

Universidad del Rosario  
Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)  
Maestría en Administración (MBA)



*Sensemaking y sensegiving* en un contexto intercultural: el encuentro entre Japón y Colombia

Presentado por:

Maryury Angélica Rodríguez Martínez, Domingo Ignacio Morales Pozo  
y Jairo Luis Barbosa Patiño.

Proyecto Aplicado Empresarial (PAE)  
Modalidad: artículo de investigación

Bogotá, D.C. 16 de agosto de 2019

Universidad del Rosario  
Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)  
Maestría en Administración (MBA)



*Sensemaking y sensegiving* en un contexto intercultural: el encuentro entre Japón y Colombia

Proyecto Aplicado Empresarial (PAE)  
Modalidad: artículo de investigación

Presentado por:

Maryury Angélica Rodríguez Martínez, Domingo Ignacio Morales Pozo  
y Jairo Luis Barbosa Patiño

Bajo la tutoría de:

Mauricio Sanabria, PhD

Bogotá, D.C. 16 de agosto de 2019

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por permitirme culminar uno de mis sueños académicos y vivir esta significativa experiencia del MBA con el Rosario GSB. Agradezco especialmente a nuestro tutor, Mauricio Sanabria, por su gran apoyo y compromiso y, en particular, a mi hija Paula, a mi mamá Elvira y a mi papá Gildardo. Ellos son mis propulsores y quienes me acompañan siempre, en cada etapa de mi vida.

*Maryury Angélica Rodríguez Martínez*

A todos aquellos que hicieron posible que llegara a esta etapa final del Proyecto Aplicado Empresarial, un trabajo con el cual culmina el programa de MBA en el GSB de la Universidad del Rosario.

*Domingo Ignacio Morales Pozo*

En primer lugar, agradezco a Dios, por permitirme vivir y disfrutar esta linda experiencia dada por el MBA; también al GSB de la Universidad del Rosario, por la valiosa oportunidad de crecimiento profesional y por las enseñanzas y valores adquiridos; a las compañías y personas que nos abrieron sus puertas y nos dieron espacio para trabajar en esta investigación y a nuestro tutor, Mauricio Sanabria, quien más que un tutor fue un coautor y una persona clave para el desarrollo del presente artículo.

*Jairo Luis Barbosa Patiño*

## Dedicatoria

Dedicó este logro a mi hija Paula Valentina, quién me ha dado todo su amor, apoyo y comprensión y me ha motivado a ser siempre una mejor persona; a mis padres, quienes con su ejemplo me han motivado a fortalecerme académicamente, y en especial a mí mamá, Elvira Martínez, quién me ha brindado su amor incondicional.

*Maryury Angélica Rodríguez Martínez*

Dedico este logro a quien estuvo dándome todo su soporte y amor a lo largo de este proceso: Loly, mi esposa.

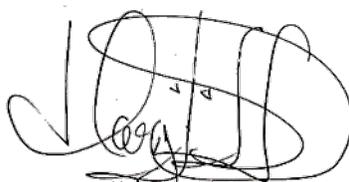
*Domingo Ignacio Morales Pozo*

Quiero dedicar este trabajo a la memoria de mis padres, Carmen Elvira y Víctor Manuel, a mi esposa Nadya, a mi hermano Otoniel, a su esposa Gloria y a mis sobrinos, Laura y José. Ellos, con su amor, apoyo, enseñanzas y educación, me han permitido ser quien soy y materializar este sueño en un nuevo logro en mi haber.

*Jairo Luis Barbosa Patiño*

### **Declaración de originalidad y autonomía**

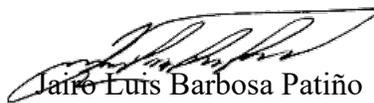
Declaramos, bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Proyecto Aplicado Empresarial no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación. Sin embargo, dado que se desarrolló en la modalidad de artículo de investigación, se declara que el texto fue sometido a una revista, buscando que pueda ser evaluado y que, eventualmente, llegue a ser publicado en la misma.



Maryury Angélica Rodríguez Martínez



Domingo Ignacio Morales Pozo



Jairo Luis Barbosa Patiño

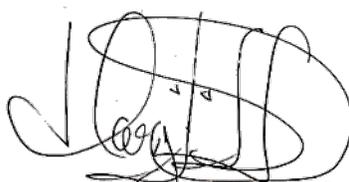


**Mauricio Sanabria**

Firmado a los 16 días del mes de agosto de 2019.

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

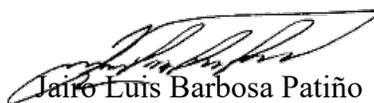
Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Maryury Angélica Rodríguez Martínez



Domingo Ignacio Morales Pozo



Jairo Luis Barbosa Patiño



Mauricio Sanabria

Firmado a los 16 días del mes de agosto de 2019.

## Tabla de contenido

Agradecimientos .....	1
Dedicatoria .....	2
Declaración de originalidad y autonomía .....	3
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	4
Tabla de contenido .....	5
Índice de tablas .....	6
Glosario.....	7
Resumen.....	8
Palabras clave.....	8
<i>Abstract</i> .....	9
<i>Keywords</i> .....	9
Introducción .....	10
1. Revisión de la literatura .....	13
1.1. Metodología utilizada para hacer la revisión .....	13
1.2. Resultados centrales de la RSL para la fundamentación de la problemática considerada 13	13
2. Contexto sociocultural Oriente-Occidente.....	19
3. Metodología .....	23
3.1. Aproximación general .....	23
3.2. Método implementado.....	23
3.3. Técnicas de recolección de información y tipo de datos recabados.....	24
3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.....	26
3.5. Aspectos éticos de la investigación .....	26
4. Resultados y discusión.....	27
4.1. Se construye ( <i>sensemaking</i> ) y transmite ( <i>sensegiving</i> ) sentido en función del tiempo vivido, del contexto y de la situación.....	27
4.2. La construcción y transmisión de sentido no necesariamente son procesos unilaterales configurados en esencia desde el directivo hacia los colaboradores .....	33
4.3. El <i>sensemaking</i> y el <i>sensegiving</i> constituyen procesos centrales para la administración intercultural .....	41
5. Conclusiones .....	51
6. Referencias bibliográficas.....	53

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Diferencias representativas entre Japón y Colombia.....	21
<b>Tabla 2.</b> Técnicas de recolección de la información y material empírico producido .....	25
<b>Tabla 3.</b> <i>Sensemaking</i> y <i>sensegiving</i> del directivo japonés.....	34
<b>Tabla 4.</b> <i>Sensemaking</i> y <i>sensegiving</i> de los asociados colombianos.....	34
<b>Tabla 5.</b> <i>Sensemaking</i> y <i>sensegiving</i> en toma de decisiones.....	40
<b>Tabla 6.</b> <i>Sensemaking</i> y <i>sensegiving</i> en trabajo de equipo .....	40
<b>Tabla 7.</b> <i>Sensemaking</i> grupal. ....	44
<b>Tabla 8.</b> <i>Sensemaking</i> y <i>sensegiving</i> grupal.....	50

## Glosario

***Sensemaking***: continuo desarrollo de imágenes plausibles que racionalizan lo que las personas están haciendo.

***Sensegiving***: proceso consistente en tratar de influir en el *sensemaking* y la construcción de significado de otros hacia una redefinición preferida de la realidad organizacional.

**Cognición**: capacidad de algunos seres vivos de obtener información de su entorno y, a partir de su procesamiento por parte del cerebro, de interpretarla y darle un significado. En este sentido los procesos cognitivos dependen tanto de las capacidades sensoriales como del sistema nervioso central.

***Managerial and organizational cognition***: cognición administrativa y organizacional. Un campo de conocimientos que reúne una comunidad de investigación, cuya institución más insigne es tal vez la división que lleva ese nombre al interior de la Academy of Management y, por otro lado, un espacio en la literatura con una amplia tradición de décadas.

**Tiempo vivido**: concepto que hace alusión a las experiencias directas de los individuos a lo largo de la vida (Piaget, 1978). La historia personal es un campo de entrenamiento para plantear cuestiones relativas al conocimiento del tiempo del individuo, la cronología, los periodos de vida, los acontecimientos destacables y los cambios más importantes, entre otros (Pages y Santisteban, 2010, pp. 302).

**Legatum Prosperity Index**: índice de prosperidad Legatum. Es un índice de prosperidad anual que reúne factores de riqueza, crecimiento, bienestar y calidad de vida.

## ***Sensemaking y sensegiving en un contexto intercultural: el encuentro entre Japón y Colombia***

### **Resumen**

El presente trabajo se propone identificar la manera en la que el proceso de construcción (*sensemaking*) y transmisión (*sensegiving*) de sentido se genera en un contexto administrativo intercultural, particularmente, al interior de una multinacional nipona que opera en Colombia. Para hacerlo, se llevó a cabo un estudio de caso, desde una perspectiva cualitativa e interpretativa, de una multinacional japonesa con operaciones en Colombia. Nuestros resultados permiten identificar que este proceso se realiza de manera ampliamente diferente a lo que la tradición que ha dado forma al discurso del *sensemaking* y el *sensegiving* ha planteado. Esto, dado que escapa a la mirada centrada en los Estados Unidos y de Europa, quienes han sido los principales impulsores de este, y se concentra en un caso crítico, a saber: una multinacional nipona operando en este país latinoamericano.

### **Palabras clave**

Construcción de sentido, transmisión de sentido, Colombia, Japón, administración japonesa, estudios organizacionales, Latinoamérica.

***Abstract***

The present work aims to identify the way in which the process of sensemaking and sensegiving is generated in an intercultural administrative context, particularly within a Japanese multinational that operates in Colombia. In order to do so, a case study was carried out, from a qualitative and interpretative perspective, of a Japanese multinational with operations in Colombia. Our results allow us to identify that this process is carried out in a way that is very different from the tradition that has shaped the sensemaking and sensegiving discourse. This, given that it escapes the gaze focused on the United States and Europe, who have been the main drivers of this, and focuses on a critical case, namely: a Japanese multinational operating in this Latin American country.

***Keywords***

*Sensemaking, Sensegiving, Colombia, Japan, Japanese management, organization studies, Latin America.*

## Introducción

Como efecto de la globalización, un número importante de compañías decidió expandirse en países diferentes al de su origen. Esto, en un flujo que va, principalmente, desde las naciones del primer mundo hacia las llamadas economías emergentes (Centro de Estudios sobre la Cuenca del Pacífico, 2018). Lo anterior está motivado por el potencial que tienen las regiones en desarrollo para el progreso de esas empresas. Como parte de esta tendencia, una gran cantidad de firmas provenientes de países desarrollados se ha instalado en América Latina desde hace décadas (Chapoy, 1972). De hecho, varias lo han realizado en Colombia (Centro de Estudios sobre la Cuenca del Pacífico, 2018) y, entre ellas, algunas provenientes de Japón (Duque, 2018).

Este fenómeno llama la atención, no solo por la escasa literatura científica existente respecto a una relación configurada desde hace más de un siglo entre Japón y Colombia —en lo fundamental, desde mayo de 1908, con la firma del Tratado de Amistad, Comercio y Navegación (Duque, 2018)—, sino también por las importantes diferencias sociales, económicas, políticas y tecnológicas existentes entre estas dos naciones y, en consecuencia, de manera más general, por el potencial choque cultural generado en el encuentro entre una y otra.

Las diferencias señaladas, como es natural, se manifiestan en el cotidiano, en el juego de las relaciones interpersonales establecidas entre los japoneses y los colombianos al interior de las organizaciones. La historia socioeconómica, política y cultural de los dos países es tan diferente como la ampliamente demarcada entre Oriente y Occidente (Vázquez Lobeiras, 2005). Esto genera prácticas diferentes demarcadas en aspectos que van desde la manera de saludar e interactuar con los demás —más distante y formal en los nipones y más calurosa e informal en los colombianos—, hasta el lenguaje —soportado para los japoneses en tres sistemas de escritura clásicos (hiragana, katakana y Kanji) y uno de transcripción (Rōmaji) compuestos por una gran cantidad de caracteres y sinogramas, y para los colombianos en un único alfabeto compuesto tan solo por 27 letras—.

Aunque el encuentro entre estas dos culturas en el contexto organizacional puede ser estudiado, entre otros marcos, desde la perspectiva comunicativa (Yang, Kang y Cha, 2015), así como desde

la cultural (Fine y Hallett, 2014); por su importancia para los estudios organizacionales y la poca exploración que hasta el momento se ha desarrollado desde esta mirada, nos interesó llevar a cabo una investigación desde la perspectiva provista por el *sensemaking* y el *sensegiving* (Will y Pies, 2018). Esto, centrándonos en el caso de una empresa multinacional nipona que opera, entre otros países, en Colombia.

Lo anterior, teniendo en cuenta varios aspectos, a saber: 1) la importancia de la perspectiva del *sensemaking* y el *sensegiving* al interior de los estudios administrativos y organizacionales (Brown, 2000); 2) la relevancia que puede tener el contexto al interior de este discurso (en tanto la cognición es un fenómeno “situado”) (Revlín, 2013), 3) el hecho de que la mayor parte de los trabajos realizados para hacer avanzar esta perspectiva se soportan en estudios de caso de organizaciones ubicadas en contextos diferentes al latinoamericano (Abildgaard y Nielsen, 2018; Pederzini, 2018) y, además, por lo general, no abordan la manera en la que se afecta la construcción de sentido y la transmisión de sentido de los directivos cuando estos se enfrentan en su actividad al encuentro de dos culturas disímiles.

El tercer aspecto mencionado, en particular, da cuenta de la existencia de un vacío de investigación, el cual conviene comenzar a llenar. Esta es una tarea pendiente a cuya realización este trabajo busca poder contribuir. Lo anterior, pues, en efecto, hoy es casi inexistente la información disponible en relación con cómo construyen sentido, respecto a la administración y las organizaciones, un directivo japonés y su grupo, y cómo esto se lleva a cabo en un contexto como el latinoamericano y, en particular, en un país como Colombia.

Este es un vacío en la literatura del *sensemaking* que afecta de manera importante el nivel de comprensión existente acerca de la forma en la que el proceso de construcción de sentido se genera en un contexto administrativo intercultural. Un contexto inscrito, particularmente, en la relación establecida en organizaciones que operan en Japón y Colombia. Este es un asunto relevante, pues pone en evidencia también la presencia de un vacío esencial relacionado con los procesos de *sensegiving* generados en el contexto de esta relación.

