



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

El Desafío de la Diplomacia Corporativa

TEPCO y la Crisis Nuclear de Fukushima

Estudiante: **Beatriz Blanco Pérez**

Director: Prof. Laura Fernández-Méndez

Madrid, abril 2024

Resumen

Este estudio investiga el papel de la diplomacia corporativa en la estrategia empresarial durante situaciones de crisis, al mismo tiempo que explora cómo la filosofía japonesa del *kyosei* puede tener un impacto positivo en la licencia social de la empresa cuando se combina con la práctica de la diplomacia corporativa.

La interacción entre estos dos conceptos y su papel fundamental en el mundo empresarial se ejemplifica en el caso de TEPCO, una empresa cuya mala gestión de la diplomacia corporativa empeoró las repercusiones del desastre de Fukushima a nivel mundial.

El estudio ilustra cómo el enfoque erróneo de TEPCO en su estrategia de diplomacia corporativa la convirtió en un arma de doble filo, lo que resultó en daños para toda la comunidad. Además, sugiere que la implementación del *kyosei* podría ser una guía efectiva para establecer relaciones sólidas con las comunidades y partes interesadas, promoviendo la transparencia y la responsabilidad.

Palabras clave: diplomacia corporativa, *kyosei*, ética empresarial, desastre nuclear, licencia social, gestión de crisis, transparencia y comunicación.

Abstract

This study investigates the role of corporate diplomacy in business strategy during crisis situations, while exploring how the Japanese philosophy of *kyosei* can have a positive impact on corporate social license when combined with the practice of corporate diplomacy.

The interplay between these two concepts and their critical role in the business world is exemplified in the case of TEPCO, a company whose mismanagement of corporate diplomacy worsened the repercussions of the Fukushima disaster globally.

The study illustrates how TEPCO's misguided approach to its corporate diplomacy strategy turned it into a double-edged sword, resulting in damage to the entire community. Furthermore, it suggests that the implementation of *kyosei* could be an effective guide for establishing strong relationships with communities and stakeholders, promoting transparency and accountability.

Key words: corporate diplomacy, *kyosei*, business ethics, nuclear disaster, social license, crisis management, transparency, communication

Tabla de contenido

<i>Introducción</i>	3
<i>Propósito</i>	4
<i>Metodología</i>	5
<i>Capítulo 1: Marco teórico</i>	6
1.1 El concepto de la diplomacia corporativa	6
1.1.1 Diplomacia corporativa en la práctica	9
1.2 El concepto de <i>Kyosei</i>	10
1.3 Relación de ambos conceptos	12
<i>Capítulo 2: Desastre Nuclear y Corporativo</i>	14
2.1 Contexto nuclear de Japón.....	14
2.2 Desastre Nuclear de Fukushima: Radiografía del impacto en los reactores y primeras acciones	16
2.3 Dilemas de Responsabilidad: La Incidencia de TEPCO	17
2.4 Perspectivas Actuales de TEPCO Después del Desastre de Fukushima: Compensación, Reestructuración y Desafíos Emergentes.....	19
<i>Capítulo 3: La diplomacia corporativa de TEPCO: un arma de doble filo</i>	21
3.1 Evaluación de la diplomacia corporativa de TEPCO según el modelo DIPLOMat de Witold J.Henisz.....	21
3.1.1 Debida diligencia (Due Diligence).....	21
3.1.2 Integración.....	22
3.1.3 Personal.....	23
3.1.4 Aprendizaje (Learning)	24
3.1.5 Apertura (Openness).....	26
3.1.6 <i>Mindset</i>	26
3.2 Efectos de la negligencia en las relaciones empresariales y sociales.....	28
3.3 Cultura Organizacional en Evolución: Lecciones de la Diplomacia Corporativa.....	32
<i>Lecciones aprendidas y conclusiones</i>	38
<i>Limitaciones</i>	40
<i>Referencias Bibliográficas</i>	42

Introducción

La crisis nuclear de Fukushima, desencadenada por un terremoto y seguida de un tsunami en marzo de 2011, es considerada como uno de los episodios más críticos en la historia de Japón. En medio de la devastación causada por el desastre natural, la atención mundial se desvió hacia la respuesta y actuación de Tokyo Electric Power Company, la empresa dueña de la planta nuclear Fukushima Daiichi. La crisis radiactiva no solo planteaba desafíos técnicos y ambientales, sino también cuestiones cruciales en la estrategia de gestión de la comunicación y de las relaciones con los *stakeholders*. Lejos del fin de la polémica, el pasado 2022 TEPCO volvía a ocupar titulares a nivel mundial al anunciar la necesidad de desechar el agua radiactiva tratada, que había estado almacenando hasta entonces en tanques, en el océano.

El presente trabajo surge de la necesidad de comprender en profundidad como TEPCO gestionó sus relaciones con las distintas partes interesadas para asegurar su supervivencia. Esta gestión hace referencia al concepto de Diplomacia Corporativa, la cual se define como la práctica estratégica de una empresa para mantener relaciones efectivas con diversos actores externos, como gobiernos, organizaciones no gubernamentales y la sociedad en general, con el fin de proteger sus intereses y reputación.

La historia de TEPCO ofrece un caso excepcional para el análisis en profundidad del papel que desempeña la diplomacia corporativa en la estrategia y gestión empresarial. A pesar de que la crisis comenzó con un desastre natural fuera del control de la empresa, lo cierto es que su mala preparación y enfoque erróneo en su estrategia de diplomacia corporativa llevaron a TEPCO a enfrentar una crisis de enormes dimensiones.

El análisis de la gestión de TEPCO durante la crisis de 2011 nos proporciona las evidencias para comprender cómo la práctica de la diplomacia corporativa puede ser un arma de doble filo y acabar socavando la confianza de las partes interesadas, así como en la reputación empresarial e incluso nacional.

El aprendizaje de los errores por parte de TEPCO en materia de gestión empresarial y el alineamiento de su estrategia de diplomacia corporativa con los valores que predica como empresa, se vuelven cruciales para las siguientes etapas de la compañía en el vertido de aguas residuales y la puesta en marcha de nuevas centrales nucleares.

Propósito

El presente trabajo tiene como objetivo proporcionar una perspectiva práctica al ámbito de estudio de la diplomacia corporativa, a través del análisis del caso de la empresa japonesa Tokio Electric Power Company (TEPCO), al mismo tiempo que se pretende demostrar como la diplomacia corporativa puede ser un arma de doble filo cuando no se analizan minuciosamente las partes interesadas de la empresa y las implicaciones de la actividad empresarial sobre ellas.

Asimismo, el estudio pretende mostrar la relación que existe entre el concepto japonés de “*kyosei*” y la diplomacia corporativa. Denotando como para asegurarse de alinear los valores, acorde con los objetivos de la compañía en las relaciones con los *stakeholders* es fundamental la introducción de la perspectiva *kyosei*.

Concretamente, se busca dar respuesta a las siguientes preguntas a través de un análisis cualitativo de casos, revisando la literatura sobre la diplomacia corporativa y su relación con el concepto japonés de *kyosei*.

- ¿Por qué el fallo de TEPCO se encuentra en su práctica de la diplomacia corporativa?
- ¿Qué relación tienen los conceptos de diplomacia corporativa y *kyosei* en el éxito de la estrategia empresarial?
- ¿Puede la diplomacia corporativa tener un efecto adverso si mal enfocada?

Metodología

Para abordar los objetivos propuestos, se ha implementado una metodología cualitativa, utilizando el estudio de caso como técnica principal. Esta elección metodológica se orienta a comprender la relación entre la diplomacia corporativa y el concepto japonés de *kyosei*, considerando esta conexión en su totalidad y contexto.

La elección de esta metodología se considera pertinente no solo debido a la juventud relativa del campo de la diplomacia corporativa, sino también por su capacidad de introducir una perspectiva nueva y fresca a la literatura existente mediante la incorporación del *kyosei*. (Eisenhardt, 1989).

