dimensiones han sido citadas y analizadas por varios autores como Smith (2010), Jansana Tanehashi (2004), Alhstrom (2004) y Martisons y Davison (2008), entre otros.

Con base en el fundamento teórico de Hofstede y el legado del confucianismo en Asia, la región es considerada por tener un contexto cultural que enfatiza la distancia de poder, el paternalismo, el colectivismo y las redes sociales (Lam, Huang y Lau, 2012). De la distancia de poder y del paternalismo subyace la importancia de los directivos, los cuales poseen el mayor conocimiento y competencia, son respetados por sus subalternos y son los encargados de las decisiones estratégicas. En definitiva, la alta dirección es la única responsable de los resultados de la compañía. Estas características culturales, que trascienden al ámbito empresarial, han configurado estilos de liderazgo únicos, en los que el rol de los líderes en las organizaciones tiene un impacto importante en los contextos organizacionales y económicos globales.

Por otro lado, en el entorno corporativo, Asia posee una característica particular de conformar grandes estructuras de filiales y compañías hermanas, que incluyen una participación parcial de propiedad estatal, especialmente en China, en donde las empresas de propiedad del Estado, en inglés *state owned enterprises* (SOE), juegan un papel preponderante en la economía (Steier, 2008). En 2009, solo el 38.5% del PIB en China estaba conformado por empresas privadas, y apenas 20% de estas empresas estaban ubicadas en sectores rurales, de lo que se concluye que más de la mitad del ingreso nacional estaba en manos de las SOE y las empresas con

participación parcial del Estado, en inglés *state holding enterprises* (SHE) (Smith, 2010). Así mismo, es importante resaltar el rol que desempeñan los grupos económicos de la diáspora china en los países del Sureste asiático, en especial en Tailandia, Indonesia, Singapur, Taiwán y Hong Kong. China presenta una combinación original de empresas con altas participaciones del Estado, así como grandes grupos económicos liderados por familias poderosas presentes, en su mayoría, en Hong Kong y en toda la región de Este y el Sureste asiáticos. Por su parte Japón, aunque se considera que es un país liderado por el sector financiero, los grupos económicos de las familias con mayor riqueza ejercen una influencia mayor en la economía y en la política (Steier, 2008).

3.1.1 La cultura de negocios de China

Los procesos culturales, las normas de conducta y las relaciones interpersonales cambian de manera gradual en el tiempo, en contraste con las dinámicas de internacionalización y globalización de las economías. Al tener en cuenta esta premisa, es importante revisar aspectos culturales que datan de 4.000 años de existencia en una cultura milenaria como la china para tener una visión integral de la manera de hacer negocios en este país y sus procesos de intercambio de conocimiento e innovación.

Conviene mencionar que, desde la apertura del país en 1978 por Deng Xiaoping, las colisiones culturales entre China y Occidente han modificado muchos de los patrones de conducta y la manera de hacer negocios de los chinos (Fang, 2010). Las diferentes interacciones han logrado difuminar ciertos aspectos tradicionales de la cultura china, en tanto la nación se considera “un país, dos sistemas”, por su apertura al comercio con el exterior aunque todavía con un sistema de gobierno socialista de planificación central⁴. El ímpetu en el crecimiento económico chino tal vez no hubiera sido posible sin el encuentro entre la cultura tradicional y las influencias occidentales desde la apertura del país al comercio mundial. Jensana Tanehashi (2004) hace una distinción geográfica de la influencia que ha tenido Occidente en la China continental; por un lado, se encuentran las zonas costeras y principales ciudades: Guangzhou, Tianjing, Shenzhen, Beijing y Shanghai, que se han permeado en mayor grado por la influencia occidental y con las cuales el choque cultural es menor. Y, por otro, están las zonas del interior y rurales, las cuales no han recibido una influencia significativa occidental y en las cuales el choque cultural es mayor. China, en definitiva, es un país de gran diversidad cultural, geográfica y económica, al contrario de Japón, un país altamente homogéneo en su estructura social y cultural.

El confucianismo, nacido en China en el siglo VI y entregado como herencia a otros países de la región, en especial Japón y Corea, marcó, junto con el taoísmo y el budismo, las raíces filosóficas y culturales del país. La principal herencia del confucianismo en las culturas del Noreste asiático es el respeto por la autoridad y los superiores. La jerarquía en las estructuras sociales, familiares y empresariales es muy importante en las tres culturas, cada una con sus propios matices. Por su lado, el taoísmo, corriente contraria al confucianismo, concibe los extremos; lo positivo y lo negativo, el bien y el mal, como parte de la armonía de la sociedad. Fruto de esta filosofía, el comportamiento chino se caracteriza por analizar de manera rigurosa

⁴ Es importante destacar que Hong Kong, luego de ser devuelta a China por el Reino Unido en 1997, se constituyó como región administrativa especial, que presenta una dualidad en su administración. Por un lado, la defensa del territorio y las relaciones internacionales se garantizan a través de China continental, mientras que su economía es de administración autónoma e independiente.

cada detalle de una situación antes de tomar cualquier decisión y, de igual manera, por no generar juicios absolutos sobre ningún tema (Jensana Tanehashi, 2004).

La cultura de negocios en China tiene, como elementos culturales fundamentales, el sentido de grupo, el *guanxi*, el *mianzi* y la jerarquía. Autores como Smith (2010) aseguran que el *guanxi* y el *mianzi* son los aspectos más importantes de la cultura de negocios. Por su parte, el *guanxi* es la red de relaciones que un individuo o empresa tienen y que facilitan su existencia en el medio. Establecer el *guanxi* correcto con las personas indicadas puede ayudar a un individuo de manera evidente y la falta del mismo es una barrera fundamental para entrar en el mercado chino. Según Carney y Gedajlovic (2003), la combinación del *guanxi* correcto con las habilidades necesarias para desarrollar el objeto social de la organización se constituye en una ventaja competitiva. De la importancia del relacionamiento en Asia radica la relevancia del *guanxi* como elemento cultural que permea todos los niveles de la sociedad. Por otro lado, el *mianzi*, o “cara”, encuentra sus raíces en el confucianismo y la armonía social; se define como la manifestación psicológica del deseo de retener la estabilidad social, la jerarquía y el respeto en las interacciones sociales y es considerado por Smith (2010) como la posesión más preciada de los empresarios chinos. El *mianzi* trasciende el sentido de conservar la reputación en Occidente y se constituye en un aspecto esencial en el momento de realizar negocios; el *mianzi* debe conservarse para todos los involucrados en un acuerdo y no solo para los miembros con el rango más alto del equipo negociador. El *guanxi* y el *mianzi*, de acuerdo con lo anterior, sustentan gran parte de la dinámica cultural, económica y empresarial de China, tanto en lo que respecta al territorio continental, como a sus regiones especiales administrativas⁵ y la diáspora que se encuentra, en su mayoría, en el Sureste asiático.