Como los demás seres humanos, los directivos perciben la realidad y, en función de la comprensión que logran de la misma, actúan sobre ella. Lo hacen desde su propia identidad, representaciones, historia de vida, entorno y situación. Si se considera el contexto organizacional de este individuo y su posición, cuando ocupa un cargo directivo en un país distante al que dio origen a sus costumbres, las interrelaciones generadas con las presentes en otro medio son, en efecto, una cantera de investigación interesante. Se trata de una cantera que conviene explorar ampliamente, en particular, desde el dominio de la *Managerial and Organizational Cognition* y, más específicamente, desde uno de sus discursos más notables, a saber: el *sensemaking* o la construcción de sentido (Weick, 1995, 2001, 2009).

En su actividad cotidiana, directivos como los identificados en el párrafo anterior requieren construir una realidad que les permita comunicarse con el entorno local, de manera que puedan lograr los objetivos planteados por su oficina matriz (en Japón) para Colombia. Estudiar estas dinámicas en los directivos de una compañía tiene entonces relevancia, puesto que de ellas depende, de algún modo, la formulación de objetivos pertinentes, así como de planes y políticas efectivos para la compañía. Esto, además, dado que sus decisiones tienen efecto en los diferentes integrantes de la organización.

Considerando lo anterior, el objetivo básico de esta investigación es identificar la manera en la que el proceso de construcción (*sensemaking*) y transmisión (*sensegiving*) de sentido se genera en un contexto administrativo intercultural, particularmente, al interior de una multinacional nipona que opera en Colombia.

Se buscó materializar este objetivo mediante el estudio del fenómeno de construcción de sentido individual (*sensemaking*) y el colectivo (*sensegiving-sensemaking*). Esto, investigando en profundidad el caso de una organización japonesa multinacional con sede, entre otros países, en Colombia.

Esperamos contribuir con este trabajo no solo a empezar a llenar el vacío de conocimiento indicado previamente, sino también a aportar con los resultados de la investigación a las experiencias futuras de otras empresas niponas ya establecidas en Colombia, así como a la realización de futuros

proyectos de emprendimiento japonés que puedan surgir y a la academia, en especial la latinoamericana, con material contextualizado útil para entender mejor las perspectivas teóricas objeto del presente estudio.

Este artículo está dividido en siete partes. La primera hace una introducción al documento. En ella se contextualiza el estudio realizado. La segunda da cuenta de la revisión de la literatura efectuada. La tercera presenta los principales aspectos socioculturales que caracterizan a Oriente y Occidente y, como es natural, dado el objetivo de nuestro trabajo, hace énfasis en Japón y Colombia. La cuarta describe en detalle la metodología utilizada. La quinta presenta los resultados del trabajo. La sexta discute esos resultados y la séptima, finalmente, incorpora las conclusiones.

## **1. Revisión de la literatura**

### ***1.1. Metodología utilizada para hacer la revisión***

Para abordar la problemática planteada y, con el fin de inscribir nuestro trabajo de manera adecuada en las investigaciones realizadas respecto al tema hasta el momento, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura (RSL). Considerando la “hipótesis de Newton”, es decir, que un trabajo que logra alto impacto se apoya en otros que, a su vez, en su momento, han logrado tener también un alto impacto (Bornmann, De Moya y Leydesdorff, 2010), realizamos la revisión de la literatura apoyándonos en una de las dos bases de datos científicas más altamente valoradas en el mundo (Joshi, 2016). Esta, de hecho, es considerada por su trayectoria, exigencia y utilización, “indudablemente, [como] la principal autoridad del mundo” (Guz y Rushchitsky, 2009, p. 352) en esta materia, a saber: Web of Science (WoS). La metodología seguida para llevar a cabo la revisión se presenta en el anexo 1.

### ***1.2. Resultados centrales de la RSL para la fundamentación de la problemática considerada***

Se acostumbra a pensar en los directivos, en lo fundamental como profesionales, aunque ubicados al más alto nivel de la organización (Buyl, Boone y Matthyssens, 2011), encargados de liderar el destino de esta. Son vistos como miembros que, aunque cuentan con los privilegios propios de encontrarse en lo más alto de la jerarquía de la firma, tienen también elevadas responsabilidades

(Hambrick, 2007). Como resultado de esta consideración, suele pasarse por alto que, tal como los otros miembros de la compañía, son también seres humanos, con todo lo que implica esta condición, solo que inmersos en un contexto socio administrativo particular (Von Foerster, 1997).

La condición de humanidad de los directivos implica que estos no solo toman decisiones, procuran los recursos más útiles para la firma, optimizan su tiempo para tratar de atender las diferentes solicitudes que requieren su juicio y consideración y proyectan a la organización hacia el futuro y en el entorno (Magretta, 2003). Estos, además, sufren, se desesperan y sienten temor, ansiedad o angustia frente a las situaciones que enfrentan en el cotidiano (Hougaard, Carter y Brewerton, 2018).

Un aspecto central de la condición humana de un directivo consiste en el reconocimiento de la dimensión cognitiva (Buyl et al., 2011). De hecho, la cognición es una parte central de su existencia (Stubbart, Meindl y Porac, 1994). Esta es esencial, en particular, en la relación que un individuo establece con la realidad de la que activamente hace parte (Stubbart, 1989).

La dimensión cognitiva en el contexto administrativo y organizacional ocupa un dominio de conocimiento en pleno derecho (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2009), institucionalizado tanto en la academia europea como en la estadounidense. En efecto, el foco en temas como “Strategy-as-Practice: Cognition, Emotions and Strategy Practice” en eventos del European Group for Organizational Studies ([EGOS], 2015) y, en particular, la existencia de la división Managerial and Organizational Cognition, al interior de la Academy of Management, son indicios esenciales de la importancia que han adquirido estos asuntos en la práctica administrativa y organizacional. Esta división se enfoca en:

El estudio de cómo los miembros de la organización modelan la realidad y cómo estos modelos interactúan con los comportamientos. Los temas principales incluyen: atención, atribución, toma de decisiones, ideología, procesamiento de información, aprendizaje, memoria, representaciones e imágenes mentales, procesos perceptivos e interpretativos, construcción social y símbolos. (Academy of Management, 2019, párr. 1)

Ahora bien, el discurso más notable al interior del dominio de la Managerial and Organizational Cognition es el *sensemaking* o la construcción de sentido (Weick, 1995, 2001, 2009). De acuerdo con Weick (2008), uno de sus representantes más insignes:

Para lidiar con la ambigüedad, personas interdependientes buscan sentido, se conforman con la plausibilidad, y siguen adelante. Este patrón de comportamiento ha sido llamado sensemaking. Sensemaking es definido como el continuo desarrollo retrospectivo de imágenes plausibles que racionalizan lo que las personas están haciendo. (p. 1403)

En el contexto organizacional, el discurso del *sensemaking* ha sido central para la comprensión de la forma en que los directivos, a través de sus aparatos cognitivos, aíslan porciones específicas de la realidad circundante, las ordenan de cierta manera y atribuyen un sentido a las mismas (Weick, 2005). Esto ha permitido identificar que ellos comprenden lo que está sucediendo a su alrededor, construyen sentido de su experiencia organizacional y actúan en función de sus saberes, experiencias, intereses, cultura, expectativas, el tipo de situación que estén enfrentando y otra serie de aspectos implícitos más que definen su modo de ver el mundo (Badot, 2006). Estos constituyen aspectos centrales de la forma en la que “las personas en las organizaciones construyen definiciones de la realidad organizacional que sirven como vehículos para el entendimiento y la acción” (Gioia, 1986, p. 50).

Estudiar este fenómeno en los altos directivos, en particular, es una labor importante para el campo de los estudios administrativos y organizacionales (Weick, 2008). Esto, debido a las responsabilidades que les son asignadas en función de sus cargos (Drucker, 1954), en lo fundamental, en lo que respecta a la fijación del rumbo hacia el cual se dirigirá la organización y en la definición de los mecanismos a través de los cuales este puede ser efectivamente alcanzado (Gioia y Chittipeddi, 1991).

Así, en el contexto administrativo, el alto directivo, con base en su aparato cognitivo, trata de construir un marco que le permita comprender la realidad de su organización y su entorno y hacerse un modelo de esta (Allard-Poesi, 2005). Una vez establecida esta realidad, este modelo, el directivo soporta en ellos su intervención sobre el medio en el que actúa. Esto, sin embargo, a través del

sistema social que define a la propia organización y en el despliegue de un proceso al que suele identificarse como *sensegiving*. Este “se refiere al proceso de intentar influir en el *sensemaking* y la construcción de significado de otros hacia una redefinición preferida de la realidad organizacional” (Gioia y Chittipeddi, 1991, p. 442). Como se entenderá, en su condición de líder y, en particular, por la presión que esta implica, el directivo trata usualmente de llevar a cabo este proceso, buscando “hacer ver” a los demás lo que él observa en relación con la realidad que lo rodea y con lo que estima conveniente para el futuro de la organización a su cargo.

Así, aunque cada miembro de la organización desarrolla una determinada construcción de sentido acerca de la misma y la que a su modo de ver es “la realidad” de esta (*sensemaking*), esas construcciones entran en un complejo juego de interacciones sociales desiguales entre los diversos grupos de interés, las cuales están mediadas por procesos comunicativos (Alaya, 2007). En estas, el directivo, haciendo uso del poder del cual está revestido, influencia de manera notable el desarrollo de una representación, modelo o definición particular de “la realidad” a nivel colectivo (Gioia y Chittipeddi, 1991). Esta constituirá la construcción social privilegiada sobre la situación experimentada por el grupo, con base en la cual sus diferentes actores intervendrán sobre la misma.

Ahora bien, el discurso del *sensemaking* se ha interesado en cómo la cultura, ampliamente entendida, influencia la construcción de sentido de los actores individuales (Harris, 1994). Sin embargo, salvo algunos trabajos destacados, como el de Whittle, Mueller, Gilchrist y Lenney (2016), lo ha hecho sin considerar ampliamente el cada vez más relevante contexto de la administración propia de las empresas multinacionales (Wilkins, 2010) y, como pudo constatar nuestra revisión, sin considerar en particular entornos lejanos al llamado primer mundo, como Colombia. Por su amplio espectro de acción, el cual es desarrollado a través de múltiples contextos geográficos a través del mundo, en este tipo de organizaciones la administración se torna realmente intercultural (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010). Esto genera tensiones de múltiples tipos y, en particular, unas que son centrales para una relación fundamental presente en este tipo de firmas, a saber: la existente entre la casa matriz (*headquarters*) y sus filiales o subsidiarias (*subsidiaries*).

De hecho, uno de los temas más estudiados en relación con el choque cultural que tuvo implicaciones en la administración y la economía del mundo contemporáneo fue el denominado

“milagro japonés” (Brochier, 1970; Forsberg, 2000; Johnson, 1982). Este llevó al mundo administrativo, entre otras acciones, a la formulación de la denominada “Teoría Z” (Ouchi, 1981). Sin embargo, el estudio de este fenómeno se dio considerando, en lo fundamental, el enfrentamiento entre países ampliamente destacados en el sistema global, en particular entre Japón y Estados Unidos, y no naciones como Colombia, las cuales, por sus características, tienen condiciones y dinámicas ampliamente diferentes a las de esas naciones.

Estudiar esto es importante, no solo por el vacío existente en la literatura al respecto, al cual se ha hecho alusión y que se corrobora gracias a nuestra RSL, sino también atendiendo a cinco consideraciones básicas más. Estas son:

1. Si la cognición es un fenómeno situado, es decir, se da en un contexto específico, no parece conveniente que los estudios desarrollados para aportar a la teoría se centren únicamente en organizaciones ubicadas en países desarrollados.
2. Existe una demanda por conocimiento desarrollado a partir de las realidades de los países latinoamericanos y de una contextualización, cuando menos, de los discursos producidos en los países desarrollados.
3. A pesar de las diferencias culturales, existe un acercamiento de más de un siglo entre Japón y Colombia, el cual ha generado diversos aportes mutuos y, en particular, interacciones entre empresas y mercados. Sin embargo, el conocimiento desarrollado al respecto es aún escaso.
4. La situación de directivos que provienen de culturas tan distantes a la colombiana, como la nipona, dirigiendo organizaciones en Colombia, aparentemente no ha sido retratada en la literatura. Este vacío se complejiza, dado lo señalado en la primera consideración, pues, *a priori*, el fenómeno experimentado por ellos corresponde al de individuos que tienen un “tiempo vivido” (Piaget, 1978) (ver el glosario) en un contexto muy diferente y, por lo tanto, una forma de ver el mundo y de construir sentido de la realidad (*sensemaking*) desarrolladas en función de este. Ellos, además, necesitan transmitir esta visión, en un proceso comunicativo complejo (*sensegiving*), a actores que, a su vez, tienen una forma de construir sentido, por sus propios tiempos vividos, altamente distintas a la suya.

5. Hoy es reconocida la importancia geoestratégica de América Latina al interior de la lucha existente entre Occidente y Oriente por el dominio y la hegemonía mundial y existe mucho que aprender de oriente. Esto, dado que contextos como el colombiano han estado esencialmente influidos por Occidente, su tradición y cultura y no en la misma medida por Oriente.

El último aspecto señalado es esencial, pues, al considerar el contexto, se observa que la influencia que Oriente tiene en los países latinoamericanos, en particular la proveniente de naciones como China (Alonso, 2017) y Japón (García, 2017), es creciente. Sin embargo, es necesario resaltar al respecto que, mientras las relaciones de nuestro contexto con China se establecieron formalmente en la década de 1960, las existentes con Japón, en particular con países como Perú y Brasil, se remontan al siglo XIX (Myers y Kuwayama, 2016, p. 3).

Las relaciones diplomáticas entre Colombia y Japón, en particular, comenzaron el 25 de mayo de 1908. Luego se suspendieron y, más tarde, fueron reestablecidas. Esto, específicamente, el 28 de mayo de 1954 (Embajada del Japón en Colombia, 2018, párr. 1). Ahora bien, la cooperación entre ambos países se configuró formalmente en 1976 (Embajada del Japón en Colombia, 2017, p. 17). Además, en mayo de 1988 se creó la Cámara Colombo Japonesa de Comercio e Industria (Cámara Colombo Japonesa de Comercio e Industria, 2018, párr. 1).