Según la clasificación de la Oficina de Responsabilidad del Gobierno de los Estados Unidos (GAO), la metodología de estudio de caso se presenta como una herramienta idónea para alcanzar un conocimiento integral a través de la descripción y el análisis detallado. En el contexto de este estudio, se utilizará un enfoque inductivo. Este enfoque promoverá una mejor comprensión de la relación entre ambos conceptos y enriquecerá la comprensión de futuros casos (GAO, 1990).

Siguiendo la recomendación de Sadeghi Moghadam, Ghasemnia Arabi, y Khoshsim (2018) sobre el valor de los casos de estudio en el campo de la gestión empresarial, este trabajo se enfocará en examinar la crisis de TEPCO, un fenómeno complejo en su contexto real. Esto permitirá una comprensión detallada de la interrelación entre la diplomacia corporativa y el *kyosei*. Utilizaremos el modelo DIPLOMat de Hennisz como herramienta principal para analizar la estrategia de diplomacia corporativa de TEPCO

Para profundizar en el análisis de la estrategia de diplomacia corporativa de la empresa se han empleado varias fuentes, desde artículos de prensa que cubrieron las noticias hasta estudios del Banco Mundial para evaluar el impacto en la comunidad. Además de encuestas divulgadas por J Med Internet Res (2020), entrevistas realizadas por Okuyama (2020) y comunicados compartidos por TEPCO para tener una mejor perspectiva de la crisis y del recibimiento de las acciones de la empresa.

Capítulo 1: Marco teórico

1.1 El concepto de la diplomacia corporativa

La diplomacia es un campo de la actividad humana que se relaciona ampliamente con el proceso de comunicación e intercambio de información entre los Estados-nación (Lee y Hudson, 2004). Asimismo, esta disciplina implica el uso de astucia y habilidad en la administración de relaciones formales entre gobiernos de naciones soberanas, incluyendo la coordinación de intercambios comerciales entre países de forma pacífica (Waszkewitz, 1917).

Estas actividades se desarrollan principalmente en el contexto de las relaciones intergubernamentales (Saner et al., 2000). Dentro del ámbito de la diplomacia, se reconoce la existencia de áreas de actividad más especializadas, como la “diplomacia económica” y la “diplomacia comercial”. Todas ellas enfocadas a un ámbito público y guiadas por los intereses de sus respectivos Estados-nación.

En cambio, la diplomacia corporativa toma las funciones normalmente desempeñadas por los diplomáticos en la diplomacia tradicional, y los intercambia por actores privados, quienes se encargan de velar por los intereses de la compañía, tal y como un diplomático vela por los intereses de su país. El propósito principal de estos actores privados es, por tanto, establecer relaciones beneficiosas entre la empresa y otras partes involucradas (Camuñas, 2012).

La diplomacia nacional y el campo de las Relaciones Internacionales han avanzado hacia un modelo de demanda en el que el Estado-nación colabora de manera coordinada con un conjunto más amplio de actores involucrados, lo cual incluye instituciones multilaterales, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y empresas multinacionales (Boddewyn y Doh, 2011; Dunning, 1998; Li, Shapiro, Peng y Ufimtseva, 2022; Stengel y Baumann, 2017;).

Este nuevo concepto surge como respuesta a las necesidades empresariales cambiantes de las últimas dos décadas. Durante este periodo, las corporaciones han ganado mayor autonomía respecto a las autoridades gubernamentales y han reconocido las limitaciones de éstas para abordar eficazmente sus conflictos y desafíos en entornos internacionales (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009).

El cambio en las dinámicas mundiales ha llevado a un enfoque más similar al que se utiliza en la diplomacia tradicional y los servicios diplomáticos nacionales para abordar estos asuntos. Al fin y al cabo, las entidades privadas ahora participan en la comunidad estratégica con gobiernos –domésticos o de otro país- para alcanzar los objetivos, y probablemente sean

los actores mejor adaptados a un nuevo contexto en el que las tecnologías y las comunicaciones aceleran el proceso de globalización (Steger, 2003).

No obstante, según lo planteado por Camuñas (2012), no se está introduciendo un concepto completamente nuevo al aplicar esta idea secular al ámbito empresarial. Camuñas (2012) argumenta que la diplomacia corporativa puede ser vista como una extensión de la diplomacia tradicional, ajustada a las circunstancias actuales en las que las empresas comparten similitudes con los Estados en términos de su estructura, alcance y capacidad para ejercer influencia.

El presente estudio no busca investigar si la diplomacia corporativa debe considerarse una disciplina nueva al margen de la diplomacia tradicional, solo pretende exponer el marco teórico necesario para entender la diplomacia corporativa, para analizar su papel en el caso de TEPCO. Por tanto, a continuación, se expondrán diferentes perspectivas para clarificar el concepto de “diplomacia corporativa” según lo analizado en el ámbito académico.

Según la perspectiva de Steger (2003), la diplomacia corporativa se puede definir desde una óptica de gestión empresarial como un enfoque sistemático y profesional para manejar el entorno empresarial. Su objetivo principal es garantizar que las operaciones comerciales se desarrollen de manera fluida, obteniendo una “licencia para operar” sin enfrentar cuestionamiento y promoviendo una interacción que fomente la adaptación mutua entre las empresas y la sociedad en un sentido de coevolución.

Ordeix-Rigo y Duarte (2007) analizan cómo la diplomacia corporativa contribuye a fortalecer la legitimidad y la influencia de las empresas en un contexto social determinado. Desde la óptica de las relaciones públicas ofrecen una definición que describe la diplomacia corporativa como un medio legítimo para que las organizaciones aumenten su poder e influencia en la sociedad, permitiéndoles alcanzar un estatus institucional dentro de la misma.

White (2015) también se suma a los autores que optan por una perspectiva desde las relaciones públicas, para definir la diplomacia corporativa como el conjunto de actividades que impactan en la imagen y reputación tanto de una empresa o corporación como del país de origen, ya sea de manera intencionada o no.

Por otro lado, Trujillo (2011), define la diplomacia corporativa desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como el resultado de reconocer la importancia de escuchar a los grupos de interés. Esta misma idea es respaldada por Saner (2000), quien enfatiza la capacidad de influencia que la diplomacia corporativa tiene en la estrategia empresarial. Esto se logra mediante la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio, la colaboración con autoridades, la prevención de conflictos con grupos de interés y

la minimización del riesgo político asociado; así como la búsqueda de apoyo de los medios de comunicación y líderes de opinión para proteger la imagen y reputación de la empresa.

Otros estudios, como los realizados por White, Vanc y Coman (2011), y Westermann-Behaylo, Rehbein y Ford (2015), han concretado la relación de la diplomacia corporativa y la RSC en la responsabilidad social corporativa pública (RSCP), o con la RSC Política, reconociendo así la influencia de las corporaciones en la sociedad y la necesidad de que utilicen esta influencia de manera responsable en el ámbito público y político.

En línea con la perspectiva de diplomacia pública, Ingenhoff y Marshlich (2019) conciben el concepto como un conjunto de actividades estratégicas llevadas a cabo por las empresas multinacionales. Estas actividades se dirigen a las partes interesadas del país anfitrión, con el fin de participar en los procesos de toma de decisiones relacionados con cuestiones sociopolíticas relevantes para su actividad empresarial. La diplomacia corporativa implica, por tanto, el establecimiento de relaciones estratégicas para obtener legitimidad corporativa y proyectar una imagen positiva.

Otro autor que también enfatiza la atención a las partes interesadas es Henisz (2016). Para este autor, la diplomacia corporativa se refiere a la habilidad de ganarse el apoyo y la aprobación de los interesados externos, alineándolos con los objetivos de la organización. En contraste con el papel limitado de los asuntos externos, los diplomáticos corporativos ocupan una posición central. No solo son responsables de identificar posibles ventajas y riesgos en el entorno externo, sino también de influir en acciones estratégicas integrales, tanto a corto como a largo plazo, en todas las facetas de sus organizaciones.

Asimismo, Henisz (2016) destaca que la diplomacia corporativa es dinámica en entornos altamente competitivos y cambiantes a nivel global. Los temas de interés para las partes interesadas e interacciones entre ellas, así como con otras organizaciones, están en constante evolución. Por tanto, los directores necesitan recibir retroalimentación regular y significativa de los *stakeholders*. Los datos recopilados para comprender y aprovechar oportunidades deben mantenerse actualizados a través de una actividad continua de diplomacia corporativa, lo que, si se aplicara la teoría de Teece (2007), se podría considerar a la diplomacia corporativa como una capacidad dinámica.