Otros aspectos culturales que comparten tanto China como Japón, y que los diferencia de los países occidentales, son el colectivismo o sentido de grupo y la jerarquía. El colectivismo en la sociedad china se ve reflejado en la importancia que tienen la familia y el grupo, legado de las enseñanzas del confucianismo; la familia o el grupo son los entes directores de las dinámicas sociales, económicas y políticas. Según Smith (2010), las relaciones de negocios están conformadas por relaciones de confianza basadas en la familia. Las relaciones con personas por fuera del círculo familiar dependen del nivel de involucramiento de las mismas dentro de la propia red social. La familia se considera, incluso, más importante que el Estado dentro del sentido confuciano de la cultura china (Alhstrom, 2004). Por su parte, la jerarquía rige todas las relaciones de la sociedad china y el ámbito organizacional, delimita el trato de los superiores con los subalternos, defiende la creación de estructuras verticales con distribución de poder según el rango y la falta de iniciativa individual para la solución de problema, en especial si representan confrontación con los superiores, así como la tolerancia a que haya lugar a contradicciones y la baja tendencia a tomar riesgos (Jensana Tanehashi, 2004).

Gracias al contacto con influencias de Occidente y a las crecientes demandas de la globalización y del comercio internacional, el sistema de valores chino está experimentando un proceso de cambio estructural, marcado cada vez más por paradojas y contradicciones que coexisten en la sociedad de China. Fang (2010) y Jensana Tanehashi (2004) argumentan que, a pesar de la persistencia de los valores tradicionales del país, los valores culturales han cambiado conforme se ha transformado su economía. En un mundo que se interconecta cada vez más, es de esperarse que aspectos como el marco regulatorio y la gobernanza corporativa se estandaricen y otros

⁵ Las regiones especiales administrativas de la República Popular China son Hong Kong y Macau.

aspectos culturales, como el colectivismo y la burocracia, se configuren de tal manera que China pueda continuar respondiendo a los desafíos que impone el mercado mundial.

3.1.2 La cultura de negocios en Japón

El país del sol naciente, como se denota a Japón, es, por sus condiciones históricas y culturales, prominentemente homogéneo. No solo tienen una sola lengua sino iguales costumbres, sistema educativo, formas de actuar y valores a lo largo de todo el territorio (Jensana Tanehashi, 2004). Como producto de esta homogeneización, existe un código de conducta común, *el bushido*, que rige todos los aspectos de la sociedad japonesa acerca de cómo debe ser el comportamiento en diversas situaciones.

Al igual que en China, la cultura japonesa se fundamenta en la jerarquía, cuyo origen se encuentra en el confucianismo y el colectivismo o sentido del grupo, ambas con características propias al contexto y al entorno de Japón. La jerarquía, por su parte, se logra evidenciar desde el mismo lenguaje, el trato entre jefe y subalterno, esposo y esposa, amigo y amigo; es un trato más formal y menos coloquial (Jensana Tanehashi, 2004). En las empresas, tanto las relaciones dentro de las organizaciones como entre las mismas están fundamentadas en el principio de jerarquía. A diferencia de China, en donde la jerarquía enmarca en un mayor grado las relaciones interpersonales, el alma guerrera que caracteriza al pueblo japonés considera la lealtad como el valor supremo de su cultura (Nitobe, 1969). De esta manera, uno de los pilares empresariales es el empleo vitalicio; se espera que los empleados sean contratados cuando están recién graduados para desarrollar su carrera profesional con el objetivo de lograr resultados a largo plazo en la misma compañía, a través del trabajo en equipo consensuado (Benson y Debroux, 2013). Por lo anterior, no obstante, son los líderes quienes toman las decisiones y definen el curso de las empresas; en Japón prima el consenso entre todos los miembros de un grupo, poniendo en evidencia un alto grado de colectivismo institucional. Todas las personas, estén involucradas en una decisión o no, son tenidas en cuenta, con independencia de que su opinión tenga relevancia o no sobre la decisión final. El poder y la responsabilidad se comparten dentro del grupo, lo que hace posible que todos los niveles de la organización participen de los procesos de toma de decisiones (Martinsons y Davison 2007).

Otros aspectos de la cultura japonesa que trascienden al ámbito de los negocios son los sentidos de armonía y de modestia. Limitado por su geografía y por la vulnerabilidad que ello conlleva, la cultura japonesa trata de evitar los conflictos y las confrontaciones. La armonía es uno de los principales valores transmitidos de generación en generación. De esta manera, los japoneses no expresan las emociones negativas, en especial con los extranjeros, a diferencia de las culturas occidentales, que se caracterizan por su alto contenido verbal. El contexto y el lenguaje corporal tienen mayor significado y contenido que el mismo lenguaje hablado. Por su parte, la modestia es un elemento que ha de tenerse en cuenta en el ámbito empresarial, en cuanto los japoneses tratan de no demostrar la superioridad de sus productos o alardear de sus logros personales (Jensana Tanehashi, 2004).

En este respecto, los japoneses tienden a ceder sus intereses y tienen una baja propensión a dominar sobre sus superiores, en comparación con los chinos, así mismo, los japoneses están dispuestos a sacrificar sus metas personales para dar prioridad a las del grupo (Kim, Wang, Kondo y Kim, 2007). En Japón existe un alto sentido de colectivismo organizacional mientras que los chinos poseen un sentido natural de jerarquía y colectivismo en grupos pequeños o en familia (Martinsons y Davison, 2007).

Por otro lado, el proceso de toma de decisiones en Japón, aunque es exhaustivo, tiene en cuenta la coordinación de todas las áreas de la empresa y la rápida aplicación del proyecto una vez este ha sido aprobado, previo consenso de todas las personas que participan de la decisión (Jensana Tanehashi, 2004). Según Martinsons y Davison (2007), los japoneses tienen en cuenta una mayor cantidad de elementos subjetivos y mayor número de personas en el mecanismo de toma de decisiones y, en comparación con los chinos, toman largos tiempos para completar procesos de toma de decisiones estratégicas. Con base en lo anterior, se considera que los japoneses tienen en cuenta, desde un punto de vista holístico, todas las perspectivas que circundan una situación antes de deliberar sobre su propia posición.