Por otra parte, como indica Castaño Muñoz (2017), “firmas como Fujitsu, Hino Motors, Furukawa, Mitsui Financial Group, Sony y Castem” (párr. 1) que “hacen parte de las más de 80 compañías de Japón que operan en Colombia” (párr. 9) proyectaban “ampliar su inversión en 80 % al finalizar” 2017 (párr. 2). Y, tal como resalta Portafolio (2016), “sus inversiones en este país crecieron 17 veces [y] se pasó de US\$15,9 en el periodo 2004-2009 a US\$286 millones entre 2010-2015” (párrs. 1-2). Estos aspectos soportaron la conveniencia de llevar a cabo nuestro estudio y dieron cuenta también de la pertinencia de fortalecer nuestra mirada revisitando la relación entre Oriente y Occidente.

## 2. Contexto sociocultural Oriente-Occidente

América Latina ha buscado demarcarse de occidente. Movimientos como el nuevo indigenismo latinoamericano han impulsado esta idea, considerando que es necesario rechazar “todo lo occidental en nombre de la preservación de esencias e identidades nativas que habrían sido destruidas por la colonización primero, y las repúblicas criollas después” (Lamo de Espinosa, 2018, p. 12). Aunque autores como Octavio Paz, Premio Nobel de literatura, indiquen que:

Todo mi esfuerzo hoy (...) consiste en convencer a los pueblos de América Latina de que no hay “una solución latinoamericana” a sus dificultades particulares, sino que las soluciones a la pobreza son universales; son las mismas en todas las civilizaciones (...). Ya ve usted claramente (...) que México está hoy en Occidente. Pero, en contrapartida, sepa que Occidente no está sólo en Europa. (Paz, 1991, p. 210)

Lo cierto es que “Latinoamérica”, desde inicios del siglo XIX, con Simón Bolívar, y, a finales de este con José Martí, quiso tener una base fundamental, propia y distintiva. Este interés, de hecho, buscando además escapar de discusiones etimológicas al respecto, condujo a este último a hablar más bien de “nuestra América” (Fernández Retamar, 1978, pp. 5-6).

Sin entrar en la discusión acerca de si este contexto es parte o no de lo que suele denominarse “Occidente” (Prieto, 2015), pues esto escapa al objetivo de este trabajo, lo cierto es que esta región está en alguna medida, dado su pasado colonial, “occidentalizada”. Lo está, sin embargo, a medias y de manera extraña, entre otras razones, debido a un influjo complejo, incompleto y distorsionado del “legado clásico greco-latino y el cristianismo, las lenguas europeas y la separación de poderes, el imperio de la ley y el pluralismo social, los cuerpos representativos y el individualismo” (Estrada, 2016, párr. 3). Esto la ha conducido a ser, en esencia, “un híbrido de civilización todavía en proceso de desarrollo, con un fuerte componente indígena y de mestizaje, además de un sustrato aristocrático heredado de España y Portugal” (Estrada, 2016, párr. 15).

Esta mirada particular y autóctona, enraizada en la tradición latinoamericana, escapa en realidad por completo al desarrollo actual del discurso del *sensemaking* y del *sensegiving*. Aún más, de

hecho, cuando se considera el encuentro de Oriente y Occidente (Kim y Im, 2007) en un contexto tan particular como América Latina. Este es un vacío importante, claramente visible como resultado de nuestro trabajo, el cual constituye un hecho relevante, entre otras razones, dado que tanto Occidente como Oriente tienen crecientes intereses en la región.

La tradicional lucha entre Occidente y Oriente por la hegemonía global lleva más de veinte siglos (Morris, 2010) y hace parte de lo que Huntington (1997), contemporáneamente, llama el “choque de las civilizaciones”. Hoy, sin embargo, se ha centrado en una dimensión puntual, aunque importante, y ha adquirido una connotación más bien reciente: la de una “guerra comercial”. Esto, buscando describir, en esencia, lo que sucede entre los representantes más insignes de ambas partes del mundo: Estados Unidos y China.

Este hecho, dadas las inversiones de estos contextos en la región y la actual interconexión del sistema económico global, afecta a América Latina (Lissardy, 2019). En particular, “la región de Latinoamérica y el Caribe reviste suma importancia para [países como] Japón puesto que constituye un mercado creciente de 550 millones de habitantes [*sic*] y una fuente de abastecimiento estable de alimentos y recursos naturales” (Ministry of Foreign Affairs of Japan, 2009, p. 1). Este interés, en realidad, es compartido por otras naciones asiáticas en esta parte del continente americano. Sin embargo, se destaca el hecho de que Japón base la materialización de este esfuerzo en los principios de “progresar juntos, liderar juntos e inspirar juntos” (Abe, 2014, p. 1).

El interés colaborativo japonés en Latinoamérica, sin embargo, está marcado por profundas diferencias socioeconómicas, políticas, tecnológicas y culturales. De acuerdo con González Vaguéz (2011):

Al hablar de las relaciones económico-comerciales entre Japón y América Latina y el Caribe, debemos partir de la idea de que nos referimos a dos partes heterogéneas intra y extra regionalmente, no solo desde el punto de vista de la cultura, sino también desde su geografía, sus procesos políticos, económicos, su realidad social y demográfica (...). En Asia Pacífico viven 2.500 millones de personas, es decir el 60% de la población mundial, mientras que en América Latina vive sólo el 9%. En cuanto al producto interno bruto (PIB),

Asia Pacífico aporta el 20% al PIB mundial, mientras que Latinoamérica aporta sólo un 6%. (p. 1)

Japón, destacado a nivel global entre otras características notables (por ejemplo, orden, disciplina, ciencia, tecnología e industria) como un país inversor y colaborador de naciones en vías de desarrollo, posee una fuerza laboral que supera en grandes proporciones a la colombiana. Su bajo nivel de desempleo y su cultura permeada por valores como la responsabilidad, la organización y la jerarquía, son aspectos de alto impacto para el desarrollo de sistemas administrativos eficientes.

Por otra parte, a pesar de que Colombia ha diseñado estrategias valiosas como las políticas de desarrollo productivo [DPD] 2016, las cuales se enmarcan en principios de transparencia, colaboración público-privada e internacionalización, requiere aún hacer esfuerzos en mejorar las condiciones sociales de bienestar, igualdad y de solución de las necesidades básicas del capital humano empresarial, así como aumentar la infraestructura exportadora.

A continuación, se presentan algunos indicadores de Japón y Colombia, los cuales permiten evidenciar las grandes diferencias culturales, sociales, políticas y tecnológicas existentes entre estas naciones:

**Tabla 1.** Diferencias representativas entre Japón y Colombia

<b>Indicador/País</b>		<b>Japón</b>	<b>Colombia</b>
Demografía	Población (nro. de personas, 2018)	126.529.100	49.648.685
	Superficie (Km <sup>2</sup> )	364.560	1.109.500
	Densidad de la población / Km <sup>2</sup> (2018)	347	45
	Religión(es)	Sintoísmo y budismo	Católica y cristiana
	Ranking Mundial Paz (2018)	9	145
	Relación empleo/población, >15 años (2018)	59,2 %	63,6 %
Economía	Posición económica mundial (2018)	3	39
	Moneda	Yen	Peso
	PIB anual (2018)	US\$ 4.972 billones	US\$ 333 billones
	PIB per cápita anual (2018)	US\$ 39.306	US\$ 6.684
	Tasa de desempleo (2018)	2,40 %	9,7 %
	Ranking mundial de facilidad para hacer negocios (2018)	39	59

	Índice de prosperidad Legatum (2018)	72,79	62,16
Político/Social	Idioma	Japonés	Español
	Tipo de gobierno	Monarquía parlamentaria	Democrático, unitario
	Gasto militar (millones, 2018)	US\$ 46.618	US\$ 10.603
	Índice de alfabetización en adultos (2015)	99 %	94,3 %
	Índice de libertad económica	72,3 %	68,9 %
Tecnología	Exportaciones de alta tecnología (2018)	US\$ 83,6 Billones	US\$ 0,67 Billones
	Usuarios de internet (% total de la población, 2017)	90,9 %	62,3 %
	Inversión del PIB anual en investigación (2017)	3,1 %	0,2 %
	Propiedad Industrial (suma de solicitud de patentes de residentes y no residentes) (2017)	318.470	2.370

**Fuente:** elaboración propia, a partir de Hofstede Insights (2019), Knoema Corporation (2018) y World Bank Group (2019).

Las diferencias indicadas se materializan en gran medida en el contexto de las organizaciones. Esto dado que comúnmente ellas son, o bien la causa de la migración japonesa hacia Colombia (por el interés de invertir), o bien su consecuencia (cuando el japonés busca medios de subsistencia, una vez llega a habitar el país) (CEPAL, 1986).

En efecto, las relaciones entre Colombia y Japón pueden caracterizarse, en esencia, por la cooperación y los negocios. Esta perspectiva tuvo su origen, de hecho, en el interés de Shigeru Yoshida, primer ministro de la nación nipona en los períodos 1946-1947 y 1948-1954, al buscar la aceptación de Japón en el contexto internacional y su proyección en el mundo, más con negocios que con política. Esto, una vez configurado un escenario en el que “Europa, Japón y una parte de América Latina quedaron bajo la influencia hegemónica de los Estados Unidos” (Ross, 2012, p. 187).

Este marco es esencial para identificar la manera en la que el proceso de construcción de sentido se genera en un contexto administrativo intercultural, particularmente, al interior de una multinacional nipona que opera en Colombia. De hecho, como se observa, este resulta de una parte esencial del trabajo que realizamos en el marco de nuestra investigación.

### **3. Metodología**

Entendemos la metodología, siguiendo a Easterby-Smith, Thorpe y Jackson (2012), como “una combinación de técnicas usadas para investigar en una situación específica” (p. 18). Esta implica —no sin antes reconocer que existen múltiples miradas y formas de notación al respecto— la consideración de una aproximación general (cualitativa, cuantitativa o mixta) (Creswell, 2014), así como de unos métodos y técnicas para recabar y analizar la información (Taylor, Sinha y Ghoshal, 2011). Estos aspectos se detallan a continuación:

#### ***3.1. Aproximación general***

La aproximación tomada para tratar de responder a nuestra pregunta de investigación y cumplir con nuestro objetivo es la cualitativa (Silverman, 2011). Esta es acorde con nuestro posicionamiento epistemológico (interpretativista) (Yanow y Schwartz-Shea, 2009) y, en particular, con la tradición de investigación que ha dado soporte al desarrollo de la perspectiva del *sensemaking* y el *sensegiving* (Weick, 2012).

De hecho, dada la naturaleza de estos procesos (Autissier y Bensebaa, 2006), tal vez no existe una aproximación más adecuada para estudiarlos que esta (Brown, Colville y Pye, 2015). Lo anterior, en particular, dado que la mayoría de los trabajos que optan por ella buscan “comprender la realidad como socialmente construida: producida e interpretada a través de significados culturales” (Eriksson y Kovalainen, 2008, pp. 4-5). Esto, como se observa, está en completa sintonía con la problemática que nos hemos propuesto estudiar.

#### ***3.2. Método implementado***

Al interior de la aproximación asumida, el método seleccionado para trabajar nuestra investigación es el estudio de caso. Aunque este puede ser desarrollado desde una mirada positivista (Durepos y Mills, 2013b), ocupa también un lugar importante al interior de la tradición cualitativa e interpretativa de la ciencia e, incluso, en la que ha dado forma a la aproximación del *sensemaking* y *sensegiving* (Durepos y Mills, 2013a). Un estudio de caso puede definirse como:

Un estudio en el que se selecciona (a) un caso (estudio de un solo caso) o un pequeño número de casos (estudio de caso comparativo) en su contexto de la vida real y (b) los resultados obtenidos de estos casos son analizados de manera cualitativa. (Dul y Hak, 2008, p. 4)

Estudiar un caso que permita identificar, en su contexto de la vida real, la forma en la que un directivo construye sentido de su realidad y la transmite a sus colaboradores, al interior de una situación tan particular como la que estamos interesados en investigar, es considerada entonces una elección pertinente para nuestros fines.

En correspondencia con lo anterior, seleccionamos una empresa multinacional japonesa que tiene operaciones en Colombia. Siguiendo el protocolo ético de nuestra investigación (Christians, 2011), no relevaremos en este informe final ni su denominación ni la de los informantes que participaron en nuestro estudio. Al interior del caso, nos enfocamos en la manera en la que su directivo, un japonés, construye (*sensemaking*) y transmite (*sensegiving*) sentido de su realidad y de la realidad de la organización a su cargo, a su equipo, el cual, en su mayoría, está compuesto por colombianos.

La compañía estudiada fue fundada hace casi un siglo. Es una de las líderes globales de su industria. Cuenta con más de ochenta plantas y sucursales distribuidas por todo el mundo. América Latina es un mercado verdaderamente importante para ella y, de hecho, tiene presencia en esta región desde hace más de cinco décadas. Cuenta con más de veinte mil empleados a nivel global, con cuarenta en Colombia (la subsidiaria con mayor progreso en 2017), y con activos que ascienden a más de un billón de yenes y un crecimiento de ¥587,8 billones respecto al ejercicio del año anterior.