Es importante resaltar la diferencia que existe entre la diplomacia corporativa y la diplomacia empresarial, ya que sus nombres podrían dar lugar a confusiones. White (2015) señala que, aunque ambas las ejecutan actores no estatales, en su mayoría corporaciones, las diferencias radican en sus objetivos. La diplomacia empresarial busca beneficios tanto para la

corporación como para el país de origen. En este sentido, la diplomacia corporativa puede involucrar programas de responsabilidad social, diplomacia cultural y otras estrategias empresariales en colaboración con gobiernos.

A luz de todas las definiciones anteriores, se concluye que la diplomacia corporativa es una actividad especializada y exclusiva que requiere conocimiento en áreas como marketing, comunicación, relaciones públicas, *lobbying*, y gestión de relaciones políticas y empresariales a nivel nacional e internacional. Además, implica una amplia experiencia en la ejecución de proyectos a gran escala en los niveles más altos de la política, economía y sociedad. No es una práctica convencional que pueden realizar empresas especializadas en cada campo por separado. Más bien, es una combinación integrada de servicios desarrollados a lo largo de muchos años para encontrar el equilibrio exacto entre estas disciplinas. Todo esto solo es posible con un equipo de profesionales altamente cualificados y una inversión adecuada en los diversos ámbitos en los que las empresas operan.

1.1.1 Diplomacia corporativa en la práctica

Al igual que la diplomacia tradicional, la diplomacia corporativa es un campo multidisciplinar. Su desarrollo dentro de la empresa depende del propósito y la perspectiva que la compañía desee adoptar. Según Trujillo (2011), existen cinco motivos para establecer un área de diplomacia corporativa dentro de la organización empresarial, los cuales varían según las necesidades y enfoques específicos de cada empresa.

- Diplomacia comercial: donde la diplomacia corporativa aportaría inteligencia corporativa, benchmarking y relación con las demás empresas del sector.
- Diplomacia lobby: empleando la diplomacia corporativa en las relaciones con la Administración Pública.
- Diplomacia para la gestión de la oportunidad: la cual tiene el ánimo de posicionarse y presentarse al público desde la transparencia y el diálogo. Entendiendo a la empresa como un actor público.
- Diplomacia para la gestión del riesgo/ la crisis: utilizando la diplomacia corporativa desde un enfoque reactivo. Esta última es en la que se centrará el caso de estudio de TEPCO.

Por otro lado, Hennisz, (2017) desarrolla el método DIPLOMat, para desglosar los elementos de la diplomacia corporativa y facilitar su evaluación en las empresas.

1. Debita diligencia (*Due Diligence*): el primer paso para comenzar a aplicar la diplomacia corporativa es llevar a cabo un análisis pormenorizado de los intereses de los *stakeholders*.
2. Integración: los datos recogidos en el anterior paso se deben integrar en las actividades empresariales.
3. Personal: el papel de las relaciones interpersonales en la diplomacia corporativa es fundamentales.
4. Aprendizaje (*Learning*): los diplomáticos corporativos deben ser capaces de adaptarse y adaptar las estrategias empresariales al *feedback* dado por los *stakeholders*.
5. Apertura (*Openness*): Se deben tener en cuenta las percepciones que las partes interesadas tienen sobre la empresa.
6. Mindset: toda la plantilla debe estar concienciada del papel de la diplomacia corporativa.

El campo de la diplomacia corporativa no cuenta con una extensa bibliografía académica, debido a su relativa juventud. Por este mismo motivo tampoco se cuenta con un marco práctico más allá de lo recogido por Trujillo (2011) y Henisz (2017). De forma que la realización de este estudio del caso de TEPCO contribuirá a aumentar la bibliografía práctica sobre la diplomacia corporativa.

1.2 El concepto de *Kyosei*

La diplomacia corporativa es clave para maximizar los impactos positivos y reducir los negativos de una empresa en sus relaciones con diferentes grupos de interés a nivel global. Por consiguiente, se convierte en una práctica crucial para el éxito y liderazgo de las compañías en sus respectivos sectores.

Ese mismo interés global es compartido desde la filosofía japonesa del *kyosei*. Debido a que el presente trabajo explorará el papel de la diplomacia corporativa en la estrategia y gestión de la empresa japonesa TEPCO, es fundamental incluir en este marco teórico el concepto de *kyosei*, y observar hasta qué punto están entrelazados estos términos, puesto que se trata de una idea muy enraizada en la cultura empresarial japonesa, y que será clave para la aplicación de la diplomacia corporativa.

La palabra “*kyosei*” se puede traducir de manera literal como “trabajar juntos” (*kyo*) y “vida” (*sei*). El autor Murakami (1992) tradujo el concepto al inglés de manera literal como *cooperative living* o *symbiosis*, y las primeras apariciones del concepto *kyosei* aplicado a la

vida empresarial se remontan a Fujiwara Seika, erudito confuciano del siglo XVII durante la era Tokuyama.

Fujiwara Seika reconcilió la filosofía confuciana con el comercio, reconociendo su importancia para la sociedad, pero enfrentándose a la desaprobación confuciana hacia las ganancias egoístas. Fujiwara encontró una solución al incorporar la idea de la "ayuda mutua" en el comercio. Delegó la implementación de su doctrina a su discípulo Razan Hayashi, quien la integró en la educación japonesa bajo el nombre de "shuchu kiyaku", destacando que el comercio debe beneficiar a todos (Boardman y Hidekai, 2003). Desde entonces el concepto de *kyosei* se ha asociado estrechamente con la idea de que las empresas deben practicar la equidad en sus operaciones y asumir responsabilidad hacia la comunidad en la que operan.

Precisamente fue Gaishi Hiraiwa, quien ocupaba el cargo de presidente de la Tokyo Electric Power Company (TEPCO) en 1991, quien presentó una de las primeras aplicaciones de *kyosei* al contexto empresarial moderno japonés junto al presidente de Canon, Ryuzaburo Kaku. Su propuesta instaba a las empresas japonesas a buscar relaciones simbióticas no solo a nivel internacional, sino también dentro de Japón y en su intercambio con los ciudadanos a título individual (Boardman y Hidekai, 2003). Kaku, por su parte, definía *kyosei* como el “espíritu de cooperación” en el que individuos y organizaciones colaboran para el beneficio mutuo (Ryuzaburo, 1997).

En un sentido más general, Goodpaster (1996) apunta que el concepto *kyosei* trasciende el pensamiento empresarial convencional, y nos orienta hacia una búsqueda más amplia de la felicidad, la justicia y la cooperación. En la práctica, esto implica que se deben moderar los intereses individuales, organizacionales e incluso nacionales a favor de preocupaciones más amplias por el bien común. También implica equilibrar la afirmación de derechos más estrechos con la consideración de derechos fundamentales como la libertad y la igualdad en una sociedad justa.

En la misma línea, Kaku, antiguo presidente de Canon desgranaba las etapas del *kyosei* en cinco, desde la más estrecha a la más amplia y global (Ryuzaburo, 1997):

Figura 1: Etapas del Kyosei



Fuente: creación propia adaptada de la información proporcionada por Ryuzaburo, K. (1997).

The path of Kyosei. Harvard Business Review. (97403)

1. **Supervivencia económica:** una primera etapa en la que la empresa puede contribuir a la sociedad produciendo bienes necesarios y dando empleo a ciudadanos.
2. **Cooperación con el trabajo:** esta segunda etapa se focaliza en la cooperación entre los directivos y trabajadores compartiendo unos mismos valores.
3. **Cooperación fuera de la empresa:** la tercera etapa se refiere a la colaboración con grupos externos, como clientes, proveedores y competidores. Estos últimos también son invitados a acuerdos de asociación para el mayor beneficio de ambos y la sociedad.
4. **Activismo global:** la cuarta etapa busca atravesar fronteras, comenzando con operaciones comerciales a gran escala en países extranjeros.
5. **El gobierno como socio de *kyosei*:** la última etapa se alcanza cuando la empresa ha establecido una red mundial de socios de *kyosei*, y es capaz de utilizar su poder y riqueza para trabajar en la corrección de los desequilibrios globales.