El liderazgo organizacional en Japón se basa, entonces, en la administración de grupos y en su armonía creativa, ya que el desempeño debe evaluarse con base en los resultados que logre el equipo, en contraste con China, en donde el liderazgo de los empleados se debe garantizar con un enfoque individual, no obstante el sentido del grupo sea significativo dentro de los resultados organizacionales (Li y Putterill, 2007).

Con fundamento en los aspectos antes mencionados, Japón ha moldeado sus valores culturales en torno a las enseñanzas del confucianismo y sus procesos históricos y económicos, para los que la lealtad al grupo es el valor más importante y sobre la cual descansan los otros aspectos culturales de armonía, colectivismo y respeto por la autoridad.

Las culturas de negocios en Japón y China, aunque comparten elementos importantes del legado del confucianismo y sus enfoques para la resolución de problema son holísticos, son disímiles en su forma de actuar y de concebir las relaciones interpersonales, a causa de sus dinámicas propias históricas y económicas. Desde el punto de vista empresarial, los líderes chinos tienen mayor inclinación por el estilo directivo y de estructuras organizacionales verticales, mientras que los japoneses tienen una mayor preferencia por el estilo basado en el comportamiento y en la lealtad de los miembros del grupo.

Por otra parte, aunque en ambas culturas la dimensión cultural del colectivismo sea significativa, cada una ha perfilado su propio enfoque. En China, el colectivismo o sentido de grupo gira en torno a la familia mientras que en Japón se manifiesta en torno a la empresa, por lo menos si se habla desde el punto de vista productivo. Además, si se tiene en cuenta el nivel de desarrollo económico de cada uno de los países, China valora la organización como el vehículo para acumular riqueza y garantizar el desarrollo económico nacional, mientras que Japón, que se encuentra en una etapa de maduración de su economía, considera la organización como el medio para proveer de beneficios a sus empleados (Redding & Witt, 2009).

3.2 Características de la innovación organizacional y la transferencia de conocimiento en China y Japón

Según Wang, Guidice, Tansky y Wang (2010), la innovación debe ser una actividad estratégica y el tema central del emprendimiento, para los cuales la cultura organizacional debe estar enfocada hacia la toma de riesgos. El principal objetivo de la innovación es generar nuevas ideas que puedan ser comercializadas y difundidas con éxito como producto o servicio al mercado. El proceso de innovación en las empresas puede ser informal, ad hoc o formal; el papel de la dirección en cualquiera de estos casos es fundamental para el logro de los objetivos, tanto desde el punto de vista de la configuración de un proceso integrado y coordinado entre todas las áreas de la organización como de la velocidad y la eficiencia para lograr resultados.

En este respecto, el papel del liderazgo en las organizaciones es fundamental en los procesos innovadores. Las organizaciones son más innovadoras con un liderazgo transformacional, según Lam, Huang y & Lau (2012), dado que son los líderes con espíritu de transformación quienes entregan ímpetu a sus organizaciones y motivación e influencia a sus colaboradores para producir innovaciones. Las culturas de empresas con enfoque innovador promueven el cambio, la experimentación, la tolerancia a la incertidumbre y la toma de riesgos. Así mismo, sus valores y normas promueven nuevas ideas y rápida ejecución de las mismas, las cuales son promovidas entre los empleados a través de incentivos, socialización, mecanismos para compartir conocimiento e información (Wang, Guidice, Tansky y Wang, 2010).

A pesar del desarrollo desigual de China y Japón, países objeto de estudio en este artículo, para Dodgson (2008) ha sido fundamental el rol que han desempeñado sus gobiernos y compañías en cuanto a motivar el emprendimiento tecnológico y otras características que apoyan la innovación en economías de libre mercado. Las conexiones e interacciones dentro de los sistemas nacionales de innovación de cada país son importantes, ya que motivan el flujo de información y de conocimiento a través de alianzas estratégicas en investigación y desarrollo (I+D), que surgieron en el Este de Asia en Japón en forma inicial desde hace tres décadas y más tarde en China Taipei, Corea del Sur, China y Singapur.

Las estrategias de los gobiernos asiáticos se basaron, como sus contrapartes en Occidente, según Lu, Tsang y Peng (2008), sobre todo en promover la transferencia de conocimiento e innovación a través de colaboraciones entre empresa y Estado, proyectos de riesgo compartido (*joint ventures*) y contratos de abastecimiento específicos. Por otra parte, la cultura nacional y la herencia administrativa implícita en la historia de Asia Pacífico han tenido implicaciones significativas en las actividades de transferencia de conocimiento e innovación; por ejemplo, el carácter de consenso en Japón permitió la modificación, adecuación e implementación exitosa de tecnologías occidentales; sin embargo, dicho país no sido competitivo en la creación de tecnologías nuevas revolucionarias. Por último, la transferencia de conocimiento a los empleados asiáticos encontró cierta resistencia por actitudes supersticiosas que subyacen en las culturas locales que se solucionan a través de la capacitación, no solo en el *know how* o conocimiento específico del negocio, sino también en las razones por las cuales la transferencia de conocimiento dentro de la organización favorecen la competitividad de la misma y facilitan los objetivos de innovación.

Los esfuerzos institucionales en economías como Corea, Singapur, China y la provincia de Taiwán se han concentrado en la inversión en mecanismos institucionales y de investigación, facilitando capitales de riesgo y fortaleciendo los sistemas nacionales de innovación. El objetivo principal es poder desarrollar las competencias necesarias para ser importantes fuentes internacionales de productos y servicios innovadores.

3.3 Factores culturales de China y Japón que han influenciado sus procesos de innovación empresarial

China se ha convertido en uno de los mayores receptores de inversión extranjera directa y se considera, por un gran número de firmas multinacionales, como un sitio favorable para expandir sus actividades de investigación y desarrollo (Wang, Guidice, Tansky y Wang, 2010). No obstante, el crecimiento económico acelerado experimentado por China motiva a inversionistas de todo el mundo a explorar el mercado chino; han sido los aspectos culturales subyacentes a este crecimiento los que promueven el ímpetu experimentado por China: la adaptabilidad, la

innovación y la eficiencia, los cuales se han configurado como características de la cultura de negocios y, así mismo, son desafíos hacia el futuro por el reto de mantenerse vigentes.

Gran parte de la transformación de la cultura de negocios y la forma de actuar hacia el exterior en China se ha debido a la introducción de estándares y prácticas gerenciales derivadas de la inserción de este país a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en noviembre de 2001. La lógica del mercado y los cambios recientes en el gobierno chino conducentes a descentralizar el poder, entregando a las autoridades locales el poder de decisión sobre varios aspectos de las provincias, han contribuido a la transformación económica y cultural en China (Redding y Whitt, 2009). Sin embargo, el cambio estructural en las tradiciones de la sociedad china comenzó desde la apertura del país en 1978, con el encuentro de los principios de la administración y la cultura occidentales con los de la sociedad china. Según Fang (2010), sin este intercambio cultural y empresarial, que se dio, de cierta forma, de manera impositiva, la prosperidad y el crecimiento económico de China no tendrían la magnitud de lo que ha sido en la actualidad.