### ***3.3. Técnicas de recolección de información y tipo de datos recabados***

Para el estudio del caso seleccionado se utilizaron cinco técnicas. Estas se sintetizan en la siguiente tabla, junto al tipo de datos recolectados:

**Tabla 2.** Técnicas de recolección de la información y material empírico producido

Nro.	Técnica	Sustento bibliográfico	Descripción	Material empírico producido
1	Entrevista	Seidman (2013).	Considerando guías de preguntas elaboradas previamente para esta labor, se realizaron ocho entrevistas semiestructuradas a directivos y personal clave de la empresa (colaboradores directos: presidente; <i>staff</i> de directivos de nivel superior, finanzas, ventas, recursos humanos, logística; <i>staff</i> de directivos de nivel medio, mercadeo; asociados e, incluso, el conductor personal del presidente). Con el fin de enriquecer el análisis y de contextualizarlo, se llevaron a cabo tres entrevistas más: una a un directivo de una gran organización japonesa con presencia en Colombia, otra con el presidente de una organización que negocia y trabaja cada día con empresas japonesas y que participa directamente en la Cámara Colombo Japonesa y otra a un exdirectivo de una empresa japonesa con presencia en Colombia, así como de otras empresas asiáticas (coreanas, en particular). Este último es, además, un investigador y docente experto en administración y cultura asiática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 702 minutos de archivo de audio, correspondientes a las entrevistas realizadas.</li> <li>– 375 páginas de textos transcritos, siguiendo el protocolo de transcripción simplificado propuesto por Sanabria (2014, p. 742).</li> </ul>
2	Observación	Groleau (2003).	Se implementó este mecanismo haciendo uso de la técnica de agente interno-externo ( <i>insider-outsider</i> ), utilizada en la tradición que ha dado forma a la aproximación del <i>sensemaking</i> y <i>sensegiving</i> . Esto, con el fin de “dar voz a un bien informado agente interno que podría articular mejor los fundamentos de las concepciones y acciones” (Gioia, Price, Hamilton y Thomas, 2010, p. 8) de la organización estudiada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El agente interno (<i>insider</i>) observó lo sucedido en la organización, nutrido con el marco teórico implementado (<i>sensemaking/sensegiving</i>) durante doce meses. Este actor fue también uno de los entrevistados, finalizando el trabajo de campo.</li> </ul>
3	Análisis documental	Lee (2012).	Con permiso de la empresa, se recabó directamente material documental y de circulación interna respecto a estrategia, estructura, operación y resultados. También se trabajó con los artículos y los libros indicados en la sección de revisión de la literatura y se realizó una búsqueda en internet para identificar páginas web especializadas útiles para los fines del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 135 páginas de documentos institucionales de la organización.</li> <li>– 207 artículos que emergen de la RSL realizada y 43 libros complementarios identificados y trabajados, como resultado de la revisión suplementaria efectuada.</li> </ul>

				– 118 páginas y documentos web especializados identificados y trabajados.
4	Análisis de videos	Heath, Hindmarsh y Luff (2010).	Para complementar la información de actores directos respecto a la administración japonesa y a las características tanto de este país como de Colombia y sus diferencias y complementariedades, se identificaron, observaron y analizaron videos de fuentes seleccionadas (instituciones, expertos y reconocidos conferencistas con experiencia directa en Japón y documentales sobre este país).	– 97 videos, los cuales tienen en total una duración de 3674 minutos.
5	Capacitación especializada	Bryman y Buchanan (2018).	Atendiendo al llamado de hacer uso de fuentes de datos no tradicionales, inscribimos el curso “Japanese Business Management” de la Waseda University (Japón), liderado por el profesor Jusuke JJ Ikegami y ofrecido a través de la plataforma edX.	– Materiales de video y de texto propuestos por el profesor Ikegami y enriquecidos en diversos casos por participantes provenientes de múltiples lugares del mundo.

**Fuente:** elaboración propia.

### ***3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos***

Tanto la información documental como audiovisual se procesó siguiendo la técnica del análisis temático (Braun y Clarke, 2006). Este material fue revisado y codificado, considerando los protocolos previstos por la técnica empleada por Boyatzis (1998). Los resultados de la síntesis cualitativa del material trabajado se presentan en la sección correspondiente.

### ***3.5. Aspectos éticos de la investigación***

Considerando los aspectos éticos propios de la investigación cualitativa (Christians, 2011), se consideró y garantizó el anonimato de las fuentes de información y de los informantes (Saunders, Kitzinger y Kitzinger, 2014). Así, toda información recabada se manejó con absoluta rigurosidad en materia de confidencialidad y haciendo uso, para el caso de las entrevistas, de un debido consentimiento informado (Yardley, Watts, Pearson y Richardson, 2014). De hecho, se buscó asegurar que lo trabajado en el contexto de la investigación no fuera considerado, si no contaba con el debido permiso de los informantes (Wiles, Crow, Heath y Charles, 2008).

#### 4. Resultados y discusión

El detalle de lo encontrado como resultado del trabajo empírico de nuestra investigación y del análisis temático realizado del material recabado se presenta en los siguientes apartados. Estos se aglutinan alrededor de las tres categorías principales identificadas gracias al proceso cualitativo efectuado, a saber: 1) tiempo vivido, contexto y situación, 2) procesos unilaterales y 3) administración intercultural. Estos resultados se presentan a continuación privilegiando en ellos, como fundamento principal, “la voz” de los actores consultados (Ruwhiu, 2014):

##### ***4.1. Se construye (sensemaking) y transmite (sensegiving) sentido en función del tiempo vivido, del contexto y de la situación***

La empresa multinacional estudiada es parte del proceso de encuentro indicado entre Latinoamérica y Japón. Este hecho, en particular, marca profundamente la forma en la que la perspectiva del *sensemaking* y el *sensegiving* se lleva a cabo. Para desarrollar su labor en un país como Colombia, el directivo japonés se enfrenta a una realidad profundamente diferente a la que ha vivido en su país de origen o en otras naciones. Este nuevo medio está marcado, entre otras circunstancias, por lo indicado en las partes 1 y 2 del presente documento.

De acuerdo con el modelo que ha construido el directivo de la organización objeto de estudio, las diferencias entre contextos y situaciones son evidentes:

Cuando estaba en Taiwán, tuve una gran impresión, porque hay muchos tipos de cultura. Había chinos, indios, coreanos y, por supuesto, norteamericanos. Conoces muchos tipos de trabajo en la misma oficina. Para mí, es una buena motivación, porque Japón es muy aislado. No hay tanto intercambio cultural en una empresa. A veces, porque teníamos la misma historia o experiencia laboral, nos entendíamos fácilmente. Entonces cuando nos íbamos utilizábamos las mismas frases “let’s go”, y todos entendían que necesitábamos ir. Entonces es muy fácil entendernos, pero el detalle necesita ser explicado (...). En Japón necesitamos explicar muy específico y luego definir lo que queremos decir. En Colombia, la mayoría de las personas piensan que discutir es más importante y, por supuesto, algunas veces se requiere, pero muy básica y leve, y todos pueden tener su propia opinión y darla

a conocer sin considerar los cargos de la jerarquía. Por otro lado, la kinestesia (acercamiento) es muy cercana. Entonces, prácticamente no hay jerarquía. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 1, pp. 8-9).

De hecho, las diferencias entre las experiencias vividas en otros contextos y las presentes plantean también enfoques y predisposiciones de los directivos, por ejemplo, a trabajar en cualquier otro lugar en el que la organización lo requiera. Esto, además, no necesariamente en una misma área y siguiendo un interés particular. Trabajar así, de hecho, genera felicidad en el individuo:

Los negocios en Colombia y digamos que, en Latinoamérica, han tendido más a asemejarse a cómo funcionan las empresas americanas, porque tenemos mucha más influencia de los americanos en términos de mercadeo, de ventas, de estructura de organización de pensamiento. Y creo que el pensamiento de estas compañías colombianas y americanas o americanizadas colombianas ha tendido a ser más “venga el resultado y el resultado”. Aquí lo que importa es el resultado y vamos es por eso, lo demás no importa. (Gerente Comercial Cía. 1, p. 9)

En los Estados Unidos, la mayoría de las personas solo se enfocan en el mismo campo para hacer su trabajo durante su estadía en la compañía, aún si se cambia de compañía, tal vez quieren que tú trabajes en el mismo campo de acción. Pero, la típica compañía japonesa da oportunidades similares a sus empleados. Cuando contratan personas, ellos no tienen o seleccionan ninguna categoría. Tratan de dar a sus empleados oportunidades similares en mercadeo, finanzas, etc. Luego, el Departamento de Recursos Humanos de la compañía valora a las personas que ellos piensan son más atractivos para la compañía. (Presidente Compañía Japonesa Cía.1, p. 4)

En la compañía japonesa pedimos varias oportunidades de trabajo. Algunas veces hubo oportunidades que no me gustaban, pero nunca me di por vencido. Eso es lo bueno de los japoneses y lo que quería ser, esta es mi motivación (...). Intento dar lo mejor de mí y encontrar una mejor oportunidad, lo que es común en Japón. Allá, si encuentras un muy buen trabajo, serás muy feliz. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 1, p. 7)

Ahora bien, el contexto demarca también formas de construir sentido individual y colectivo que afectan la vida de los negocios y que dan cuenta de cómo los directivos japoneses se aproximan a la realidad a la hora de cumplir con sus responsabilidades y de lograr las metas de las organizaciones a su cargo:

Colombia tiene historias de guerrilleros como hace veinte años. Se observan muchos problemas de seguridad. Entonces los ricos, millonarios no usan plata aquí en Colombia, la tienen afuera y son muy conservadores. Dicen que, si compran un muy buen coche o una muy buena casa, entonces los secuestran. Entonces son como escondidos. Ahora la seguridad es mucho mejor que antes, pero si quieren cambiar necesitan más tiempo, como otra generación. Entonces si miramos a los mexicanos o a los brasileros que son ricos, compran coches, compran helicópteros, aviones, son realmente ricos y lo demuestran. Además, invierten plata en su país. Entonces los negocios son más grandes, más dinámicos. Aquí en Colombia esto es diferente, no quieren prestar plata, entonces es tan delicado. La gente solamente mira el precio barato o caro, no analizan calidad, solo el precio. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 2, pp. 13-14)

La percepción de seguridad, por ejemplo, facilita o dificulta la materialización en las relaciones entre los directivos y los miembros de la organización de valores esenciales como la confianza y la tranquilidad de vivir, trabajar e interactuar. Dados los indicadores y las realidades de un entorno como el colombiano, esto puede restringir, en efecto, los procesos de construcción de sentido individual y colectivo, revalorizando así la importancia del contexto en estos procesos:

Quien conoce a Colombia sabe que Bogotá es un lugar muy grande, donde la mayoría de las personas tiene muy buena educación y el Estado les devuelve. Por otro lado, si vas hacia el oriente, debes tener cuidado porque es una zona muy peligrosa. Entonces necesitas revisar por dónde vas. Entonces, en Colombia, Bogotá es una ciudad grande, pero, por otro lado, fuera del área, el campo, es muy diferente del centro de Bogotá. Entonces, no es muy similar a Japón. En el caso de Japón (...), cuando vas al campo, tal vez, ah..., la situación económica, la situación en general..., es casi siempre seguro. Entonces, no nos importa la

situación, porque es muy seguro; pero, en el caso colombiano, nos importa su situación. Es diferente. Entonces ellos me piden que me cuide. No toda la seguridad es igual, tal vez en negocios también es diferente. (Presidente Compañía Japonesa Cía.1, pp. 21-22)

Este tipo de características del contexto dificultan el establecimiento de relaciones basadas en la confianza, la cual es un valor esencial para los japoneses. Esta, sin embargo, en el contexto estudiado, se va construyendo. Lo anterior, en particular, por la coherencia y el ejemplo que perciben los trabajadores colombianos respecto a la manera nipona de operar:

La confianza y el respeto (...). La confianza es parte importante de ellos (...). El Japonés confía en lo que su gente está haciendo, en que si yo te doy responsabilidades es porque el trabajo que tú estás haciendo está bien. Me parece importante. (Coordinador de Producto Cía. 1, pp. 16-17)

El japonés, creo que, por su cultura, genera confianza, transmite confianza (...). El colombiano, es más desconfiado, por aquello de la idiosincrasia. Entonces, el colombiano necesariamente piensa que “¡de eso tan bueno no dan tanto!”. (Gerente de Operaciones Cía. 1, p. 24)

Lo que ellos hacen y su misión propia de la organización va siempre en contribuir algo, sí (...). Ellos siempre quieren dejar algo a la sociedad. Mi esposo trabaja en una empresa japonesa también y también ellos piensan que deben desarrollar, desde la parte automotriz, lo mejor para cuidar la vida de las personas que van en ese vehículo. Siempre lo ven pensando en dejarle algo al mundo. Esa es una lección realmente muy valiosa y digamos que yo me siento orgullosa de trabajar en una empresa japonesa. (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 13)

Su línea conductual (la del más alto directivo): alcanzar la meta de la mejor forma posible, sin que sea de una forma maquiavélica (Gerente de Operaciones Cía.1, p. 28)

Este valor se refuerza con el paso del tiempo, gracias a la estabilidad del personal y al estilo directivo. Esto, dado que, en efecto, la estabilidad en el empleo es algo esencial para las firmas niponas:

No. Ellos menos, ¡ellos muchísimo menos! A ellos les cuesta sacar la gente. Y les dan veinte oportunidades. No importa lo que pase, ellos dan mil oportunidades. O sea, para tomar la decisión de sacar a una persona es porque los han robado o algo así (...). He visto personas que están en un área y no funcionan... “no, venga, movámosla a esta a ver si funciona”. Y si tampoco, entonces la mueven a otra, a ver si funciona, y tampoco... Umm, venga, ¿entonces dónde será? Y lo siguen analizando. (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 26)

Cuando la empresa contrata a una persona, le garantizan trabajo de por vida. Entonces, para ellos es muy frecuente esto de estar moviendo a la gente. Si no da resultado aquí, la ponen allá, porque el peso de la obligación de descubrir los talentos de una persona no reside en la persona, reside en el jefe. (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 30)

Para él [el más alto directivo de la empresa] siempre estoy yo primero, como ser humano, que como empleado. Yo creo que de las cosas más gratificantes que he visto, es ese valor que él les da a las personas. (Gerente Comercial Cía. 1, p. 15)

Los japoneses son buenas personas para trabajar. No son..., o sea, no se “delican” por cualquier cosa y tratan bien al personal. (Conductor Presidente Cía. 1, p. 2). Estoy contento trabajando acá, pues, ha sido una experiencia muy bacana trabajar con los japoneses. (Conductor Presidente Cía. 1, p. 17)

Como se observa, las diferencias derivadas del tiempo vivido, el contexto y la situación, son visibles, en lo fundamental, en la práctica organizacional cotidiana, en el marco de las situaciones particulares que enfrenta la empresa día a día:

En el caso de Japón, si tienes una reunión dentro de un marco de tiempo, tú definitivamente la terminarás dentro de ese tiempo, pero en Colombia, si no se llega a un consenso, se continua con la discusión. (...). En el caso de Japón es una clase negociación, entonces planeamos la reunión en una noche para el próximo lunes, en este caso hasta que tengamos la reunión, realizamos una prereunión y tratamos de reunir las opiniones de los miembros antes de la reunión. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 1, p. 9)

De algún modo, en el contexto estudiado la estrategia se define, en lo fundamental, como práctica. Así, el enfoque de la estrategia como práctica (Golsorkhi, Rouleau, Seidl y Vaara, 2010) puede describir de manera cercana, tanto el proceso que permite construir un sentido de lo que está viviendo la organización, como el resultado de este (cuando esta se materializa, en el cotidiano, en decisiones y acciones concretas).