El *kyosei* puede entenderse, por tanto, como un enfoque holístico que busca el equilibrio entre los objetivos comerciales y el beneficio de la sociedad en general. Esta perspectiva japonesa destaca la importancia de la cooperación y la coexistencia en la consecución de un bienestar común, y puede ofrecer conocimientos valiosos para comprender cómo las empresas japonesas integran estos principios en sus estrategias corporativas (Ryuzaburo, 1997).

1.3 Relación entre los conceptos de Diplomacia Corporativa y *Kyosei*

La esencia del *kyosei* está completamente enraizada en el enfoque colectivo practicado en las sociedades asiáticas, en las cuales se tiende más a enfocar el bienestar del grupo que el del individuo, priorizando la armonía y la cooperación como valores fundamentales que rigen las relaciones (Meyer, 2022). No obstante, estos valores no tienen por qué ser exclusivos de una cultura o zona geográfica, las implicaciones de dichos valores extrapolados a otras áreas podrían ser de gran utilidad y beneficio, como es del caso de la interrelación de la diplomacia corporativa y el *kyosei*.

Ambos parten de un énfasis profundo en la cooperación y la búsqueda de beneficios mutuos. La diplomacia corporativa, al gestionar las relaciones comerciales y gubernamentales, se alinea naturalmente con la esencia del *kyosei* de “trabajar juntos”. Presentando ambos una sinergia única en la estrategia empresarial.

La búsqueda de ese beneficio mutuo se inicia en el reconocimiento de las partes interesadas, las cuales son cruciales en el ámbito empresarial desde una perspectiva de diplomacia corporativa. Un mal análisis del papel que juegan los diferentes *stakeholders* en la estrategia de la empresa podría ser un golpe fatal para la actividad empresarial, como se ejemplificará en el caso de TEPCO. Bajo esta premisa, se aprecia la importancia del *kyosei* en fortalecer la resiliencia empresarial adoptando prácticas que alineen a la empresa, no solo con otras compañías, sino también con la comunidad y la sociedad en la que se desarrollan.

La interrelación entre la diplomacia corporativa y el *kyosei* radica en cómo la primera puede incorporar los principios del segundo para fortalecer sus estrategias y contribuir a la construcción de relaciones sostenibles y éticas. La diplomacia corporativa puede beneficiarse al adoptar el enfoque holístico del *kyosei*, considerando no solo los intereses comerciales sino también la responsabilidad social y la cooperación con diversos actores. Por otro lado, el *kyosei* puede encontrar aplicación práctica a través de la diplomacia corporativa al guiar las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, fomentando la colaboración y contribuyendo al bienestar general.

Asimismo, la interrelación entre el *kyosei* y la diplomacia corporativa se vuelve crucial en el contexto de un mundo globalizado y con consumidores cada vez más exigentes. En un entorno empresarial global, la adaptación a diversas culturas es esencial, y tanto el *kyosei* como la diplomacia corporativa desempeñan un papel crucial al fomentar la comprensión mutua y el respeto por los valores culturales.

La complejidad inherente a las relaciones entre los diferentes grupos de *stakeholders*, que pueden tener objetivos divergentes y motivaciones diversas, subraya la necesidad de gestionar eficazmente las expectativas de cada parte involucrada. Cumplir con estas expectativas no solo contribuye a mantener un entorno colaborativo y coordinado, sino que también facilita la toma de decisiones informada y precisa (Węgrzyn y Wojewnik-Filipkowska, 2022).

Además, la satisfacción del consumidor se ve favorecida por la adopción de principios éticos y socialmente responsables, reflejados en ambas filosofías. Los consumidores contemporáneos valoran empresas comprometidas con la responsabilidad social (Aldás, 2013). Asimismo, la gestión de crisis y riesgos se beneficia al integrar los principios *kyosei*, que abogan por prácticas comerciales sostenibles y éticas, y la diplomacia corporativa, que desempeña un papel crucial en la comunicación y percepción pública durante situaciones críticas.

Los beneficios reportados por una buena estrategia de atención a las partes interesadas son tanto de tipo financiero como no financieros. Los beneficios financieros, evaluados principalmente por *stakeholders* como *sponsors*, prestamistas e inversores, se centran en la rentabilidad de la actividad o del proyecto. Por otro lado, los beneficios no financieros, abordan criterios socioeconómicos, el impacto a largo plazo y la creación de oportunidades futuras. Esta dualidad en la evaluación de beneficios destaca la importancia de un enfoque equilibrado que considere tanto los aspectos financieros como los no financieros para garantizar el éxito global del proyecto y su sostenibilidad a lo largo del tiempo (Węgrzyn y Wojewnik-Filipkowska, 2022).

Por consiguiente, la adopción conjunta del *kyosei* y la diplomacia corporativa emerge como un enfoque integral para el desarrollo empresarial en un entorno diverso y exigente. El estudio de la relación de ambos conceptos en un caso real ilustrará de manera práctica su relación y los beneficios de este enfoque tanto para la empresa como para la sociedad.

Capítulo 2: Desastre Nuclear y Corporativo

El presente capítulo aborda el impacto del desastre nuclear de Fukushima, poniendo especial atención a las secuelas dejadas por el fallo de los reactores de la planta de energía nuclear de Fukushima Daiichi y las acciones iniciales tomadas para mitigar los daños. El capítulo también explora los dilemas de responsabilidad a los que se enfrentó TEPCO como empresa propietaria y operadora de la planta, y cómo las implicaciones legales y financieras marcarían el resto de la vida empresarial de la compañía.

Se analizan también las perspectivas actuales de TEPCO después del desastre, incluyendo las medidas de compensación, la reestructuración corporativa y los desafíos continuos, como el polémico vertido de aguas radiactivas tratadas en el mar. Este recorrido proporciona una visión integral de los eventos posteriores al desastre de Fukushima y las complejas dimensiones que involucran la recuperación y la gestión de una crisis de tal magnitud.

2.1 Contexto nuclear de Japón

Antes de adentrarnos en los pormenores de la crisis de Fukushima y el papel de la diplomacia corporativa de TEPCO en la gestión de ésta, es importante entender el contexto. Para ello es

crucial analizar la historia de la energía nuclear de Japón, desde las décadas previas al desastre, para comprender cómo el país llegó a apostar por la energía nuclear.

Las experiencias negativas del pueblo japonés con las armas nucleares los llevaron a asociar palabras como “nuclear” y “atómico” con armas de destrucción masiva, lo cual no era un buen punto de partida para introducir la idea de un programa de energía nuclear para el uso civil. Durante la década de 1950, el manejo pacífico de la energía nuclear se convirtió en el tema en boga a nivel mundial, con los Estados Unidos liderando la iniciativa a través del programa “Átomos para la Paz” (Nelson, 2014).

El programa involucraba exposiciones itinerantes que promovieron la idea de la energía nuclear en diferentes ciudades japonesas. Estas exposiciones, respaldadas por los medios de comunicación, contribuyeron a que la población japonesa poco a poco viera la energía nuclear como una tecnología viable y útil (Nelson, 2014).

Aunque la diplomacia pública estadounidense jugó un papel en la promoción del programa “Átomos para la Paz”, Japón no adoptó la energía nuclear simplemente siguiendo la política de Estados Unidos. Los japoneses encontraron atractiva la energía nuclear por su capacidad para superar la escasez de recursos energéticos en su territorio, mantener la competitividad en mercados internacionales y demostrar su liderazgo en ciencia y tecnología internacionalmente en la posguerra (Nelson, 2014).

Durante las décadas siguientes, Japón construyó una serie de reactores nucleares en todo el país y llegó a depender en gran medida de la energía nuclear para la generación de electricidad. Gradualmente se fueron diversificando las fuentes de energía para reducir la dependencia de fuentes de energía primarias. Empresas eléctricas como TEPCO desempeñaron un papel central en este desarrollo, operando varios reactores nucleares (Bustelo, 2011).