La influencia que ha tenido Estados Unidos en materia de innovación en China se conoce como “el círculo de China”, mediante el cual se considera que la transferencia de conocimiento y tecnología llega desde el país norteamericano a través de Hong Kong y Taiwán (Redding y Witt, 2009). Dicho círculo consiste en el conjunto de las economías que se encuentran en la cuenca del mar del sur de China, los cuales tienen conexiones empresariales recíprocas y son: Hong Kong, Taiwán y Singapur, que son la mayor fuente de inversión externa de China. El papel que desempeña Hong Kong como centro neurálgico de la logística de la región es fundamental para conectar los mercados globales con la fábrica del mundo, como se conoce a China. De esta manera, dichos actores son claves en la dinámica comercial del mencionado país con el mundo y en el proceso de innovación, dado que sirven como puentes para el conocimiento que llega desde Norteamérica hacia el gigante asiático.

Según Redding & Witt (2009), el proceso de innovación en China tuvo algunos limitantes históricos y de contexto; primero, la abundante mano de obra a bajo costo no incentivaba crear nuevas maneras de aumentar la productividad de los trabajadores; segundo, el marco regulatorio ha sido débil por tradición, en especial en torno a los derechos de autor y a la protección legal, y, por último, el conservatismo y el conformismo motivados por el gobierno con el fin de mantener el orden en todo el territorio. No obstante, en la actualidad se realizan grandes esfuerzos en materia de innovación; la transferencia de conocimiento sigue teniendo algunos obstáculos, como la percepción de que el conocimiento es un bien individual que debe preservarse y, por último, la transferencia de conocimiento en China está sujeto al *guanxi* y a la sensibilidad por conservar el *mianzi*; por lo tanto, según Redding y Witt (2009) y Wang, Guidice, Tansky y Wang (2010), el conocimiento en el país todavía está lejos por convertirse en un bien público.

En paralelo con el proceso empresarial y de innovación que se ha gestado dentro de la China continental, es importante revisar la relevancia de la diáspora china en la región. Los grandes grupos económicos familiares del Este y el Sureste asiáticos se comenzaron a propagar después de la Segunda Guerra Mundial, producto del creciente número de inmigrantes chinos en la región y las estrategias de los estados postcoloniales de adquirir y controlar las industrias nacionales (Carney y Gedajlovic, 2003). Los inmigrantes chinos se constituyeron en una élite empresarial en la región, pionera de grandes conglomerados industriales que controlan la mayor parte de las economías del sureste asiático.

Los empresarios de la diáspora china han logrado notable éxito en industrias tradicionales de crecimientos bajos. Los aspectos culturales que han permitido el éxito de estos grupos económicos han sido la adaptabilidad, la construcción de redes sociales y el control cercano de las actividades de la empresa (Alhstrom, 2004). Las estructuras organizacionales de estos grupos económicos se caracterizan porque se fundamentan en el control familiar, en el cual la toma de decisiones es centralizada; son simples en forma, se financian internamente sin recurrir a fuentes externas y sus presupuestos de publicidad e investigación y desarrollo son muy limitados. El enfoque es, en lo primordial, hacia la producción con costos muy bajos y con cadenas de valor muy simples. Un gran número de legendarias fortunas han sido creadas por los fundadores de dichas compañías, lo que respalda el argumento que afirma que mayor número de empresas deberían emular la diáspora de empresarios chinos, en particular en los países en desarrollo (Alhstrom, 2004).

Sin embargo, estas agrupaciones empresariales han tenido deficiencias en la creación de empresas de alta tecnología y en la de competencias innovadoras dentro de sus organizaciones; se han concentrado, en esencia, en la imitación de tecnologías maduras en el mercado por sus limitaciones de inversión. La ausencia de un marco regulatorio, sobre todo en propiedad intelectual, así como los requisitos para la internacionalización de dichas industrias, son restricciones al carácter familiar de los conglomerados económicos en Asia, en especial los grupos económicos de la diáspora china (Carney y Gedajlovic, 2003).

Por su relevancia dentro de la dinámica comercial y económica de la región, los conglomerados empresariales de la diáspora china se consideran, por un lado, como un impedimento para la reforma industrial y de innovación que demandan los desafíos actuales (Carney y Gedajlovic, 2003), y, por otro, se estima que son estructuras con un alto engranaje de redes comerciales con canales, que han permitido la movilización internacional de activos y de conocimiento por toda la región, difundiendo las oportunidades de negocios en varias latitudes de la región asiática, en especial en los países del Sureste de dicho continente.

De manera adicional al proceso experimentado por los grupos económicos encabezados por la diáspora china en la región, los cuales tienen un impacto importante, tanto en los países en los que operan como en la China continental, es relevante destacar el papel que tiene el sector privado en ese país, que se comenzó a fortalecer desde principios de los años noventa. Como parte de las reformas de Deng Xiaoping en los años setenta, ciertos activos del Estado quedaron improductivos. A través de las administraciones locales, fueron vendidos a personas naturales con créditos blandos a muy bajos precios, con el fin de incentivar el emprendimiento en las provincias de China (Redding y Witt, 2009). Apoyada por la descentralización gradual del poder hacia las regiones del país, la constitución de la empresa privada se facilitó a gran escala. La principal estrategia de estas empresas para adquirir tecnología es desarrollar alianzas estratégicas con empresas de mayor tamaño o tener propiedad compartida de la organización. Como se revisó con anterioridad, dicho sector empresarial alcanza el 38% del total de la economía china.

A pesar de la incertidumbre, tanto en el entorno institucional como en el legal en China, se destaca el rol de los líderes empresariales en el desarrollo de relaciones de tipo empresarial y con el gobierno para impulsar las ventajas competitivas de las empresas chinas (Lam, Huang y Lau, 2012). Aunada a los esfuerzos que están realizando tanto los líderes empresariales como de Estado, se suma la prioridad por fortalecer el sistema educativo, con el fin de convertir el país en una nación orientada a la innovación. No obstante, todavía existen grandes desafíos en materia de educación dentro las organizaciones chinas.