El entorno organizacional establecido entre los profesionales colombianos y los directivos japoneses crea miradas soportadas en realidades específicas y, por esto, situadas. Ellas permiten construir una realidad colectiva a partir de las interacciones particulares entre estos directivos y sus colaboradores en un contexto muy específico, el cual está determinado por su modo de actuar, su dinámica individual y colectiva y su medio sociocultural particular.

El discurso del *sensemaking* y el *sensegiving*, tal como se ha configurado, principalmente en los países desarrollados, no se muestra como sensible al contexto, al tiempo vivido y a la situación y, de hecho, está occidentalizado. Esto último es relevante para nuestro estudio, pues, “bien podría decirse que Japón es un mundo inverso a Europa” (Historytube, 2017, mm:ss. 00:35-00:38) y también, en gran medida, a los Estados Unidos (Ouchi, 1981).

Lo anterior es parte, de algún modo, de la consideración desigual de las relaciones centro-periferia institucionalizadas en el campo de los estudios administrativos y organizacionales (Westwood, Jack, Khan y Frenkel, 2014) y de la hegemonía estadounidense presente en estos hasta ahora. Ambas son tendencias importantes de las que, de acuerdo con nuestra investigación, es conveniente comenzar a escapar (Meriläinen, Tienari, Thomas y Davies, 2008). Esto, para poder

producir conocimiento contextualizado y relevante que contribuya a llenar el vacío que, justamente, dio origen a nuestro estudio.

#### ***4.2. La construcción y transmisión de sentido no necesariamente son procesos unilaterales configurados en esencia desde el directivo hacia los colaboradores***

Del trabajo realizado resulta también relevante identificar el hecho de que la construcción y transmisión de sentido no necesariamente corresponden a actividades desarrolladas en el marco de un proceso unilateral, un proceso configurado, en esencia, desde el directivo hacia los colaboradores.

Dada la perspectiva participativa, pero efectiva, característica de la administración japonesa (Kono y Clegg, 2001), en los procesos de *sensemaking* y de *sensegiving* el protagonista no es el directivo en sí mismo y su modo de aproximarse a la realidad y de comunicar su construcción de sentido a los demás. Esto, en realidad, es más propio del modelo norteamericano, el cual ha impulsado principalmente el desarrollado del discurso (Gioia, 1986).

Existen otras diferencias relevantes entre contextos, por ejemplo, en la manera en la que se terminan configurando en la práctica las reuniones de los equipos de trabajo estratégicos, tácticos y operativos (mientras en Japón se terminan a tiempo las juntas, en Colombia se extienden en función de la discusión). Así, para avanzar temas organizacionales de todo nivel se establecen en esta materia acercamientos entre Japón y Colombia, y, en contraste, distanciamientos con lo que se estila en los Estados Unidos. De este modo, en efecto:

En el caso de Japón, el trabajo en particular tiene un consenso basado en decisiones y, por supuesto, en la voz de cada una de las personas que tiene alguna responsabilidad. Y cada vez consideramos el trabajo en equipo. Si alguien no puede asistir a la reunión lo tenemos en cuenta como parte del equipo y del proyecto. Pero en caso de los Estados Unidos, si alguien no puede compartir su opinión, tal vez ellos cambien a la persona. Despedir una persona y contratar otra. Entonces es muy diferente. Y, en el caso de Colombia, siento que es muy similar a Japón, pues tienen la misma visión (...). En los Estados Unidos solo uno decide y los demás siguen lo que está prescrito, así sea una muy cruel dirección. Entonces

pienso que es diferente y, en el caso de Colombia y Japón, es similar; porque se toman su tiempo y esperamos por un consenso. (Presidente Compañía Japonesa Cía.1, p. 10)

Diferencias y contrastes señalados en esta sección y otros más identificados respecto a la manera en la que construyen sentido tanto el directivo japonés como los colaboradores colombianos se sintetizan a continuación en las tablas 3 y 4:

**Tabla 3.** *Sensemaking* y *sensegiving* del directivo japonés

Variable	Descripción característica
Contexto y situación	En Colombia una gran cantidad de personas piensa que discutir es más importante y, por supuesto, algunas veces se requiere, pero de manera muy básica y leve. Todos pueden tener su propia opinión y darla a conocer sin considerar los cargos de jerarquía.
Acercamiento	En Colombia es muy frecuente saludarse de mano, abrazo y beso en la mejilla.
Multiplicidad de funciones	Colombia sigue la especialidad de funciones de los asociados.
Estrategias de Ventas y Mercadeo	Colombia sigue más de cerca a Estados Unidos que a otros países.
Inversión	Existe un elevado interés por desarrollar actividades en el extranjero, se invierte más bien poco en el país y existe un temor al préstamo local.
Seguridad	Son precavidos y toman precauciones.
Dinámica en la práctica organizacional	En Colombia pueden ser muy largas las reuniones y se trata de llegar a un consenso sin límite de tiempo. En Japón, aunque se busca el consenso, se efectúan más reuniones previas para tener previamente claras las posiciones por exponer.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 4.** *Sensemaking* y *sensegiving* de los asociados colombianos

Variable	Descripción característica
Confianza y respeto	El directivo japonés confía en su trabajo y cumplimiento en tiempo y forma. Transmite confianza.
Contribución a la Sociedad	No es solo el trabajo, pretenden ir más allá de este e impactar positivamente a la sociedad.
Identidad con la Compañía	Se sienten orgullosos de ser parte de la Compañía en que participan.
Conducta ética	La consecución de resultados esta guiada por un actuar ético en todo momento.
Estabilidad laboral	Siguiendo los principios de recursos humanos de Japón, tratan de mantener a los asociados por largo tiempo y les cuesta mucho dejar ir a alguien.

Percepción del asociado	Primero el individuo es una persona con familia, es un ser humano, y luego es un asociado de la compañía.
-------------------------	---

**Fuente:** elaboración propia.

Estos aspectos invitan a reconocer la conveniencia de seguir enriqueciendo el discurso del *sensemaking* y el *sensegiving* con estudios que, como el nuestro, procuren tomar distancia de la lente estadounidense del mismo y busquen desarrollarlo considerando otras perspectivas y contextos.

Lo anterior se refuerza al percatarse de que los directivos colombianos de nivel medio, que han trabajado tanto para compañías estadounidenses como para la japonesa, tienen concepciones similares a la indicada, aunque algunos, en realidad, se encuentran “a medio camino” entre el influjo de la tradición y los valores americanos y los nipones. Esto, considerando el hecho de que, a diferencia del contexto norteamericano, la toma de decisiones en la organización japonesa es por lo general participativa, soportada frecuentemente en el consenso, bien pensada y prospectada en sus consecuencias y, en particular, toma tiempo para llegar a establecerse (Ikegami, 2019):

¡Los gringos son de decisiones ya! ¡La toma de decisiones se hace ya y ya! Y no me importa si lo lograste o no lo lograste. Con los japoneses se siente que, en ellos, las decisiones no son de “¡ya!”. Las decisiones son de: “venga yo consulto”, “vamos a consultar con los otros cinco japoneses que yo tengo para que yo pueda tomar una decisión” (...). Tomar decisiones es un poco más lento. Nosotros, los colombianos, somos de decisiones rápidas, porque es que el mercado se mueve así y tengo la competencia respirándome acá. (Coordinador de Producto Cía. 1, pp. 11-12)

Los japoneses se demoran en tomar decisiones. Eso lo he venido aprendiendo. No es tan fácil adaptarse a esa velocidad, pero, básicamente es eso. Nosotros, los colombianos, podemos ser mucho más “atacados”. Los americanos, definitivamente, son mucho más “atacados”: dos sumas en la calculadora y ya se toma la decisión. Los japoneses demandan un poco más de análisis y de pensar más a largo plazo. (Gerente de Operaciones Cía. 1, p. 18)

La toma de decisiones es muy lenta. Tiene muchos pasos y muchas aprobaciones. Ellos no toman decisiones. Y, después de trabajar en empresas americanas, donde las decisiones son rápidas, no se puede perder el tiempo, eh..., tú encuentras ahí un bloqueo, un choque, porque tú vas con toda la energía y, más culturalmente nosotros, como colombianos, a veces también nos gustan las decisiones un poco más rápidas, porque actuamos desde el impulso, además, si, eh..., los colombianos. (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 6)

Ellos se toman su tiempo y siempre escuchan y toman una decisión después de haber oído todas las opciones y en consenso. En este tipo de compañías multinacionales creo que el consenso es importante, pero también son muy ajenos al riesgo. Para ellos el riesgo es algo que casi como que está en el primer elemento de tomar una decisión; es qué nivel de riesgo tiene para mí, para la compañía, para la corporación (Gerente de Finanzas Cía. 1, p. 11).

En efecto, en este último aspecto, se resalta cómo los japoneses ocupan todo el tiempo que consideran necesario para tomar decisiones. No se arriesgan tan fácilmente como suelen hacerlo los colombianos. Ahora bien, cuando se reúnen para tomar decisiones, usan el consenso ampliamente y logran hacerlo de manera fundamentada, participativa y efectiva. Con todo, esta práctica se ve matizada por las características del equipo colombiano que trabaja con ellos:

En caso de Japón, siempre tratamos de terminar, pero aun así tenemos muchas cosas de que hablar. Algunas veces no sabemos cuándo tomamos las decisiones. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 1, p. 16)

Algunas veces sí, nosotros..., quiero decir, en Japón, tal vez hacer un consenso es más fácil a causa del contexto o, como vanguardia, es el dicho. Es más fácil llegar a un consenso o..., digo, toma quince minutos o, algo así, para tomar una decisión. ¡Puedo terminar! Es un hecho de la comunicación, no solo en Colombia, sino para el caso es que necesitamos tomar una decisión y en Colombia no puedo imaginar cuántas veces he necesitado para llegar a una decisión. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 1, p. 17)

Esto, efectivamente, es percibido por los trabajadores colombianos como un factor al cual, de alguna forma, les cuesta acostumbrarse y aceptar:

La percibo como una compañía muy cauta en sus movimientos. No sé si eso signifique “un poco lenta”, en el desarrollo de mis actividades y, por ende, creo que eso ha limitado el potencial de crecimiento que estoy convencido que tiene (Gerente de Operaciones Cía. 1, p. 30)

Desafortunadamente, el colombiano y el latinoamericano se desespera mucho con el japonés, con su manera de negociar. Para esto, uno va haciendo otro tipo de cosas que claramente no son beneficiosas para el negocio. (Entrevistado 10, p. 15)

Para el directivo japonés, para poder trabajar de manera participativa y en equipo, la comunicación es un asunto central:

Creo que lo más importante es tener buena comunicación. Para mí, tener comunicación es que todos sepan lo que quieren hacer..., lo que consideren para seguir un paso hacia adelante o un proceso... No solo importa lo que sucede al negocio, sino también la felicidad en la vida. La comunicación es una de las cosas más importantes para mí, así como el trabajo en equipo. El trabajo en equipo está unido al crecimiento del negocio. Entonces, para realizar un buen trabajo en equipo, la comunicación es muy importante. (Presidente Compañía Japonesa Cía.1, pp. 34-35)

Hay que escuchar, hay que respetar hay también que convencer. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 2, p. 7)

De hecho, un directivo colombiano de nivel medio en la organización ya ha absorbido esta concepción y construye un sentido similar al que ha observado en los japoneses respecto a su propio grupo y a lo que vive con sus superiores:

En la parte del trabajo para mí es importantísimo el trabajo en equipo, el que estemos comunicándonos todos como un solo equipo, que estamos para un objetivo claro. Me gusta que todos trabajemos al mismo tono. (Coordinador de Producto Cía. 1, p. 3)

De hecho, la posibilidad de trabajar de manera menos jerárquica a lo que dicta la tradición nipona (Suzuki, 1991) es algo que se presenta en Colombia. Esto, dado el modo en el que se trabaja con los equipos de conformación colombo-japonesa:

En Colombia tenemos especialmente una buena relación de trabajo. No me gusta tener..., Ah..., jerarquías. Me gusta más simple, como tener un equipo de trabajo. Es mejor, porque tienes una mejor salida, especialmente para los colombianos. Creo. Aun así, en Japón hay jerarquía y tienes dificultad para comunicarte con el administrador, porque en Japón hay una clase de jerarquía real. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 1, p. 35)

Con todo, el colombiano no identifica al directivo japonés como un gran comunicador, sino como alguien centrado en la actividad y la calidad de lo que hace. Esto, además, depende de factores como la edad del directivo, es decir, del indicador esencial del tiempo vivido, el cual, de hecho, es la plataforma y el sustento básico de los procesos de construcción de sentido (Piaget, 1978):

El japonés posiblemente no tiene esa sensación de cómo entrarte y de cómo venderte y de cómo convencerte y buscar estrategias de mercadeo para hacer que las cosas aparezcan bonitas. Creo que la gran diferencia para ellos es que las cosas te funcionen y te funcionen bien y creo que eso hace parte de la esencia de la cultura japonesa: la calidad. (Gerente Comercial Cía. 1, p. 10)

Hay diferentes tipos de japoneses de acuerdo con sus edades, sus experiencias y la forma en como manejan culturalmente a su equipo. He aprendido que hay unos que son bastantes maduros, que son muy formales que tienen muy claras sus costumbres sus maneras de trabajar (...). Y ya veo los más jóvenes, que son super relajados, que mantienen la estructura de trabajar, pero igual tratan de adaptarse al sitio donde están. (...). Yo siempre he creído que los que llegan aquí a la Latinoamérica tienen que también adaptarse a la

forma en la que nosotros trabajamos, al ruido, a la risa, al “deme un segundo, ¡ya vengo!”, “ya se lo traigo”, a muchas cosas que son parte de nuestra, de nuestra cultura. (Coordinador de Producto Cía. 1, p. 6)

El estilo identificado por el directivo japonés de la organización estudiada, en la reflexión realizada durante su entrevista y considerando su experiencia de varios años en Estados Unidos, contrasta ampliamente con la literatura que da origen y alimenta el desarrollo del discurso del *sensemaking* y del *sensegiving* (Weick, 1995, 2001, 2009).

Lo anterior, dado que, aunque el discurso reconoce los procesos de comunicación, en particular, en función del concepto de *sensegiving*, enfatiza en el rol del directivo como fuente y protagonista esencial de los mismos. La perspectiva japonesa, como se observa, no tiene entonces una lógica arriba-abajo/abajo-arriba (top-down/bottom-up), como la que la tradición del discurso privilegia (Gioia y Chittipeddi, 1991), sino abajo arriba/arriba-abajo (bottom-up/top-down), dando, además, tiempo al tiempo.