No obstante, la inclinación por la energía nuclear no contaba con el apoyo de toda la opinión pública, ni de los especialistas, quienes lo consideraban como una estrategia demasiado arriesgada que obtenía buenos rendimientos a corto plazo a costa de una sostenibilidad a futuro (Valentine, 2011). Por otro lado, la propensión del territorio japonés a sufrir terremotos, los residuos radiactivos y los efectos inflacionistas sobre el uranio a nivel internacional, añadían a la causa en contra de la utilización de energía nuclear.

Estas preocupaciones fueron confirmadas tras el desastre de la planta nuclear de Fukushima Daiichi. Desastre provocado por un terremoto seguido de un tsunami en marzo de 2011. Pese a que los elementos naturales están fuera del control humano, lo cierto es que, a posteriori, se descubrió que el papel de TEPCO en la agravación de la tragedia fue considerable.

Möller y Wikman-Svahn (2011) sugirieron que el desastre de Fukushima podría ser considerado más como un "elefante negro" que como un "cisne negro". Un "cisne negro" alude a un evento impactante que supera las expectativas razonables y que no se habría previsto, a diferencia de un "cisne blanco", fácilmente visible. Por el contrario, un "elefante negro" sería un evento extraordinario cuya probabilidad se desconoce a pesar de las pruebas existentes.

Las consecuencias del desastre natural, tal y como se relatará a continuación, fueron ampliadas por la negligencia de TEPCO al no prepararse para asegurar la planta contra grandes tsunamis. Estos sucesos cambiaron la perspectiva sobre la energía nuclear en Japón y condujeron a un debate significativo sobre la seguridad y la política energética en el país.

2.2 Desastre Nuclear de Fukushima: Radiografía del impacto en los reactores y primeras acciones

El Gran Terremoto de Japón Oriental, con una magnitud de 9.0, ocurrió el viernes 11 de marzo de 2011 y causó daños significativos en la región. Sin embargo, el verdadero impacto devastador fue el causado por el tsunami desencadenado por el terremoto. Este evento sísmico único y complejo duró aproximadamente 3 minutos y generó un tsunami con olas de más de 10 metros de altura. Se estima que alrededor de 19.500 personas perdieron la vida como resultado, y numerosos puertos, ciudades y edificios sufrieron daños significativos (World Nuclear Association, s. f.).

Once reactores de cuatro plantas de energía nuclear de la región se apagaron automáticamente cuando ocurrió el terremoto. No obstante, inspecciones posteriores no revelaron daños significativos causados por el terremoto. Las unidades operativas que se apagaron fueron Fukushima Daiichi 1, 2, 3, y Fukushima Daini 1, 2, 3, 4, Onagawa 1, 2, 3 de Tohoku y Tokai de JAPCO (World Nuclear Association, s. f.).

El problema principal se centró inicialmente en Fukushima Daiichi 1-3. Debido al daño causado por el terremoto, se perdieron las fuentes de suministro eléctrico externo, lo que llevó al arranque de los generadores de emergencia ubicados en los sótanos. Inicialmente, la refrigeración, fundamental para el seguro funcionamiento de la planta y la energía nuclear, se mantuvo a través del circuito principal de vapor. Sin embargo, aunque los reactores demostraron ser sólidos desde el punto de vista sísmico, fueron completamente vulnerables al tsunami (World Nuclear Association, s. f.).

Tan solo 41 minutos después, del comienzo de los temblores, llegó la primera ola del maremoto, seguida de una segunda 8 minutos después. Estas olas inundaron y dañaron las

bombas de agua de mar tanto de los circuitos de los condensadores, como de los de refrigeración auxiliar. También los generadores diésel acabaron sumergidos y el equipo eléctrico y las baterías fueron inundados. Como resultado, se produjo un apagón generalizado en la planta y los reactores quedaron aislados de su fuente de enfriamiento final. Además, como las olas dañaron y bloquearon las carreteras, se dificultó el acceso desde el exterior (World Nuclear Association, s. f.).

Toda esta situación puso a las unidades 1-3 en una situación crítica, llevando a las autoridades a ordenar una evacuación mientras los ingenieros trabajaban para restablecer el suministro de energía y la refrigeración. Las baterías de respaldo para las unidades 1 y 2 se inundaron y fallaron, dejándolas sin instrumentación, control o iluminación limitando la labor de los equipos de seguridad (World Nuclear Association, s. f.).

Alrededor de la tercera semana después del accidente de Fukushima Daiichi, la eliminación del agua contaminada de los edificios de los reactores y las turbinas se convirtió en el principal desafío. Esta agua contaminada provenía tanto de la inundación causada por el tsunami como de las fugas de los reactores. Además, el agua de escorrentía del sitio fluía hacia el mar y transportaba radionucleidos en niveles muy por encima de los permitidos. Para finales de marzo, toda el área de almacenamiento alrededor de las cuatro unidades, principalmente los condensadores principales y los tanques de condensado, estaba en su mayoría llena de agua contaminada que se había bombeado desde los edificios (World Nuclear Association, s. f.).

Con la aprobación del gobierno, TEPCO liberó al mar, del 4 al 10 de abril, alrededor de 10,400 metros cúbicos de agua ligeramente contaminada (0.15 TBq¹ en total), para liberar espacio para el agua altamente contaminada de los edificios del reactor y la turbina de la unidad 2, lo que era necesario para crear condiciones de trabajo seguras. No obstante, la Agencia de Seguridad Nuclear e Industrial de Japón (NISA) confirmó que no hubo un cambio significativo en los niveles de radiactividad en el mar como resultado de la descarga de 0.15 TBq en abril de 2011 (World Nuclear Association, s. F.).

2.3 Dilemas de Responsabilidad: La Incidencia de TEPCO

Ahora bien, ¿qué implicaciones tuvo un desastre de semejante magnitud para TEPCO? Bajo la Ley de Daños Nucleares de Japón, el operador de una planta de energía nuclear asume una responsabilidad ilimitada sin necesidad de demostrar culpa (según el artículo 3 (1)). Sin

¹ TBq es la abreviación de terabecquerel, una unidad de medida de actividad radiactiva. Un becquerel (Bq) pertenece al Sistema Internacional de Unidades (SI) que mide la cantidad de desintegraciones nucleares por segundo.

embargo, en caso de catástrofe natural extraordinaria o agitación social, el operador queda exento de la responsabilidad (art. 3 (1)), siempre y cuando se pruebe que los daños causados por desastre o accidente fueron imprevisibles (Morita, 2012).

La ley también dictamina que el operador debe adquirir un seguro de responsabilidad, celebrar un contrato de indemnización o realizar un depósito (según los artículos 6 y 7). Si la cantidad de los daños supera el monto del seguro, la indemnización o el depósito, el gobierno puede tomar medidas para ayudar a las víctimas (art. 16 (1)). Cuando el operador queda eximido según el artículo 3 (1), entonces el gobierno debe ayudar a las víctimas (art. 17) (Morita, 2012).

Por tanto, se abrió un debate sobre la previsibilidad o imprevisibilidad de los daños causados por el terremoto y el tsunami. Quienes insistían en que la exención aplicaba al caso de TEPCO defendían que la magnitud del tsunami y sus destrozos eran imprevisibles. Por el contrario, aquellos que sostenían que TEPCO no calificaba para la exención de la norma defendían que ya hubo un tsunami de magnitud similar que golpeó la región de Tohoku 1200 años atrás, y que, por lo tanto, se debería haber contemplado la posibilidad de que algo semejante volvería a ocurrir (Morita, 2012).

Además, añadían, que, aunque la magnitud del terremoto no fue tan grande, los reactores de la planta de energía de Fukushima Daiichi eran los más antiguos de Japón, y existía la posibilidad de que los reactores no hubieran resistido al propio terremoto, sin mencionar el tsunami que le siguió (Okuyama, 2020).

Considerando que la planta de energía nuclear de Onagawa, situada a mayor proximidad del epicentro, se vio más afectada por ellos que la planta de energía de Fukushima Daiichi, y aun así sobrevivió, la opinión pública decretó que la causa del accidente debió de ser la antigüedad de los reactores de la planta nuclear y de la negligencia de TEPCO (Okuyama, 2020).