Algunas de las reformas puestas en marcha por el gobierno, tanto en el marco regulatorio como en el institucional, han sido, por un lado, el apoyo a la innovación dentro de las empresas privadas, y, por otro, la promoción de zonas especiales para el desarrollo tecnológico y de parques de incubación dentro de las universidades, lo mismo que el apoyo a las iniciativas de educación que promuevan la ciencia y la tecnología; por último, la motivación a la inversión extranjera directa y el establecimiento de lineamientos para financiar capitales de riesgo para innovación (Wang, Guidice, Tansky y Wang, 2010).

Por su parte, Japón, durante el período conocido como la restauración Meiji, desde finales del siglo XIX, experimentó la apertura de su economía al mundo y, por ende, un crecimiento acelerado de su economía; de igual manera, desarrolló procesos de innovación empresarial con anterioridad a los de China, por lo que se constituyó a la fecha como referente mundial en materia de innovación. Desde la década de los ochenta del siglo XX, el legado japonés en la industria manufacturera, en general, y en la innovación de procesos, en particular, ha permanecido en los países en desarrollo e, incluso, ha sido adaptado en economías desarrolladas (Jackson y Debroux, 2009). Referentes como el sistema de producción de Toyota (en inglés: *Toyota production system* o TPS) y sus círculos de calidad, el concepto de justo a tiempo (en inglés: *just in time* o JIT), el mejoramiento continuo conocido como *kaizen*, que se considera uno de los principios fundamentales del sistema de producción de cero desperdicios que se concentra en el mejoramiento continuo a través de la gestión de pequeños grupos de colaboradores (Brunet y New, 2003), y, en época más reciente, un acercamiento gerencial de centro-arriba-abajo con respecto a la administración del conocimiento en las organizaciones (Jackson y Debroux, 2009).

Según Eberharat y Hoetker (2012), los pilares culturales con los cuales se fundamentaba las estrategias de innovación empresarial en Japón eran, en esencia, el desarrollo de relaciones comerciales y de negocio a largo plazo, el apoyo del sistema financiero al sector empresarial y la contratación de por vida de los colaboradores de la organización, en las que el eje director era la gestión del talento humano, imprescindible para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, antes de la desaceleración de la economía japonesa, la combinación particular y única de las estrategias de innovación en el ámbito organizacional consistió, por un lado, en el apoyo gubernamental, y por otro, en un sistema financiero robusto, que capitalizaba las empresas y los esfuerzos internos en innovación en temas de procesos administrativos y de producción, acompañados de procesos eficientes de intercambio y transferencia de información entre las áreas de las organizaciones.

Es importante resaltar que, a pesar de la desindustrialización experimentada en Japón, en el sistema de administración japonés persisten dos paradigmas; uno de ellos refleja el balance cultural en torno al concepto proveniente del confucianismo y shintoísmo de armonía y de la empresa, tenida en cuenta como familia, y el otro es el enfoque hacia la racionalidad del mercado, constituido por el taylorismo y la producción en masa (Benson y Debroux, 2013). En la cultura japonesa, coexiste tanto el principio de paternalismo en las relaciones entre jefe y subalternos como el énfasis en la lógica económica de los procesos administrativos. De esta manera, la coordinación horizontal de los procesos ha sido relevante en la administración y el intercambio del conocimiento. La rotación de los colaboradores por los diferentes procesos de la empresa, sumada al carácter vitalicio en la misma, permitió el desarrollo de las habilidades en resolución de problemas, lo que posibilitó la retroalimentación y la sinergia entre las áreas de la organización.

Producto del estancamiento de la economía japonesa desde la década de los noventa y de los desafíos e incertidumbre que se comenzaron a gestar en un mundo que se interconectaba con rapidez en materia de información y de intercambios comerciales, el enfoque de la innovación empresarial de Japón se centró en incentivar la creación y fortalecimiento de las pymes (pequeñas y medianas empresas) y en incubar nuevas ideas de negocio nacidas en las universidades, con el fin de comercializar ciencia y tecnología, todo lo cual renovó la dinámica de innovación en el sector empresarial japonés (Benson y Debroux, 2013). De manera adicional a la estrategia de fomentar nuevos emprendedores, la política de innovación del gobierno de Japón se concentró también en pasar de innovar a partir del mejoramiento y concepción de nuevos procesos, a la innovación con base en el desarrollo de nuevos productos, en especial en los sectores de internet, comunicación, energías renovables e industrias de maquinaria (Eberhart y Hoetker, 2012).

Esta nueva realidad económica en Japón desplazó la producción a otros países en la región y modificó las estrategias organizacionales y de innovación (Eberhart y Hoetker, 2012). Como se dijo con anterioridad, la nueva estrategia impulsada por el gobierno se concentró en la innovación en torno al producto, lo que provocó una transformación hacia un capitalismo cultural en el que la mezcla de tradición y modernidad se hizo evidente. Según Benson y Debroux (2013), las nuevas dinámicas económicas y, por lo tanto, empresariales y culturales de todos los tipos, ampliaron el espectro de la innovación en Japón. De nuevo, el hilo conductor de la administración del conocimiento y de los procesos de innovación continúa siendo la gestión del talento humano, indispensable para responder a los retos en materia de desarrollo de nuevos productos y nuevas industrias.

Dado el nuevo contexto en el que se enmarca la realidad de la economía japonesa y, por lo tanto, el sector privado en este país, el gobierno local y los líderes empresariales se hacen cada vez más conscientes de la oportunidad de que tienen de mirar más allá de su propia experiencia para poder aprender de otros países y regiones (por ejemplo, el modelo de Silicon Valley en California) para poder adaptar de modo sistemático ciertas políticas, con miras a mantener y potencializar la innovación en los entornos sociales y empresariales en Japón.

Después de revisar los procesos culturales vividos tanto por China como por Japón en las últimas tres décadas, es importante resaltar las grandes diferencias de cada una de las experiencias de dichos países. A pesar de ser potencias económicas, no solo en el Noreste asiático sino también en el mundo, sus dinámicas de innovación obedecen a procesos históricos de apertura al mundo y, por ende, de industrialización, que se desarrollaron en etapas diferentes. China es una economía relativamente emergente, que crece a niveles acelerados, en contraste con Japón, que creció de manera rápida solo hasta finales de los años ochenta. Por otro lado, la homogeneidad de la cultura japonesa versus la diversidad geográfica y cultural de China, que se refleja, en esencia, en la baja rotación del personal en Japón por principio de lealtad a la organización, que difiere con el carácter nómada que demuestra la diáspora china en el Sureste asiático y la movilidad laboral de trabajadores dentro de las provincias de China. Otro aspecto importante es la influencia de Estados Unidos dentro de los procesos innovadores en ambos países; China, por su parte, es todavía dependiente en alto grado de los nuevos desarrollos en innovación provenientes de Estados Unidos, que llegan a través de las economías del círculo de China antes mencionadas; Japón, por otro lado, realiza sus propios procesos y desarrollos en innovación de ciencia y tecnología, ya que su influencia más acentuada del país norteamericano se evidenció durante la apertura de sus fronteras al mundo a finales del siglo XIX.