En esto, lo encontrado en nuestro trabajo, permite resaltar la importancia de situar el discurso en función del contexto del directivo y la organización estudiados o, en otras palabras, de volver a “situar la cognición” (Elsbach, Barr y Hargadon, 2005). Se destaca también la necesidad de generar miradas autóctonas (Brown y Strega, 2015), aunque no por esto necesariamente desarticuladas, frente a este tipo de literatura. Dos puntos centrales de este aspecto son la forma en la que se toman las decisiones y la comunicación para el trabajo en equipo. Un contraste respecto a estos dos puntos, que sintetiza lo encontrado al respecto, se presenta en las tablas 5 y 6.

**Tabla 5.** *Sensemaking* y *sensegiving* materializados en la toma de decisiones

Variable	Japoneses	Colombianos
Tiempo	A veces se pone límite de tiempo en la toma de decisiones.	Los japoneses se tardan mucho más, no tiene premura en tomar las decisiones.
	Los colombianos no tienen límite para seguir la discusión.	Los colombianos queremos decisiones inmediatas.
Participación	Se involucra a todos los participantes del equipo. Los norteamericanos siguen al líder y si alguien no está, se reemplaza por otro. En ese aspecto los colombianos se parecen más a los japoneses.	Los gringos toman decisiones en búsqueda del resultado, los colombianos somos de decisiones rápidas. Estamos presionados por el mercado.
Proceso	Se espera un consenso y, como se revisa varias veces en el tiempo prolongado, a veces el consenso al final del proceso es rápido.	Los japoneses demandan una importante cantidad de análisis, múltiples pasos y muy diversas aprobaciones. Nos gustan las decisiones más rápidas.
Riesgo	Se analiza todo lo posible, de manera que el riesgo sea prácticamente inexistente.	Los japoneses son ajenos al riesgo, no se arriesgan. Es el punto de partida ante cualquier asunto a decidir. El colombiano se arriesga. La compañía es muy cauta.
Efecto en negocios	Pareciera no haber presión.	Se pierden oportunidades por lo prolongado de la toma de decisiones.
Ansiedad	No es un aspecto visible o relevante.	La lentitud genera ansiedad en colombianos y, en general, en los latinoamericanos.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** *Sensemaking* y *sensegiving* en el trabajo de equipo

Variable	Japoneses	Colombianos
Comunicación	Existe una jerarquía real, la cual dificulta la comunicación con el administrador. Con los colombianos es más simple, se percibe como “mejor”.	Esencial para el trabajo en equipo y con objetivos claros. El japonés no es un gran comunicador y debe adaptarse al estilo colombiano, al ruido y los modismos locales como “¡en un segundo! ¡ya se lo traigo!”.

Fuente: elaboración propia.

### ***4.3. El sensemaking y el sensegiving constituyen procesos centrales para la administración intercultural***

De acuerdo con nuestro trabajo, las diferencias en términos culturales influyen en la manera en la que los actores en la organización se relacionan cotidianamente. Estas inciden en la forma en la que se establecen las relaciones entre ellos y, en esa medida, soportan el desarrollo conjunto de visiones compartidas (*sensemaking* grupal), las cuales son el resultado de procesos de *sensegiving* conjuntos y no unidireccionales. Así:

Se puede ver que la ubicación de las oficinas es muy similar a la de Japón, pero es muy diferente para los Estados Unidos. Cuando llego al trabajo, digo “hello” o “buenos días”, “buenas tardes”. Nos saludamos. Y pienso que está bien. Podemos tener algo de conversación entre jefe y empleado. En el caso de Japón, por supuesto que hay grupos y divisiones. Hay un saludo diario, pero cada departamento es diferente. No es un “derecho de autor” que tengas que saludar. Lo que quiero decir es que hay espacios abiertos, pero algunas veces es muy difícil comunicarse cuando estamos en Departamentos diferentes. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 1, p. 11)

Por otra parte, en el establecimiento de las relaciones entre culturas al interior de la organización y en la forma misma de construir y transmitir sentido se encuentra el idioma. Este, de hecho, dificulta que los procesos de comunicación, los cuales permiten la construcción de sentido colectivo, se desarrollen de manera directa. Esto complejiza el *sensemaking*, pues el lenguaje es, de algún modo, la manifestación de la cultura de los individuos y da forma al modo de aproximarse a la realidad (Boroditsky, 2011). Esto se observa en lo indicado, en particular, por el directivo de más alto nivel de la empresa estudiada, quien reconoce tener dificultades para comunicarse con su equipo:

El idioma es una barrera, es muy, mmm..., cómo decirlo... Lo que quiero decir es que es muy importante. Y..., de esto depende, por supuesto... Tal vez puedo comunicarme en japonés muy fácil para explicar, pero, cuando me comunico con los colombianos, ellos tienen muchas palabras y tienen que explicar de muchas formas diferentes para ciertos propósitos. Entonces lleva tiempo (...). Inglés..., japonés..., cómo decirlo... Por ejemplo,

la educación japonesa es diferente y muy dedicada a los consensos (toma de decisiones) (...). Creo que la educación también es muy importante para comunicarnos. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 1, pp. 17-19)

Esta restricción es considerada también desde el lado colombiano del equipo en la organización como algo importante. Esto, en particular, en la interacción con los clientes de la compañía:

Por ejemplo, en mi parte de comunicación..., creo que una de las cosas que fue una exigencia para tomar el cargo era tener inglés, entonces la comunicación entre mis directivos japoneses y yo pues nos fluye. Pero en la parte de la calle, cuando yo quiero porque para mí y para mis dos líneas y más que todo para una de las principales, cuando yo voy a llegar a uno de mis clientes que hablan español, pues son muy pocos los que hablan inglés, llegar con nuestro directivo y que él todavía entienda, pero no habla, es una barrera. Entonces ahí hay que comenzar, por el idioma, para que ellos se puedan untar de calle. “Untándose de calle” es como también aprenden el idioma. (Coordinador de Producto Cía. 1, p. 16)

Yo creo que él se siente presionado de no poder hablar español. Yo siento que el siente ahí un gran peso, de no poder comunicarse con un mayor número de personas y no poder utilizar el español. Porque, a veces lo veo como tratando de hablar en español y no lo logra. (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 35)

Hay una limitante del idioma, ¿no? No es lo mismo hablar en tu propia lengua, a hablar en inglés y más cuando tu inglés no es tan fluido. (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 20)

Este es un asunto central de la forma en la que los modelos de construcción de sentido de la realidad se complejizan en el cotidiano:

Si es complicado tratar uno de adaptarse a un jefe colombiano, que uno maneja el mismo idioma, la misma cultura..., tratar uno de adaptarse a un jefe japonés, que es una cultura diferente, es un lenguaje diferente... (Coordinador de Producto Cía. 1, p. 21)

Para los directivos japoneses, el choque cultural es importante:

El problema es que estaba muy lejos y muy diferente de Japón. Desafortunadamente, no sabía la diferencia entre estos países. Sentía que era casi una misma cultura, pero después de venir a Colombia vi que la cultura es diferente. (Presidente Compañía Japonesa 1, pp. 21-23)

Las personas son muy amigables, y me gusta poder comunicarme..., mmm..., creo que..., sí..., pero algunas veces..., a ellos les gusta tener aburridas..., cómo decirlo..., discusiones muy serias..., sobre trabajo. Me sorprendió..., algunas veces son más serios que los japoneses. (Presidente Compañía Japonesa Cía.1, p. 26)

En efecto, las diferencias son reconocidas como profundas:

[Colombia y Japón son] completamente diferentes. Muy muy diferentes (...). Bueno, idioma y cultura sería lo principal. Tenemos que entender que Japón tiene un nivel de vida muy similar. Ok, en Japón hay muchos ricos y muchos pobrecitos, pero esa diferencia no es mucha. Pero aquí en Colombia hay super ricos y super pobrecitos, los ricos además de ser muy ricos son un porcentaje muy bajito como del 2%, entonces aquí en Colombia o aquí en América existen muchos niveles de vida, una brecha, eso es diferente. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 2, pp. 7-8)

Esta concepción es reforzada por la mirada de tres directivos de nivel medio. Estos, desde su perspectiva como colombianos, consideran que esto define, en buena medida, la manera en la que se configura una realidad socialmente construida en la compañía (Dachler y Hosking, 1995):

Somos culturas muy diferentes. Tenemos, eh..., formas diferentes o tradiciones diferentes. Por ejemplo, la forma de criar a nuestros hijos; por ejemplo, la forma en la que nos educan desde el colegio (...). El modo en que maneja o como trabaja el Japonés con sus compañeros..., son extremadamente estrictos (...). Si yo tengo un trabajo, tengo que

trabajar para eso durante mi semana; no al último momento, que yo llego como latino. No como eso de que “denme media hora, porque se me quedo algo pendiente ahí” (...). Nosotros como latinos somos más abiertos, más dados a la risa, al contacto personal (Coordinador de Producto Cía. 1, pp. 7-8)

Son culturas completamente diferentes y uno no se da cuenta, sino después de los años de trabajar acá, que son muy diferentes, y, digamos, que después de haber conocido a los japoneses mucho más. Eh..., nosotros tenemos mucho que aprender de ellos. (Gerente de Finanzas Cía. 1, p. 8)

He visto que los japoneses son supremamente organizados, limpios. Definitivamente, procuran un tema de calidad en lo que hacen. Aunque también he visto que sacrifican muchas de las cosas que para mí son buenas y, seguramente, por el ambiente en el que vivimos, de la familia, de estar cerca a los amigos, de mantener un vínculo muy estrecho con los hijos, con nuestras esposas. Creo que ellos, en medio de su exigencia o autoexigencia, de pronto abandonan un poco más este tipo de relaciones que para nosotros de pronto son, inclusive, más importantes que el mismo trabajo. Para ellos no. Para ellos, el trabajo es su vida. Para nosotros seguramente la familia es la vida (Gerente Comercial Cía. 1, pp. 6-7)

Los aspectos señalados permiten dar cuenta de características y representaciones básicas que soportan el contraste señalado y que pueden verse sintetizadas en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Sensemaking grupal**

<b>Variables</b>	<b>Japonés</b>	<b>Colombiano</b>
Idioma y comunicación	Es una barrera, es necesario para una buena comunicación y llegar a consensos.	Es una barrera, es necesario el inglés y sobre todo para interactuar con los clientes, que en su mayoría no hablan inglés. Percibo que se siente presionado por no poder expresarse en español. La adaptabilidad a un jefe colombiano es difícil, mucho más para uno que no habla tu idioma.

Rasgos distintivos	Son personas amigables, pero a veces aburridas por sus largas discusiones.	Son culturas completamente diferentes y uno no se da cuenta, sino después de los años de trabajar acá.
Contenidos y características en función de las prioridades en la vida	Somos culturas muy diferentes, idioma, cultura, tradiciones.	Son supremamente organizados, limpios, procuran un tema de calidad en lo que hacen, sacrifican muchas cosas que para mí son buenas; familia, amigos, vínculo muy estrecho con los hijos y esposas. De pronto, abandonan un poco más este tipo de relaciones. Para ellos, el trabajo es su vida. Para nosotros seguramente la familia es la vida.

**Fuente:** elaboración propia.

Estas diferencias, en este contexto, sin embargo, no hacen que se genere una imposición y, así, una imposición de la forma de construir sentido de la realidad de los directivos nipones frente a los trabajadores colombianos. Existe más bien, en la práctica, en el cotidiano, una situación de acoplamiento mutuo y, en el encuentro, el desarrollo de una mezcla que da origen a un modo de interacción diferente y a representaciones distintas a las que originalmente tienen tanto los colombianos como los japoneses:

Yo entiendo que debo ser mucho más formal en mi trato con ellos, pero mi propia personalidad no me lo permite (...). No importa si tengo que hacerle un chiste al señor (...). No tengo ahí un freno porque creo que mi personalidad no lo ha permitido (...). Si con algunos ciertos japoneses sí es un poco complicado, porque quedan asustados. (Coordinador de Productos Cía. 1 p. 9)

¡Ahí si soy muy colombiana! Yo eso no lo he aplicado [el seguimiento de las actividades], pero sí tengo claro qué tengo que entregar y como sea lo entrego, no importa la hora. Pero, que sea muy organizado o que haya llevado eso a mi vida, no tanto. (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 12)

El colombiano tiene que aprender a ser japonés y el japonés tiene que aprender a ser colombiano (...). ¿En qué puntos? El colombiano tiene que aprender a ser más disciplinado, más perseverante, más resistente, más estudioso y leal y honesto. ¡Mucha

ética! El japonés tiene que aprender a ser más caluroso, más emocional, más comunicativo (hablo de comunicación efectiva, en todos los sentidos), tiene que aprender a valorar la cultura del subdesarrollo (porque ellos a veces nos ven así), tiene que entender que los latinos somos unas personas muy inteligentes y ellos, cuando vienen a veces parece que no lo supieran, pero con el tiempo sí se dan cuenta y es tanto que muchos se han querido quedar. (Entrevistado 11, p. 23-24)

Al colombiano le pondría más disciplina y al japonés le pondría más carisma. (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 17),

Creo que de los restos que he tenido yo es lograr entender cómo piensan realmente para poder estar alineados con ellos y realmente poder satisfacer sus expectativas también. (Gerente Comercial Cía. 1, p. 8)

Los colombianos, como se observa, dado su modo de ver el mundo, más cercano y soportado en los vínculos familiares y personales, buscan que este tipo de relación permee a la organización y esta sea entonces aún más plana:

Los japoneses son muy distantes (...). Lo normal de los directivos japoneses que quisiera es que fueran más cercanos a las personas y cercanos, que yo también tengo un esposo, una mamá, un papá, los hijos y demás, y que preguntaran por lo que para mí es importante, que es mi familia (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 15).