No obstante, no tardó en salir a la luz el testimonio del grupo de evaluación de tsunamis del Departamento de Gestión de Activos Nucleares de TEPCO. El departamento confesó saber desde antes de 2008 que era crucial reforzar significativamente las medidas de prevención de tsunamis en Fukushima Daiichi. De hecho, el departamento había sido creado con el fin de cumplir con las regulaciones gubernamentales basadas en la Guía Regulatoria de Diseño Sísmico recién establecida en 2006, a raíz de las lecciones aprendidas del Gran Terremoto de Hanshin en 1995 (Okuyama, 2020).

Sin embargo, el grupo de evaluación de ingeniería civil sostenía la opinión de que solo era necesario tomar algunas medidas para cumplir con las regulaciones. En 2009, propusieron

la creación de un equipo interdisciplinario para analizar y aplicar estas medidas de manera interna. No obstante, tal equipo no se llegó a formar (Okuyama, 2020).

A la luz de la evidente negligencia de TEPCO en prepararse para posibles tsunamis, los ciudadanos japoneses también argumentaron que la mala gestión de TEPCO después del terremoto y el tsunami agravó el accidente, lo que resultó en un desastre de nivel siete, accidente grave según la Escala Internacional de Sucesos Nucleares y Radiológicos (IAEA, s.f). Teniendo en cuenta estos factores, el gobierno y muchos académicos legales se sumaron a la argumentación de que TEPCO no calificaba para la exención del artículo 3 (1) (Morita, 2012).

TEPCO, pese a haber invocado la exención en un principio, acabó renunciando a ella al no poder argumentarla en los juicios contra las víctimas. TEPCO asumía la responsabilidad de los daños causados por el accidente de Fukushima según lo recogido en el artículo 3 (1) (Morita, 2012).

2.4 Perspectivas Actuales de TEPCO Después del Desastre de Fukushima:

Compensación, Reestructuración y Desafíos Emergentes

El alcance de los daños que debía cubrir TEPCO incluía: los costes de evacuación, descontaminación, inspección, pérdida de oportunidades comerciales, pérdidas causadas por rumores y compensación a las víctimas; cifra que rondaba los diez mil millones de euros. TEPCO era incapaz de hacer frente a sus obligaciones, por lo que se recurrió a activar el artículo 16 de la Ley de Daños Nucleares, por el que el gobierno debía organizar ayuda financiera para rescatar a TEPCO (Morita, 2012).

Tras analizar las cuentas de TEPCO y una valoración del escenario en el que la empresa declarara su insolvencia y se realizara un proceso de liquidación, se decretó que TEPCO no tenía capacidad financiera, ni forma de afrontar en solitario sus responsabilidades, por lo que el gobierno promulgó una nueva ley llamada Ley de Apoyo a la Institución de Compensación por Daños Nucleares (Morita, 2012).

A través de esta ley, el gobierno proporcionaría el apoyo financiero necesario a la institución mediante la emisión de bonos del tesoro (art. 48). Las compañías eléctricas, no solo TEPCO, contribuirían a un “seguro mutuo” a través de unas primas anuales. Así se garantizaría la disponibilidad de recursos para abordar situaciones inesperadas relacionadas con la energía nuclear, sin depender de los recursos de las compañías eléctricas en caso de desastre (Morita, 2012).

Aunque el gobierno solo preveía una inyección de capital inferior al 50 % del accionariado (elEconomista.es, 2011), en julio de 2012 TEPCO se nacionalizó parcialmente tras la inyección de 11.500 millones de euros de la Institución de Compensación por Daños Nucleares, fondo gubernamental que aún mantiene más de un 50 % de las acciones de la compañía (The Yomiuri Shimbun, 2022).

En 2016, TEPCO se convirtió en Tokyo Electric Power Company Holdings, Inc., con el propósito de agilizar las decisiones como empresa matriz de tres subsidiaras operativas: Combustible y Energía, Red Eléctrica y Socio Energético (The Yomiuri Shimbun, 2022).

Sin embargo, datos de marzo de 2022 mostraban cómo TEPCO aún debe pagar 122, 3 mil millones de euros del total de 165,4 mil millones de euros para el desmantelamiento del reactor, y descontaminación de las áreas afectadas por el accidente de Fukushima (The Yomiuri Shimbun, 2022).

En la actualidad, a la complicada situación económica se le añade la polémica situación por el vertido al mar de aguas radiactivas tratadas. Desde el desastre en 2011 se acumulan en la central de Fukushima Daiichi 1,34 millones de toneladas de agua contaminadas proveniente del agua marina empleada para enfriar los reactores tras el tsunami, al igual que el agua de lluvia y de acuíferos de la zona (EFE, 2023).

Según las predicciones de TEPCO, no iba a haber espacio suficiente para albergar el agua para este 2024, y en vistas a la descontaminación completa de las zonas afectadas, la compañía debía realizar una disposición adecuada del agua contaminada. Tras barajar diferentes alternativas como la infiltración subterránea o la vaporización, los expertos concluyeron que la opción más segura y económica sería su vertido en el mar previo tratamiento supervisado por la OIEA (Organización Internacional de Energía Atómica) (Efe, 2023).

En 2023 el regulador de Japón levantó el veto de reactivación que tenía la Central Nuclear de Kashiwazaki-Kariwa, propiedad de TEPCO y considerada la central nuclear más grande del mundo en cuanto a potencia eléctrica neta. Para el público es considerado como otro plan polémico, teniendo en cuenta el historial de TEPCO gestionando plantas nucleares (Prego, 2023).

Las repercusiones del desastre de Fukushima aún están presentes y TEPCO sigue enfrentando dificultades. A pesar de los cambios implementados y las ayudas estatales, todavía están lidiando con las consecuencias económicas y medioambientales del accidente. La deuda sigue siendo un problema, y el vertido de aguas radiactivas tratadas añade una carga adicional. Todo esto muestra cómo el legado de Fukushima sigue afectando la reputación y las finanzas

de TEPCO evidenciando lo complejo y duradero de los desafíos que este trágico evento ha generado.

Capítulo 3: La diplomacia corporativa de TEPCO: un arma de doble filo

3.1 Evaluación de la diplomacia corporativa de TEPCO según el modelo

DIPLOMat

Con el propósito de ofrecer una visión general de las prácticas de diplomacia corporativa empleadas por TEPCO previa y posteriormente al desastre de Fukushima, se empleará el modelo DIPLOMat diseñado por Hennisz (2017), previamente explicado en este trabajo.

3.1.1 Debida diligencia (*Due Diligence*)

El primer paso para establecer una práctica diplomática en la empresa viene por el análisis de las partes interesadas. Paso que, a priori, TEPCO llevaba a cabo. Años antes del desastre, en 2002, TEPCO anunció sus 4 principales compromisos para los años venideros con el propósito de crear un “sistema corporativo y un clima de responsabilidad e iniciativa individual” (Arora, 2011).

En este plan se comprendía el fomento de la divulgación de la información y la garantía de la transparencia en las operaciones nucleares; la creación de un entorno laboral propicio para la realización de la actividad empresarial; el fortalecimiento de la vigilancia interna y la reforma de la cultura corporativa; y por último la promoción de la monitorización de la ética corporativa (Arora, 2011).

Según Gaishi Hiraiwa, quien ocupó el cargo de presidente de TEPCO en la década de los noventa, las empresas en Japón deben incorporar el concepto de *kyosei* en sus prácticas empresariales con ánimo de establecer relaciones simbióticas (Bouterfas, 2019).

En primera instancia, TEPCO parecía comprender a las partes interesadas en su actividad empresarial. Esto incluía a las autoridades reguladoras y el gobierno, quienes se estarían beneficiando de la transparencia en las operaciones nucleares; a los empleados, que valoraban un entorno laboral seguro y saludable; a la dirección interna, que estaba preocupada por la vigilancia y la reforma cultural; y a la sociedad en general, que valoraba prácticas éticas y responsabilidad corporativa, especialmente después de sufrir impactos negativos de la

energía nuclear tras la Segunda Guerra Mundial. No obstante, a través de los siguientes componentes del modelo, se analizará si esto se sostiene.