Por último, la similitud cultural entre los procesos de innovación japonés y chino se basa en la coexistencia del concepto de armonía y familia con el principio de racionalidad económica, llamada también producción en masa. Ambos países han presentado a lo largo de su historia una interesante mezcla entre lo tradicional y las dinámicas y exigencias modernas de eficiencia operativa en las organizaciones. Sin embargo, a pesar de la existencia simultánea de la racionalidad económica y, a su vez, de elementos culturales arraigados de manera vigorosa, ambas economías enfrentan hacia el futuro importantes desafíos de cara al desarrollo de la innovación en sus organizaciones dado a la etapa de desarrollo económico y al proceso de maduración empresarial en la que se encuentra cada una.

3.4 Desafíos que enfrenta la evolución de la innovación empresarial en China y Japón.

Según Eberhart y Hoetker (2012), la selección de la estrategia de innovación en una organización debe sustentarse en el marco institucional que rodea la empresa, las costumbres desarrolladas en el negocio, las tradiciones, las metas trazadas por la gerencia y las limitantes que existen desde el punto de vista legal. De esta manera, la estrategia para el desarrollo de procesos innovadores es el resultado de entidades que promueven y, a la vez, limitan la generación de riqueza, teniendo en cuenta que la innovación de una compañía significa éxito o excelencia en el mercado.

A más de la premisa anterior sobre la influencia del contexto institucional en la definición de la estrategia de innovación en las empresas, es importante destacar que el contexto sociodemográfico de Asia actual, con excepción de países como Japón, favorece nuevos procesos de innovación, en tanto que la mayor parte de la población se encuentra por debajo de los 25 años, con un ímpetu importante en materia de emprendimiento y actividades innovadoras, en su mayoría en países como China, India, China Taipei, Vietnam, Tailandia, Singapur y Malasia (Bhagat, Mc Devitt y McDevitt, 2010).

Los retos más importantes que enfrentan los procesos de innovación en China son las exigencias sin precedentes de la globalización, la importancia de crear y posicionar marcas, la creciente dependencia de las compañías en investigación y desarrollo y los inversionistas internacionales que demandan estructuras transparentes de gobernanza corporativa (Alhstrom, 2004; Redding y Whitt, 2009). Para alcanzar a cumplir las exigencias del mercado y las expectativas de consumidores e inversionistas, China tiene todavía camino por recorrer en materia de educación e institucionalización de mecanismos estatales, que van desde la protección de los derechos de autor hasta la promoción de procesos innovadores en las zonas rurales al interior del país.

Según Redding y Whitt (2009) y Steier (2008), tanto las pymes chinas –que en su mayoría son familiares– como las empresas estatales, tienen el reto de fortalecerse para convertirse en compañías con procesos estandarizados, no solo en innovación sino en las distintas áreas que las componen, para competir de manera acertada en las cadenas de valor mundiales y para que, al mismo tiempo, puedan conservar su carácter de confianza y cooperación interna con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Todo ello requiere una mayor transformación cultural empresarial y, por lo tanto, nacional, que conviva en paralelo tanto con la preferencia por el estilo de vida vanguardista como con los elementos tradicionales y ceremoniales que caracterizan su cultura, que son, en lo primordial, el *guanxi* y el *mianzi* (Bhagat, Mc Devitt y McDevitt, 2010).

La calidad en la educación de los colaboradores de la organización, sumada al compromiso de los mismos en temas de innovación, son grandes retos que deben asumir las empresas chinas hacia el futuro. Dado el carácter cultural de evasión de la incertidumbre en China, es un proceso complejo involucrar a los individuos de una organización para que participen o lideren grupos de trabajo en torno a la innovación (Wang, Guidice, Tansky y Wang, 2010). Es importante, entonces, el rol de la alta gerencia en empoderar a los líderes de los procesos organizacionales para que estos sean precursores de procesos innovadores en la organización y los democratizen entre todos los colaboradores. Los mismos autores afirman que, a través del desarrollo de programas de carrera, se facilita la construcción de una cultura organizacional en torno a la innovación en la que todos los empleados puedan sentirse identificados y comprometidos. Como se revisó con anterioridad, dado que el manejo de los empleados chinos debe realizarse sobre la base de cada individuo, se acentúa la importancia del desarrollo de planes de carrera en las organizaciones chinas para capitalizar, en el largo plazo, los programas de innovación que permitan la sostenibilidad de las compañías.

Por su parte, la naturaleza de los desafíos que tiene Japón en materia de innovación se basa, por un lado, en la gestión del talento humano adecuado, que pueda catapultar los sectores que involucren ciencia y tecnología y, por otro, la expansión y el fortalecimiento de las pymes como motor de las dinámicas innovadoras en Japón (Jackson y Debroux, 2008; Eberhart y Hoetker, 2012). Estos aspectos, aunque se presenten como desafíos, de hecho son las facetas estratégicas en los cuales ha trabajado el gobierno japonés, como respuesta a la desaceleración de la economía en los años noventa. Sin embargo, los autores consideran que son elementos que deben profundizarse para garantizar la sostenibilidad de las empresas japonesas e incentivar la industrialización del país a través de la promoción de las empresas pequeñas y medianas.

Fuera de lo anterior, el desarrollo del capital humano en las compañías japonesas, junto con la gestión financiera de las mismas, se consideran, de hecho, como aspectos fundamentales por explotar dentro de los desafíos de la innovación empresarial en Japón (Eberhart y Hoetker, 2012). Al control y la regulación exhaustivos por parte del gobierno los consideran los autores citados como variables que retardan los procesos de innovación en las empresas. Sin embargo, Watanabe et al (2010) consideran que, gracias al cambio institucional mediante el cual el enfoque gubernamental pasó de concentrarse en el desarrollo de la industria manufacturera a la de la información, se hizo posible conservar y potencializar la competitividad de las compañías japonesas durante la desaceleración de la economía en los años noventa y después de la crisis financiera mundial en 2008.