La jerarquía, de hecho, es parte del choque cultural, de la trayectoria que ha tenido cada nación a lo largo de su historia:

En Japón, tuvimos dos guerras mundiales: Primera y Segunda Guerra Mundial. Y las fuerzas militares tienen una muy grande historia y gran poder. Entonces, son como una condición jerárquica. Pero, en el caso de Colombia, creo que aún es un país muy joven. Entonces, tal vez, los colombianos pueden crear su propia cultura desde la actualidad, pero, en el caso de Japón o los Estados Unidos, ellos ya han desarrollado o establecido su propia

cultura o forma de negocio. Entonces, es muy difícil cambiarla; pero, para el caso de Colombia, en la actualidad, los colombianos pueden establecer su propia forma o estructura de negocio y creo que es muy interesante. (Presidente Compañía Japonesa 1, p. 36)

Esto es identificado también, claramente, por un directivo de rango medio al interior de la organización:

Ellos respetan mucho la jerarquía. Ellos no se pasan esa jerarquía, independientemente de que sepan o estén de acuerdo con la decisión. Ellos respetan mucho esa parte (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 6)

Adaptarse mutuamente es parte de un proceso que toma tiempo. Sin embargo, es reconocido como positivo por parte de los mandos medios:

Le veo más positivo. Es, simplemente, irse uno adaptando. No adaptando, sino conocer. Yo creo que tiene uno que conocer cómo es el tipo de trabajo y cómo trabajan ellos y cómo son sus relaciones internas de trabajo, como para sacarle provecho (Coordinador de Producto Cía. 1, p. 10)

Por otra parte, en lo relativo al carácter intercultural de la administración, una problemática considerada como clave para los negocios globales (Morales, 2011), se encuentra el hecho de que los directivos japoneses, cuando entran a la empresa, están dispuestos a trabajar en ella y a dar lo mejor de sí en el lugar en el que sean asignados. Y, aunque en ocasiones proponen su siguiente paso en la compañía, es usual que sea esta la que lo indique y que el directivo se encuentre, por lo general, dispuesto a responder al llamado:

Yo mismo solicito a la empresa quiero..., o el jefe de la empresa me solicita o me pregunta si quiero o puedo trabajar en Colombia, en Argentina o en otros países. Yo siempre acepto todo como orden o solicitud de la empresa. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 2, pp. 3-4)

Otro directivo de nivel medio permite entender el porqué de esta actitud:

Cuando a ellos les abren la posibilidad de trabajar en la compañía, el ofrecimiento es para toda la vida. (Entrevistado 9, pp. 19-20). El proceso en Japón comienza desde que ellos están en la universidad. Ellos llegan a la compañía, porque quieren trabajar ahí, porque les gusta (...). Y esta compañía está bien ranqueada (...). Entonces, como para ellos prima el tema de la inamovilidad laboral y más que un trabajo, te están ofreciendo una forma de vida (...). Es como cuando la gente se mete a la *Army*, o sea, entra a las fuerzas armadas y le dicen hoy día: “usted va a hacer esto” y “se va a esto otro” (...) (Entrevistado 9, pp. 19-20)

Situar los procesos de construcción y transmisión de sentido, así como entender la administración intercultural que se establece al poner en relación dos culturas como la colombiana y la japonesa, es tan importante que, incluso, directivos en la organización que han tenido experiencia en otros países latinoamericanos, logran ver complementariedades, pero también diferencias:

Los colombianos también son diferentes de los otros países, diferentes de los mexicanos, diferentes de los chilenos, diferentes de los peruanos, pero como estilo de trabajo de latinos es muy similar. Entonces, por una parte, sí, pero tenemos que entender que los colombianos son diferentes de otros latinos. El estilo es muy similar, la cultura es muy similar, pero no son exactamente iguales. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 2, p. 6)

Las prioridades para los colombianos son primero yo, segundo mi familia y tercero mis amigos, no más. Entonces su mundo es chiquito. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 2, p. 18)

Mi observación es que en el área en que yo me desenvuelvo a veces la gente no es muy honesta. O sea, por un lado, sonrisas y por el otro piensan que los estás perjudicando (...). Entonces en el caso mío, que también trabajo en una compañía japonesa, el valor de la palabra empeñada es 100% o más. En cambio, ellos, bueno no solo aquí en Colombia, en

muchos otros lados también, como que la palabra empeñada es solo eso: una palabra. (Presidente Compañía Japonesa Cía. 2, p. 20)

Me dijeron “trabaja fuerte y cumple lo que prometes”, porque la palabra vale muchísimo en esta cultura. Si tú te comprometes a que a las 2:00 estás en la oficina, llega ojalá, si puedes, a la 1:50. Si cumples con los términos y cumples con lo que te comprometiste y tu vida va a ser, sino placentera, por lo menos sí tranquila. Y vas a mantener el respeto de ellos hacia ti. (Gerente de Operaciones Cía. 1, pp. 9-10)

Entender las diferencias entre los pueblos, las cuales traen consigo cosmovisiones y modelos mentales preformados en función de la experiencia y del contexto en el que esta se ha realizado, es un asunto crucial. Esta labor, incluso, es valorada como algo que cada actor debería hacer antes de comenzar a trabajar y de aprender los aspectos técnicos de la firma:

Creo que cada compañía, cuando uno llega a una compañía de un país diferente, debería uno primero, antes de hacer el entrenamiento de quiénes somos, cuánto vendemos, cuáles son las líneas, cuáles son nuestros productos y cuáles son sus funciones, primero explicar cómo se trabaja con las diferentes culturas. Eso es lo inicial que debería hacer una compañía. (Coordinador de Producto Cía. 1, p. 34)

Valores considerados como esenciales para la cultura japonesa, en el seguimiento del refrán japonés: “la disciplina tarde o temprano vencerá la inteligencia” (Kenji, 2013, mm:ss. 07:58-08:02), son considerados como lo que tal vez más nos distancia como pueblos, en nuestro modo de ver el mundo dada nuestra cultura y en las prácticas en las que esto se materializa en el cotidiano al interior de la organización:

La disciplina: ellos son terriblemente disciplinados y todos hacen lo mismo, son super disciplinados. (Gerente de Finanzas Cía. 1, p. 15)

El tema de la disciplina y el respeto. Ellos son muy respetuosos y en disciplina, respetan mucho las normas. Y yo creo que ellos mismos chocan culturalmente de cómo somos

nosotros. Además, porque los colombianos somos bulliciosos. Ellos no son bulliciosos. Nosotros sí somos bulliciosos, entonces..., y las mujeres hablamos en un tonito fuerte (...). Ellos no están acostumbrados a que las mujeres hablen en ese tono. (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 7)

Con todo, existe cierta admiración respecto a la disciplina por parte de los colombianos. Esto conduce, aunque no sea un proceso fácil, a querer ir vinculándose con este valor de la cultura nipona y a buscar vivenciarlo cada vez más, aunque paso a paso, en el día a día:

Tienen algo muy positivo y es que, no sé si sea un paradigma, pero uno tiende a ser más disciplinado y cumplidor de sus responsabilidades (...). Cuando yo tengo que entregar una actividad o un compromiso, de pronto en tecnología, decía: “¡ah! yo mandó un correíto y que mañana lo mando”. Acá no, ¡si es hoy es hoy!, no importa que sean las doce de la noche. (, pp. 6-7) (...). ¡Si tengo que entregar algo, lo entrego como sea! Antes no lo hacía (Gerente de Recursos Humanos Cía. 1, p. 8)

Así, existen aspectos diferenciadores que establecen diferencias y complementariedades culturales manifiestas en las interacciones y prácticas cotidianas de las organizaciones en las que este encuentro se presenta. Una mirada final a estos aspectos, tal como son percibidos por los informantes de este trabajo y, en función de la literatura consultada, se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 8.** *Sensemaking* y *sensegiving* grupal

<b>Variable</b>	<b>Japones</b>	<b>Colombiano</b>
Formalidad	* * * * *	* * *
Disciplina	* * * * *	* * *
Estudioso	* * * * *	* * *
Perseverante	* * * * *	* * *
Honestidad	* * * * *	* * *
Lealtad	* * * * *	* * *
Ético	* * * * *	* * *
Respeto a la jerarquía	* * * * *	* * *

Valor Palabra empeñada	* * * * *	* * *
Emocional	* *	* * * * *
Cálido	* *	* * * * *
Carisma	* *	* * * * *
Adaptabilidad	* *	* * * * *

**Fuente:** elaboración propia.

Finalmente, en función de lo señalado hasta este punto, los procesos de construcción de sentido requieren contextualizarse, considerando aspectos culturales que se definen en el cotidiano, en el curso de la interacción entre miembros de la organización pertenecientes, en el caso de la organización estudiada, a dos pueblos: japonés y colombiano. Respecto a este fenómeno, hasta el momento, la literatura es escasa y, la existente, adolece de ser, o bien centrada en los estados unidos y sus organizaciones, o bien en el contexto europeo y las suyas. Esto clama a continuar desarrollando conocimiento situado, contextualizado y autóctono, que responda a las realidades de Latinoamérica y de su creciente interacción con países asiáticos como Japón.

## 5. Conclusiones

Este trabajo se planteó identificar la manera en la que el proceso de construcción (*sensemaking*) y transmisión (*sensegiving*) de sentido se genera en un contexto administrativo intercultural, particularmente, al interior de una multinacional nipona que opera en Colombia.

En sintonía con esto, nuestra investigación responde a la pregunta de ¿cómo construye (*sensemaking*) y transmite (*sensegiving*) sentido un directivo japonés de una firma multinacional nipona en una sucursal de esta en Colombia respecto a su rol y la realidad de la organización a su cargo?

Nuestros resultados permiten identificar que este proceso se realiza de manera ampliamente diferente a lo que la tradición que ha dado forma al discurso del *sensemaking* y el *sensegiving* ha planteado. Esto, dado que escapa a la mirada centrada en los Estados Unidos y de Europa, quienes han sido los principales impulsores de este, y se concentra en un caso crítico, a saber: una multinacional nipona operando en Colombia.

El trabajo realizado responde a la pregunta planteada y, haciéndolo, enriquece el campo en la literatura conformado alrededor de los procesos de *sensemaking* y *sensegiving* señalando que, en lo fundamental, y, en avance respecto a lo establecido, estos procesos: 1) se desarrollan en función del tiempo vivido, del contexto y de la situación de la organización y de los individuos y grupos que la conforman, 2) no necesariamente corresponden con procesos unilaterales configurados en esencia desde el directivo hacia los colaboradores y 3) constituyen procesos centrales para la administración intercultural de las organizaciones.

Se espera que la investigación pueda ser útil como referencia a las empresas japonesas con sede en Colombia en diversas actividades, tales como, por ejemplo, la preparación de sus ejecutivos comisionados a ejercer en este país. Se ansía que el trabajo pueda contribuir a mitigar de alguna forma el eventual choque cultural que podrían experimentar estos, al verse inmersos en nuestra cultura. Se busca también que el impacto de los valores de la cultura nipona, que puedan ser valiosos para los colombianos dirigidos por japoneses, sea aún más positivo que el presente en la actualidad.

Se espera, que los nuevos proyectos de emprendimiento japoneses en Colombia puedan verse beneficiados también. Esto al contar con un marco de referencia útil y comprensivo, elaborado desde la perspectiva del *sensemaking* y del *sensegiving*, acerca de cómo abordar la elección acertada del perfil que podría tener un ejecutivo que pretenda encabezar la apertura de una sede en este país o su manejo en el mismo.

Finalmente, se invita a los investigadores a desarrollar trabajos que, como este, busquen aportar conocimiento autóctono, contextualizado y pertinente, el cual pueda servir para enseñar en las aulas y en las empresas, así como enriquecer los discursos provenientes de los países del norte, al ponerlos en cuestión en función de variables como el contexto, y a ampliar el panorama del estudio de la administración y las organizaciones más allá de la mirada estadounidense y la europea.

## 6. Referencias bibliográficas

- Abe, S. (2014). Speech by prime minister abe. ¡¡juntos!! Hacia una profundización sin límites de la cooperación entre Japón y América Latina y El Caribe. Los tres principios rectores de la política japonesa hacia América Latina y el Caribe., 1-12. Recuperado de <https://www.mofa.go.jp/files/000047650.pdf>
- Abildgaard, J. S. y Nielsen, K. (2018). The interplay of sensemaking and material artefacts during interventions: A case study. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(3), 5-26.
- Academy of Management. (2019). Managerial and organizational cognition division (moc). Domain statement. *Moc.aom.org*, 1-1. Recuperado de <https://moc.aom.org/about-us/new-item3>
- Alaya, L. B. F. B. (2007). Le concept de « création collective de sens » : Un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (vas-ic®). *Revue des Sciences de Gestion*(226/227), 99-109.
- Alonso, N. (2017). China aumenta su influencia en latinoamérica ante la falta de estrategia de ee uu. *Elpais.com*, (12 de diciembre), 1-1. Recuperado de [https://elpais.com/internacional/2017/12/10/estados\\_unidos/1512934739\\_361000.html](https://elpais.com/internacional/2017/12/10/estados_unidos/1512934739_361000.html)
- Allard-Poesi, F. (2005). The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization*, 12(2), 169-196.
- Autissier, D. y Bensebaa, F. (Eds.). (2006). *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*. Paris: Economica.
- Badot, O. (2006). Du *sensemaking* à l'*experientcemaking* en marketing. En D. Autissier y F. Bensebaa (Eds.), *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl e. Weick et les sciences de gestion* (pp. 137-152). Paris: Economica.
- Bornmann, L., De Moya, F. y Leydesdorff, L. (2010). Do scientific advancements lean on the shoulders of giants? A bibliometric investigation of the ortega hypothesis. *PLoS ONE*, 5(10), e13327.
- Boroditsky, L. (2011). How language shapes thought: The languages we speak affect our perceptions of the world. *Scientific American*(February 2011), 63-65.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: SAGE.

- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brochier, H. (1970). *Le miracle économique japonais, 1950-1970*. Paris: Calmann-Lévy.
- Brown, A. D., Colville, I. y Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.
- Brown, L. A. y Strega, S. (Eds.). (2015). *Research as resistance: Revisiting critical, indigenous, and anti-oppressive approaches* (2nd ed.). Toronto: Canadian Scholars' Press.
- Brown, A. D. (2000). Making sense of inquiry sensemaking. *Journal of Management Studies*, 37(1), 45-75.
- Bryman, A. y Buchanan, D. A. (2018). *Unconventional methodology in organization and management research* (First edition. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Buyl, T., Boone, C. y Matthyssens, P. (2011). Upper echelons research and managerial cognition. *Strategic Organization*, 9(3), 240-246.
- Cámara colombo japonesa de comercio e industria. (2018). Historia. *Camaracolombojaponesa.org*, (16 de mayo), 1-1. Recuperado de <https://www.camaracolombojaponesa.org/historia>
- Castaño Muñoz, S. (2017). Más de 80 compañías niponas operan en el país. Japoneses, con los ojos puestos en colombia. *Elespectador.com*, (26 de marzo), 1-1. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/japoneses-con-los-ojos-puestos-en-colombia-articulo-686432>
- Centro de Estudios sobre la Cuenca del Pacífico. (2018). Inversión extranjera directa en américa latina y el caribe. 1-13. Recuperado de [https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/Publicaciones/boletin\\_cecp\\_vol.\\_3.\\_no.\\_3\\_0.pdf](https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/Publicaciones/boletin_cecp_vol._3._no._3_0.pdf)
- Centro del Japón. (2018). Inauguración edificio - Centro del Japón. 1-1. Recuperado de <https://uniandes.edu.co/centrodeljapon/eventos/inauguracion-edificio-centro-del-japon>
- CEPAL. (1986). *Hacia nuevas modalidades de cooperación económica entre américa latina y el japon*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chapoy, A. (1972). Las empresas "multinacionales" y América Latina. *Problemas del Desarrollo*, 3(12), 53-86.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks: SAGE.