3.1.2 Integración

Según el modelo de los seis elementos de Henisz, todo aquello analizado sobre los intereses de los *stakeholders* debe ser integrado en la política empresarial o en la propia estrategia corporativa.

TEPCO para ello creó el Departamento de Asuntos Corporativos para llevar sus relaciones con la esfera política, mientras que las relaciones con el ámbito burocrático estaban bajo la supervisión del Departamento de Planificación Corporativa. Antes del accidente de Fukushima, este último se consideraba un grupo de élite dentro de la empresa, y muchos empleados de alto nivel que se ocupaban de asuntos políticos en 2008 provenían de alguno de estos dos departamentos (Okuyama, 2020).

Asimismo, TEPCO ha mantenido históricamente una considerable influencia política y económica a través de la Federación de Empresas de Energía Eléctrica. Esta influencia tiene el potencial de impactar significativamente en los ámbitos de la política, la economía y la sociedad. TEPCO, en particular, empleaba activamente estrategias para influir en las personas responsables de decisiones importantes en la política nacional y la sociedad. Llegando a utilizar un equipo especializado para presentar y explicar sus puntos de vista, el contexto de los problemas y persuadir ejerciendo así poder tanto político como económico (Okuyama, 2020).

TEPCO, al igual que las demás empresas eléctricas, ha mantenido en secreto sus contribuciones políticas desde 1974, justificando esta decisión con la afirmación de que no es adecuado para empresas que trabajan en beneficio del interés público mostrar abiertamente sus afiliaciones políticas (Okuyama, 2020).

Es interesante recalcar que estas prácticas también se han seguido continuando después del desastre a través de donaciones realizadas en nombre de ejecutivos individuales y altos directivos, así como a través de la adquisición de entradas para eventos organizados por políticos. Además, se han registrado fondos de investigación externalizados destinados a organizaciones vinculadas con políticos, incluso si no están directamente relacionadas con actividades políticas (Okuyama, 2020).

La estrategia de TEPCO se encuentra metida dentro de la dinámica sociopolítica clásica de la posguerra conocida como el “triángulo de hierro”. Japón ha operado por regla general bajo un sistema puramente burocrático, donde la relación entre el gobierno, las grandes

empresas y los bancos es profunda, llegando a veces a ser casi exclusiva (Woodbal, 2014). Sin embargo, hoy en día, no se acepta este tipo de dinámicas en la escena empresarial japonesa (Fahey, 2017).

Como se puede apreciar, la estrategia de TEPCO para abordar las complejas dinámicas de los *stakeholders* se reflejaba en la estructura de su organigrama. La creación de departamentos específicos evidencia el reconocimiento de la importancia de gestionar relaciones tanto con la esfera política con el ámbito burocrático y destaca la importancia estrategia que otorgaba TEPCO a la diplomacia corporativa.

3.1.3 Personal

La definición que da Henisz sobre el elemento personal se acerca más a un concepto de responsabilidad social corporativa, donde la empresa respeta los intereses de todos sus *stakeholders*, no solo aquellos del ámbito político y burocrático. El objetivo es que las partes interesadas sean capaces de percibir que las decisiones de la empresa concluyen tras un proceso de transparencia.

En un inicio, TEPCO se presentaba como una de las primeras empresas en Japón que abogaban por la instauración del concepto de *kyosei* dentro de las actividades de la empresa. De tal forma que la integridad en el ámbito empresarial fuera más allá del simple cumplimiento de las reglas y se volcara en la responsabilidad social (Arora, 2011). No obstante, observando la plantilla de TEPCO, se encontraba que el foco personal de la empresa se iba en otra dirección.

Dentro de la escena corporativa japonesa se daba el fenómeno de los *amakudari*, palabra literalmente traducida como “los descendientes del cielo”, entendido de manera figurativa. A lo que hace referencia este concepto es a la práctica institucional donde se reclutan altos funcionarios públicos para ocupar posiciones ejecutivas en el sector público o privado al acercarse a la edad de jubilación (The Diplomat, 2011).

Procesos análogos al de los *amakudari* se observaban entre grandes empresas y pequeñas empresas, dentro de negocios que forman parte de un *keiretsu* (grandes conglomeraciones japonesas), entre instituciones bancarias e incluso entre entidades educativas durante el modelo del “triángulo de hierro” (The Diplomat, 2011). Sin embargo, los *amakudari* no eran tolerados en la sociedad japonesa desde el principio de los 2000, en especial desde las reformas de 2007, las cuales prohibieron esta práctica (Fahey, 2017).

No obstante, según informó Japan Times, TEPCO incorporó a cinco de estos ex-burócratas, suscitando críticas por fomentar relaciones percibidas como corruptas y ha

generado preocupaciones sobre una supervisión inadecuada de la industria nuclear. A su vez, se descubrió que alrededor del 25% de los funcionarios examinados en tres organismos reguladores principales de la energía nuclear en Japón tenían vínculos con la industria. La presencia de *amakudari* en ambos lados, tanto en la regulación como en la industria, sugiere una relación notable cercana entre la industria y los reguladores (The Diplomat, 2011).

Estas buenas relaciones personales de TEPCO con el gobierno hicieron que no quebrara ni siquiera después de provocar un accidente nuclear, ya que los costes derivados de dicho incidente fueron cubiertos mediante fondos públicos. La organización Nuclear Damage Compensation and Decommissioning Support emitía bonos respaldados por el gobierno y transfiere los fondos a TEPCO, quien los registra como “beneficio extraordinario” anualmente (Okuyama, 2020).

En otras palabras, hasta el 22 de julio de 2020, TEPCO había pagado un total de 9.542,6 mil millones de yenes (59.211.833€) en indemnizaciones, y para cubrir esta suma, había recibido un total acumulado de 9.378,9 mil millones de yenes (58.196.074€) de la Organización de Apoyo desde el 8 de noviembre de 2011 hasta el 22 de julio de 2020. A pesar de esto, TEPCO, no reconoce esta deuda en sus registros contables (Okuyama, 2020).

Por lo que, TEPCO, a pesar de presentarse inicialmente como defensora del concepto *kyosei* y la responsabilidad social corporativa, ha demostrado un enfoque diferente en sus prácticas. Aunque las conexiones personales con el gobierno y la esfera burocrática han permitido a TEPCO mantenerse a flota tras el desastre de Fukushima, lo que en última instancia repercute en los clientes finales de TEPCO y en el pago de las indemnizaciones, lo cierto es que la integridad y la transparencia de la empresa quedan en tela de juicio.

3.1.4 Aprendizaje (*Learning*)

El elemento del aprendizaje del modelo de Henisz mide la capacidad de respuesta y adaptación al *feedback* y contratiempos de los encargados de llevar a cabo la diplomacia corporativa de la empresa. Según el autor, la metodología DAD (*Decide-Announce-Defend*) no debería ser usada por la diplomacia corporativa.

Es un enfoque que destaca por su rapidez y simplicidad. Este método implica la participación de un número limitado de personas que, al utilizar su experiencia profesional, pueden tomar decisiones eficientes gracias a las estructuras jerárquicas existentes. Sin embargo, no es adecuado para situaciones complejas donde diversos factores técnicos, sociales, culturales y económicos influyen (Henisz, 2017).

La alternativa es el enfoque EDD: Comprometerse-Deliberar-Decidir (*Engage-Deliberate-Decide*). Este método se involucra de manera positiva con las preocupaciones y necesidades de las personas, iniciando la conversación temprano para compartir la tarea de comprender la complejidad de la situación actual, visualizar un futuro mejor y planificar el camino entre ambos (Walker, 2009).

Para una empresa que aboga por la implementación de los valores *kyosei* en su actividad empresarial, un enfoque como el de EDD sería la opción más coherente, debido a que en dicho enfoque se involucra a las partes interesadas desde el principio para tomar decisiones informadas y consensuadas, y la adaptabilidad continua del enfoque permitiría ajustes conforme evolucionan las circunstancias. No obstante, contrario a sus valores iniciales, TEPCO se mantuvo firme en un enfoque DAD, bloqueando y sofocando objeciones y dudas.