Gracias a la transformación de la economía japonesa a la industria de internet, comunicaciones y telefonía que se realizó de manera temprana respecto a otros jugadores del Este asiático, en la actualidad es relevante el posicionamiento de las empresas del país en la región y el mundo (Eberhart y Hoetker, 2012). Compañías pequeñas como Softbank, Value Commerce, Rakuten y Livedoor, entre otras, son ejemplos positivos del desarrollo en materia de innovación en las pymes japonesas. Estas organizaciones aprovecharon de manera eficiente los incentivos generados por la legislación financiera y legal en Japón durante los años noventa. Desde entonces, el foco del gobierno se ha concentrado en el emprendimiento en el país, en su mayoría, mediante la promoción del nacimiento de empresas de software, en línea con el desarrollo del sector de tecnología de la información.

El enfoque del sistema nacional de innovación en Japón es holístico y va desde el desarrollo de la investigación en los jóvenes hasta la financiación y el subsidio de proyectos que conduzcan a

la obtención de patentes y su gestión (Jackson y Debroux, 2008). Los pilares que sostienen esta política gubernamental son la educación científica y la comercialización de tecnologías. En este sentido, el desafío cultural que posiblemente enfrenten las organizaciones japonesas es la retención del talento humano, inmerso en la actualidad en un entorno competitivo y cambiante, en el cual los incentivos salariales cobran vigencia conforme las empresas buscan un capital humano, capacitado y experto en alto grado que soporte sus metas de innovación.

Respecto al proceso de innovación experimentado por Japón y China, Jackson y Debroux (2008) se cuestionan la velocidad en cuanto a innovación en el primer país en contraste con la del segundo. La inquietud se centra, en lo primordial, en la comparación de mecanismos de tipo nacional y regional, como las zonas económicas especiales (SEZ) y las regiones administrativas especiales (SAR) de China contra la ausencia de estas iniciativas en Japón. A pesar de que ambas son las potencias económicas de la región y también de las más grandes en el mundo, es importante anotar que ambos países han experimentado procesos políticos, económicos, sociales y culturales particulares, que los diferencian en la implementación de estrategias de innovación en sus organizaciones y que obedecen propiamente a la realidad nacional de cada uno.

No obstante, los desafíos hacia el futuro que tienen Japón y China son disímiles y de magnitudes diferentes; los valores tradicionales persisten en los entornos empresarial y nacional, como el énfasis en la solidaridad grupal (con las particularidades de cada país en este tema), la armonía interpersonal y el paternalismo junto con el enfoque de obtención de resultados y competitividad, tanto organizacional como individual de sus colaboradores (Bhagat, Mc Devitt y McDevitt, 2010). Las realidades nacionales, así como las empresariales, se han adaptado a las exigencias impuestas por el mercado exterior y al legado occidental en materia de tecnología y prácticas administrativas, sin menoscabar los valores tradicionales con los cuales se cimienta el carácter ceremonial de ambas economías.

Teniendo en cuenta el proceso experimentado tanto por China como Japón en materia de innovación empresarial en los últimos veinte años y la prospección de sus desafíos, es importante rescatar que no solo la etapa económica en la que cada uno se encuentra ha sido determinante en su dinámica innovadora, sino también el papel de la cultura nacional y de negocios particular a cada país. No obstante, los valores confucianos permanecen en cierto grado en ambas culturas y la diversidad económica, geográfica y cultural de China, en contraste con la homogeneidad de Japón, marcan grandes diferencias en la cultura de negocios y en la manera de concebir las relaciones de poder en las organizaciones.

China se caracteriza por ser una cultura que se basa en la obediencia y en las jerarquías, mientras que en Japón prevalece el valor de la armonía y la lealtad hacia la compañía y sus líderes. De esta manera, se puede concluir que el proceso de talento humano y la transferencia de conocimiento se realiza sobre la base uno a uno en China y de manera consensuada en Japón. A su vez, estas premisas implican procesos innovadores, con características propias para cada economía. Por un lado, se encuentra China que, por prevalencia histórica de la diáspora china y de un sector privado emergente en la China continental, dado el continuo control del gobierno sobre los medios de producción, presenta dualidad en los procesos de innovación; los grupos económicos de carácter familiar en el Sureste asiático establecidos por la diáspora de inmigrantes chinos presentan estructuras simples pero jerárquicas, con bajos niveles de inversión en innovación y transferencia de conocimientos; por otro lado, se encuentra el incipiente sector privado en China, el cual está apenas comienza su fortalecimiento institucional, conforme la

influencia de Estados Unidos sigue dictaminando las dinámicas innovadoras y empresariales del país. Por su parte, se encuentra Japón, el cual ha sido marcado desde el estancamiento de su economía en los años noventa por un enfoque hacia el desarrollo de planes de carrera vitalicios y el afianzamiento de vínculos comerciales de largo plazo, ambos aspectos sustentados por el sector bancario del país.

No obstante, existen diversas apreciaciones acerca del papel de la cultura en los procesos de innovación empresarial; tanto en China como en Japón se puede concluir, para los propósitos de este estudio, que es inminente la influencia de los aspectos culturales y ceremoniales de ambos países, sin desconocer la continua retroalimentación que han tenido de la cultura occidental, en especial de Estados Unidos, seguido por Europa. La influencia occidental no solo ha permeado los procesos de crecimiento y desarrollo económicos de cara a la internacionalización del comercio de China y Japón con el mundo, sino también en los modelos de innovación empresarial e inversión en materia de investigación y desarrollo.

Los desafíos que en la actualidad tienen China y Japón son de igual manera asimétricos frente a su evolución económica e institucional de los últimos veinte años. China cuenta con grandes desafíos por delante en temas como el desarrollo de talento humano de alta calidad basado en planes de carrera e incentivos de retención y, por otro lado, retos en materia de institucionalización y de protección de derechos de autor, que respalden los desarrollos en innovación de las empresas chinas. Incluso, es prematuro afirmar que China posea procesos innovadores conformados en debida forma, en esencia por su alta dependencia de los estándares desarrollados por Estados Unidos. Japón por su lado, a pesar de tener grandes avances en el desarrollo de personal calificado en ciencia y tecnología, además cuenta con el reto de fortalecer las pymes, en su mayoría enfocadas hacia sistemas de información, internet y biotecnología que logren dinamizar la economía japonesa que presenta una desaceleración prolongada desde la década de los años noventa pero con un leve repunte desde la del 2000. En definitiva, es importante que tanto los aspectos culturales tradicionales que prevalecen en ambos países como los elementos adaptados de la influencia de Occidente puedan continuar logrando un estado óptimo de equilibrio, que permitan, tanto a la economía china como a la japonesa, responder a los desafíos en materia de innovación empresarial, con el fin de garantizar la permanencia y la competitividad de sus sectores empresariales hacia el futuro.