- Christians, C. G. (2011). Ethics and politics in qualitative research. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (4<sup>th</sup> ed., pp. 61-80). Thousand Oaks: SAGE.
- Dachler, H. P. y Hosking, D. M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. En D. M. Hosking, H. P. Dachler y K. J. Gergen (Eds.), *Management and organization: Relational alternatives to individualism* (pp. 1-28). Aldershot: Avebury.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper.
- Dul, J. y Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duque, G. (2018). Colombia y Japón, 110 años de amistad. 1-1. Recuperado de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/japon-el-mundo-al-derecho/articulo/colombia-y-japon-110-anos-de-amistad/588262>
- Durepos, G. y Mills, A. J. (Eds.). (2013a). *Case study methods in business research* (Vol. 3: Interpretive and Critical Approaches to Case Studies in Business). Los Angeles, Calif. - London: SAGE.
- Durepos, G. y Mills, A. J. (Eds.). (2013b). *Case study methods in business research* (Vol. 2: Positivist case study research in business). Los Angeles - London: SAGE.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. y Jackson, P. (2012). *Management research* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- EGOS. (2015). Sub-theme 61: Strategy-as-practice: Cognition, emotions and strategy practice. 1-1. Recuperado de [https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1392376003637&subtheme\\_id=1368705963718](https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1392376003637&subtheme_id=1368705963718)
- Elsbach, K. D., Barr, P. S. y Hargadon, A. B. (2005). Identifying situated cognition in organizations. *Organization Science*, 16(4), 422-433.
- Embajada del Japón en Colombia. (2017). *Cooperación de japon en colombia* (Vol. Embajada del Japón en Colombia): Bogotá.
- Embajada del Japón en Colombia. (2018). Sean bienvenidos a la embajada del Japón en Colombia. *Colombia.emb-japan.go.jp*, (16 de mayo), 1-1. Recuperado de <http://www.colombia.emb-japan.go.jp/ESP/bilateral.htm>

- Eriksson, P. i. y Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: SAGE.
- Estrada, E. (2016). ¿qué tan “occidentales” somos los latinos? , 1-1. Recuperado de <https://confidencial.com.ni/que-tan-occidentales-somos-los-latinos/>
- Fernández Retamar, R. (1978). *Nuestra américa y el occidente* (Vol. 10). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fine, G. A. y Hallett, T. (2014). Group cultures and the everyday life of organizations: Interaction orders and meso-analysis. *Organization Studies, Online First*(Published on August 27, 2014), n/a-n/a.
- Forsberg, A. (2000). *America and the Japanese miracle: The cold war context of japan's postwar economic revival, 1950-1960*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Garcia, J. (2017). Japanese presence in Latin America. *Oxfordbibliographies.com*, (5 de mayo), 1-1. Recuperado de <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199766581/obo-9780199766581-0156.xml>
- Gioia, D. A. (1986). Symbols, scripts and sensemaking: Creating meaning in the organizational experience. En H. P. Sims y D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition* (pp. 49-74). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gioia, D. A., y Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., y Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1-46.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. y Vaara, E. (Eds.). (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge - New York: Cambridge University Press.
- González Vagúez, Y. (2011). Un acercamiento a las relaciones económico-comerciales y de cooperación etre Japón y América Latina y El Caribe. 1-32. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/japon/14/ygv.pdf>
- Grant, M. J. y Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108.

- Groleau, C. (2003). L'observation. En Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (pp. 211-244). Colombelles (Calvados): Éd. EMS management & société.
- Guz, A. N. y Rushchitsky, J. J. (2009). Scopus: A system for the evaluation of scientific journals. *International Applied Mechanics*, 45(4), 351.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Harris, S. G. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *Organization Science*, 5(3), 309-321.
- Heath, C., Hindmarsh, J. y Luff, P. (2010). *Video in qualitative research: Analysing social interaction in everyday life*. Los Angeles: SAGE.
- Historytube. (2017). Documental/ memorias de un imperio Japon [video]. 00:00-55:21. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=WfzWnWenHnE>
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede Insights (2019). *Consulting-Training- Certification -Tooling. Country Comparison* 1-18. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/colombia,japan/>.
- Hougaard, R., Carter, J. y Brewerton, V. (2018). Why do so many managers forget they're human beings? *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4.
- Huntington, S. P. (1997). *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial* (1a ed.). Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica.
- Ikegami, J. J. (2019). Japanese business management [curso online]. 1-1. Recuperado de <https://www.edx.org/es/course/japanese-business-management-3>
- Johnson, C. (1982). *Miti and the japanese miracle: The growth of industrial policy, 1925-1975*. Stanford: Stanford University Press.
- Joshi, A. (2016). Comparison between Scopus y Isi Web of Knowledge. *Journal Global Values*, 7(1), 1-11.
- Kenji, Y. (2013). Mitos y verdades japon colombia 1 [video online]. 00:00-50:49. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=ms2gbu58P\\_0&t=475s](https://www.youtube.com/watch?v=ms2gbu58P_0&t=475s)

- Khazeeva, I. N. (2018). О применении синестетического подхода в процессе хорового дирижирования (the application of the synaesthetic approach in the process of choral conducting). *VESTNIK TOMSKOGO GOSUDARSTVENNOGO UNIVERSITETA-KULTUROLOGIYA I ISKUSSTVOVEDENIE (TOMSK STATE UNIVERSITY JOURNAL OF CULTURAL STUDIES AND ART HISTORY)*(30), 171-176.
- Kim, K. N.-D. y Im, H. n.-j. (Eds.). (2007). *East meets west: Civilizational encounters and the spirit of capitalism in east asia*. Leiden: Brill.
- Knoema Corporation (2018). Atlas Mundial de Datos. *Estadísticas regionales y mundiales, datos nacionales, mapas, clasificaciones*. 1-1. Recuperado de <https://knoema.es/atlas/Colombia?compareTo=JP>.
- Kono, T. y Clegg, S. (2001). *Trends in japanese management: Continuing strengths, current problems, and changing priorities*. New York: Palgrave.
- Lamo de Espinosa, E. (2018). ¿Es América Latina parte de Occidente? *Pensamiento Iberoamericano, 3a época*(01), 12-28.
- Lee, B. (2012). Using documents in organizational research. En G. Symon y C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 389-407). Los Angeles - London: SAGE.
- Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E. F. R. y Ramos, L. F. P. (2017). Past, present and future of industry 4.0 - a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609-3629.
- Lissardy, G. (2019). 4 formas en que la guerra comercial entre ee.Uu. Y china ya impacta en américa latina. 1-1. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48392871>
- Magretta, J. (2003). *Qué es el management: Cómo funciona y por qué nos afecta a todos*. Barcelona: Empresa activa.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R. y Davies, A. (2008). Hegemonic academic practices: Experiences of publishing from the periphery. *Organization*, 15(4), 584-597.
- Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2009). Las políticas de japon hacia américa latina y el caribe. 1-2. Recuperado de <https://www.mofa.go.jp/region/latin/meet0901-s.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. y Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2<sup>nd</sup> ed.). Harlow, UK: FT Prentice Hall.

- Morales, O. (2011). Administración intercultural: Clave para gerentes de entorno global. 1-1. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/administracion-intercultural-clave-para-gerentes-de-entorno-global>
- Morris, I. (2010). ¿cómo le ganó occidente a oriente? , 1-1. Recuperado de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2010/11/101110\\_occidente\\_orient\\_preponderancia](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2010/11/101110_occidente_orient_preponderancia)
- Myers, M. y Kuwayama, M. (2016). *A new phase in japan-latin america and the caribbean relations*. Washington: The Dialogue. Leadership for the Americas.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory z: How american business can meet the japanese challenge*. Reading: Addison-Wesley.
- Pagés, J. Y Santiesteban, A. (2010). La enseñanza y el aprendizaje del tiempo histórico en la educación primaria. *Cad. Cedes, Campinas*, vol. 30, n. 82, pp. 281- 309.
- Pattinson, S., Nicholson, J. y Lindgreen, A. (2018). Emergent coopetition from a sensemaking perspective: A multi-level analysis. *Industrial Marketing Management*, 68, 25-35.
- Paz, O. (1991). Octavio paz: La solución al subdesarrollo es la democracia. En G. Sorman (Ed.), *Los verdaderos pensadores de nuestro tiempo* (pp. 205-211). Barcelon: Seix Barral.
- Pederzini, G. D. A. (2018). Neoliberal awakenings: A case study of university leaders' competitive advantage sensemaking. *Higher Education Policy*, 31(3), 405-422.
- Piaget, J. (1978). *El desarrollo de la noción de tiempo en el niño*. México: Fondo de Cultura Económico.
- Pittaway, L. (2008). Systematic literature reviews. En R. Thorpe y R. Holt (Eds.), *The sage dictionary of qualitative management research* (pp. 216-218). London: SAGE.
- Portafolio. (2016). Japón ve con buenos ojos a colombia: Sus inversiones en este país crecieron 17 veces. *Portafolio.co*, (11 de mayo), 1-1. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/inversiones-japon-colombia-crecen-495651>
- Prieto, M. (2015). ¿es américa latina parte de occidente? , 1-1. Recuperado de <https://www.semana.com/opinion/articulo/es-america-latina-parte-de-occidente-opinion-de-marcela-prieto/450946-3>
- Revlin, R. (2013). *Cognition: Theory and practice*. New York: Worth Publishers.
- Ross, C. (2012). La política exterior japonesa hacia américa latina y el caribe: Entre la cooperación y los negocios. *Atenea*, 505(I Sem.), 185-217.

- Ruwhiu, D. (2014). Voices that matter: Speaking up for the 'indigenous' in business education. En R. Westwood, G. Jack, F. Khan y M. Frenkel (Eds.), *Core-periphery relations and organisation studies* (pp. 185-203). New York: Palgrave Macmillan.
- Sanabria, M. (2014). *Réévaluation de l'approche cognitive du changement stratégique. Une étude des mutations des facultés de management colombiennes (2007-2012)*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen Basse-Normandie, Caen, France.
- Saunders, B., Kitzinger, J. y Kitzinger, C. (2014). Anonymising interview data: Challenges and compromise in practice. *Qualitative Research, Online First* (Published on September 23, 2014), n/a-n/a.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education & the social sciences* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Teachers College Press.
- Silverman, D. (2011). *Qualitative research: Issues of theory, method, and practice* (3<sup>rd</sup> ed.). Los Angeles: SAGE.
- Snodgrass Rangel, V., Bell, E. y Monroy, C. (2017). Teachers' sensemaking and data use implementation in science classrooms. *Education and Urban Society*, 51(4), 526-554.
- Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in organizational change: The crucial role of leaders' sensegiving. *Journal of Change Management*, 18(2), 162-180.
- Stubbart, C., Meindl, J. R. y Porac, J. F. (1994). *Advances in managerial cognition and organizational information processing*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Stubbart, C. I. (1989). Managerial cognition: A missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, 26(4), 325-347.
- Suzuki, Y. (1991). *Japanese management structures, 1920-80*. New York: St. Martin's Press.
- Taylor, B., Sinha, G. y Ghoshal, T. (2011). *Research methodology: A guide for researchers in management and social sciences*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Vázquez Lobeiras, M. J. (Ed.). (2005). *Perspectivas sobre Oriente y Occidente: actas del II curso de primavera*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- Von Foerster, H. (1997). Principios de autoorganización en un contexto socioadministrativo. *Cuadernos de Economía*, XVI(26), 131-162.
- Wang, Y., Singgih, M., Wang, J. y Rit, M. (2019). Making sense of blockchain technology: How will it transform supply chains? *International Journal of Production Economics*, 211, 221-236.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks - London: SAGE.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Weick, K. E. (2005). The experience of theorizing: Sensemaking as topic and resource. En K. G. Smith y M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 394-413). Oxford - New York: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (2008). Sensemaking. En S. Clegg y J. R. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organization studies* (pp. 1403-1406). Los Angeles - London: SAGE.
- Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization. Vol. 2. The impermanent organization*. Chichester: Wiley.
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141-153.
- Westwood, R., Jack, G., Khan, F. y Frenkel, M. (Eds.). (2014). *Core-periphery relations and organisation studies*. New York: Palgrave Macmillan.
- Whittle, A., Mueller, F., Gilchrist, A. y Lenney, P. (2016). Sensemaking, sense-censoring and strategic inaction: The discursive enactment of power and politics in a multinational corporation. *Organization Studies*, 37(9), 1323-1351.
- Wiles, R., Crow, G., Heath, S. y Charles, V. (2008). The management of confidentiality and anonymity in social research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(5), 417-428.
- Wilkins, M. (2010). Multinational enterprises and the varieties of capitalism. *Business History Review*, 84(4), 638-645.
- Will, M. G. y Pies, I. (2018). Sensemaking and sensegiving: A concept for successful change management that brings together moral foundations theory and the ordonomic approach. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 14(3), 291-313.
- World Bank Group (2019). Databank. *Índice de datos. Los datos relativos a Japón, Colombia*. 1-10. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/?locations=JP-CO>.
- Yang, S. U., Kang, M. y Cha, H. (2015). A study on dialogic communication, trust, and distrust: Testing a scale for measuring organization–public dialogic communication (opdc). *Journal of Public Relations Research*, 27(2), 175-192.

- Yanow, D. y Schwartz-Shea, P. (2009). Interpretive research: Characteristics and criteria. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 15(35), 29-38.
- Yardley, S. J., Watts, K. M., Pearson, J. y Richardson, J. C. (2014). Ethical issues in the reuse of qualitative data: Perspectives from literature, practice, and participants. *Qualitative Health Research*, 24(1), 102-113.