Por último, sería relevante profundizar en el análisis de los elementos culturales que influyen el sector empresarial en China y Japón y en sus desafíos en materia de innovación, a través de estudios posteriores que consideren la exploración de fuentes primarias, en lo primordial a través de la realización de entrevistas a directivos de empresas colombianas o latinoamericanas que tengan contacto permanente con compañías chinas y japonesas; de igual manera, sería importante la realización de entrevistas a expertos académicos de China y Japón que puedan fortalecer el fundamento teórico del presente artículo.

Referencias

- Ahlstrom, D. (2004). Facing constraints to growth? Overseas Chinese entrepreneurs and traditional business practices in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 263–285.
- Benson, J., y Debroux, P. (2013). The changing nature of management and culture in Japan. En M. Warner (ed.). *Managing across diverse cultures in East Asia* (pp. 99-121). Abingdon: Routledge.
- Bhagat, R. S., McDevitt, A. S., y McDevitt, I. (2010). On improving the robustness of Asian management theories: theoretical anchors in the era of globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 179–192.
- Bhaskaran, S., y Sukumaran, N. (2007). National culture, business culture and management practices: consequential relationships? *Cross Cultural Management*, 14(1), 54-67. Recuperado el 20 de mayo de 2013, de: <http://sabilfeb.lecture.ub.ac.id/files/2014/04/1593231.pdf>
- Brunet, A. P., y New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.1829&rep=rep1&type=pdf>
- Carney, M., y Gedajlovic, E. (2003). Strategic innovation and the administrative heritage of East Asian family business groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 5-26. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de: http://www.sfu.ca/~erg/index_files/research/apjm2003.pdf
- Dodgson, M. (2009). Asia's national innovation systems: institutional adaptability and rigidity in the face of global innovation challenges. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 589-609.
- Eberhart, R., y Hoetker, G. (2012). Japanese firms' innovation strategies in the twenty-first century: an institutional view. En D. G. Assimakipoulos, E. G. Carayannis & R. Dessani (eds). *Knowledge perspectives of new product development: a comparative approach* (pp. 199-221). Nueva York: Springer.
- Fang, T. (2010). Asian management research needs more self-confidence: reflection on Hofstede (2007) and beyond. *Asia Pacific Journal Management*, 27, 155-170.
- Freeman, J., y Engel, J. S. (2007). Models of innovation: startups and mature corporations. *California Management Review*, 50(1), 94-119.
- Hall, S. (1980). Culture studies: two paradigms. *Media, Culture and Society*, 2, 57-72. Recuperado el 20 de mayo de 2013, de:

http://www.hu.mtu.edu/~jdslack/readings/CSReadings/Hall_Cultural_Studies_2_Paradigms.pdf

Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 411-420.

International Trade Center UNCTAD/WTO (2015). *Trademap Database: Yearly Time Series Exports*. Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de: <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Jackson, K., & y Debroux, P. (2008). Emerging patterns and enduring myths of innovation in Japan: concluding thoughts. *Asia Pacific Business Review*, 14(3), 461-467.

Jensana Tanehashi, A. (2004). *Empresa y negocios en Asia Oriental: estrategias y acciones*. Barcelona: Editorial Universit Oberta de Catalunya.

Kim, T.-Y., Wang, C., Kondo, M., & Kim, T.-H. (2007). Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese and Koreans. *International Journal of Conflict Management*, 18(17), 23-41.

Krauss, E. S., y Pekkanen, R. J. (2011). *The rise and fall of Japan's LDP*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Lam, L. W. R., Huang, X., y Lau, D. (2012). Leadership research in Asia: taking the road less traveled? *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 195-204.

Li, X., y Putterill, M. (2007). Strategy implications of business culture differences between Japan and China. *Business Strategies Series*, 8(2), 148-154.

Lu, Y., Tsang, E., y Peng, M. W. (2008). Knowledge management and innovation strategy in the Asia Pacific: toward an institution-based view. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 361-374.

Martinsons, M. G., y Davison, R. M. (2007). Strategic decision making and support systems: comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision Support Systems*, 43, 284-300.

McGuire, J., y Dow, S. (2009). Japanese keiretsu: past, present, future. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(2), 333-351.

Nitobe, I. (1969). *Bushido: the soul of Japan*. Rutland, VT: Tuttle.

Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., y Yu, K. (2007). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28, 1-19.

- Redding, G., y Whitt, M. (2009). China's business system and its future trajectory. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(3), 381-99.
- Roldán Pérez, A., Hoyos Ramírez, L. E., Duque Tobón, C., y Eusse Giraldo, M. (2008). Inserción de la República Popular China en el nordeste asiático desde los años 1970: ¿hacia un nuevo regionalismo? *Cuadernos de Investigación* (Universidad EAFIT, Medellín).
- Schneider, S. (1988). *National vs corporate culture: implications for human resource management*. Fontainebleau: INSEAD.
- Singh, K. (2007). The limited relevance of culture to strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 421-428.
- Smith, D. (2010). Guanxi, Mianzi, and business: the impact of culture on corporate governance in China. Global Corporate Governance Forum / International Finance Corporation, 26. Recuperado el 22 de enero de 2015, de: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/aeae62804b7321708fcdcfbbd578891b/IFC+PSO+26+052112.pdf?MOD=AJPERES>
- Steier, L. P. (2008). Familial capitalism in global institutional contexts: implications for corporate governance and entrepreneurship in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 513-535.
- Watanabe, C., Akaike, S., Shin, J. (2010). Adaptive efficiency of Japan's national innovation system toward a service oriented economy. *Journal of Services Research*, 10(1). 1-45.
- Walder, A. (2010). From control to ownership: China's managerial revolution. *Management and Organization Review*, 7(1). 19-38. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de: https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/mor_2011.pdf
- Wang, S., Guidice, R. M., Tansky, J. W., & Wang, Z. M. (2010). When R&D spending is not enough: the critical role of culture when you really want to innovate. *Human Resource Management*, 49(4), 767-792.
- Wang, X. L., & Woo, T. W. (2010). The size and distribution of hidden household income in China. *Asian Economic Papers*, 10, 1-30.
- Wharton, C. R. (1998). Human capital and socio-cultural values: implications for economic development. Trabajo presentado en la Conferencia Regional, ASAP, "Values and Vision: The Way Forward", Young Presidents Organization, Kuala Lumpur, Malasia.
- World Bank. (2015). *GDP per capita, PPP (current international \$)*. Recuperado el 22 de enero de 2015, de: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/countries?order=wbapi_data_value_2013+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc

Yew, L. K. (2000). *From third world to first. The Singapore story: 1965-2000*. Nueva York. Harper Collins.