En la primavera de 2008, Tokyo Electric Power Services Co. (TEPSCO), fue contratado por el departamento de gestión de activos nucleares, realizó un cálculo de la altura del tsunami basado en la evaluación a largo plazo del Cuartel General de Terremotos. El resultado indicó que podría haber un tsunami de hasta 15.7 metros de altura. Ante esto, el grupo de ingeniería civil reconoció la necesidad de elevar significativamente las suposiciones de diseño del tsunami y tomar medidas adecuadas. Comenzaron a explorar opciones como construir un rompeolas en la costa y erigir un dique en el lugar (Okuyama, 2020).

Sin embargo, Masao Yoshida, director general y jefe del departamento de gestión de activos nucleares que supervisaba el grupo de ingeniería civil, y Kazuhiko Yamashita, subdirector de dicho departamento y encargado del Centro de Gestión de la Restauración después del Terremoto de Niigata-Chuetsu-Oki, tenían puntos de vista diferentes a los de los ingenieros civiles. Yamashita declaró ante el fiscal del distrito de Tokio que se sintió incómodo con la cifra de 15.7 metros, pensando que sería poco realista implementar medidas para un nivel de agua tan alto. Yoshida, por su parte, no estaba a favor de tomar medidas para enfrentar un nivel de agua de esa magnitud (Okuyama, 2020).

Esta dinámica sugiere una toma de decisiones centralizada y posiblemente unilateral por parte de los líderes, a pesar de la conciencia y la recomendación del grupo de ingeniería civil. Esto no seguiría el modelo de los 6 elementos de Henisz donde la adaptabilidad y el cambio basado en el *feedback* de las partes interesadas es crucial para el desempeño de la buena diplomacia corporativa.

3.1.5 Apertura (*Openness*)

Según Henisz (2017), la percepción de una empresa por sus *stakeholders* es fundamental. La imagen de la empresa se acaba reduciendo a la propia imagen de la empresa en el imaginario de sus partes interesadas, por lo que una estrategia que induzca confianza y transparencia será la clave para el éxito entre los *stakeholders* del ámbito social de la empresa.

En Japón, de forma histórica, las empresas eléctricas tenían un dominio tanto en el ámbito económico central como en el regional. Aunque el gobierno ejerce una estrecha supervisión pública, incluido en la gestión del presupuesto, este control no se extendía a las empresas eléctricas. Anteriormente, una empresa eléctrica representaba un poder inmenso sin control gubernamental y se percibía como un “monstruo” (Okuyama, 2020). Por lo que, tras el desastre de Fukushima y cuando se empezó a conocer hasta qué punto podía ser culpable TEPCO, la percepción de la empresa ante la sociedad no mejoró.

Sobre todo, cuando se recordó que, en 2002, los altos directivos de la compañía se vieron obligados a renunciar tras acusaciones de que TEPCO había manipulado registros de seguridad ocultando incidentes en plantas nucleares en al menos 200 ocasiones durante 25 años (Cotton et al., 2015).

La percepción de una empresa por parte de sus *stakeholders* juega un papel fundamental. La mala gestión de la percepción de TEPCO muestra los riesgos en los que incurre una compañía al luego no poder construir confianza en situaciones críticas, socavando completamente el trato con la comunidad.

3.1.6 *Mindset*

Sin un *mindset* claro desde la pirámide de la estructura organizacional hasta su base, la interacción entre la empresa y sus *stakeholders* acabará socavando los objetivos de la empresa (Henisz, 2017). Dentro del apartado de “Debida Diligencia” se expusieron algunos de los objetivos de TEPCO en relación con su responsabilidad social corporativa. Sin embargo, el análisis de los demás elementos ha ido demostrando que, no había una mentalidad clara en la empresa.

Tras el informe final realizado por el organismo de Investigación de Accidentes del Gobierno en julio de 2012, se evidenció una falta de visión en los diferentes niveles de la estructura organizativa de TEPCO. Se determinó que existía un problema con la cultura de seguridad de la empresa, debido a que su fuerza laboral estaba dividida verticalmente y carecía de una perspectiva integral para abordar el accidente. Además, el intercambio de información

organizativa era deficiente, lo que resultó en decisiones importantes sobre el manejo del accidente que se tomaron sin la consulta de personal senior (Okuyama, 2020).

La cultura corporativa de TEPCO se caracterizaba por ser vertical e introspectiva de obediencia absoluta a los superiores o autoridades, sin espacio a cuestionar decisiones ni normas. Se trataba de un ambiente pasivo según afirman numerosas partes interesadas que han podido tener contacto estrecho con la gestión de TEPCO, el mismo presidente de la Comisión de Energía Atómica de Japón compartió que precisamente es el desastre causado en Fukushima es el mayor exponente de la importancia de expresar objeciones (Okuyama, 2020).

Uno de los antiguos altos funcionarios del Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI) familiarizado también con la cultura organizativa de TEPCO expresó su opinión sobre la conexión entre la cultura de la empresa y su respuesta deficiente ante el desastre, describiéndola como una combinación de culturas introvertidas, resistencia pasiva y jerarquías verticales (Okuyama, 2020).

Según un alto funcionario del Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI) con un profundo conocimiento de TEPCO, dentro de la empresa había voces insatisfechas que argumentaban que el fatídico terremoto se trataba meramente de un “desastre natural” con casi veinte mil víctimas. Estas voces, también cuestionaban por qué su empresa tenía que asumir la carga tan pesada. Cuando escuchaba esos comentarios, el exfuncionario del METI confesó que a menudo tenía dudas y llegaba a pensar que quizá TEPCO debería ser eliminada (Okuyama, 2020).

Antes del desastre de Fukushima, los empleados de TEPCO mostraban una tendencia a evitar abordar los problemas señalados, en lugar de buscar mejoras basadas en esas indicaciones. Las revisiones realizadas por entidades externas como la Asociación Mundial de Operadores de Energía Nuclear (WANO por sus siglas en inglés) y el Departamento de Gestión de Calidad Nuclear de TEPCO no incentivaban la profundización en discusiones de seguridad ni la aceptación seria de sugerencias externas. En respuesta a las regulaciones de NISA y TEPCO parecía contentarse con seguir las directrices de los inspectores de seguridad y cumplir con los requisitos reglamentarios sin realizar discusiones exhaustivas sobre seguridad mediante auditorías. Según un ejecutivo de TEPCO, la empresa tendía a limitarse a su propio ámbito y, en caso de problemas, todos se excusaban diciendo que no era su responsabilidad, lo que generaba un grupo poco dispuesto a reconocer emergencias (Okuyama, 2020).

La falta de un enfoque claro y unificado en la estructura organizacional de TEPCO ha tenido consecuencias significativas en su relación con los *stakeholders* como evidenciados por diversos informes y testimonios. La cultura vertical y de obediencia ciega contribuyó a una

falta de comunicación efectiva y a la ausencia de una visión integral durante el desastre de Fukushima.

3. 2 Efectos de la negligencia en las relaciones empresariales y sociales.

Lo analizado con el modelo DIPLOMat concuerda con lo que Todeschini propuso en su artículo “*Webs of Engagement*”: *Managerial Responsibility in a Japanese Company* (2012), en el cual defiende como la crisis nuclear inició una situación sin precedentes en la que se cuestionaba la responsabilidad social corporativa.

La diplomacia corporativa se ha presentado como una herramienta crucial para forjar relaciones, gestionar crisis y garantizar la continuidad del negocio. Sin embargo, tal y como está evidenciando el caso de TEPCO esta puede convertirse en un arma de doble filo si no se aborda con una perspectiva que priorice la armonía y la coexistencia. En este contexto el concepto de *kyosei* emerge como un elemento crucial para mitigar los riesgos asociados con la diplomacia corporativa.

Hay una palpable desconexión entre los valores y objetivos de TEPCO para con sus *stakeholders*. La falta de transparencia y ética en las prácticas, junto con la resistencia a adoptar enfoques participativos y adaptables, resultó en una crisis nuclear que ha dejado una marca indeleble en la sociedad japonesa.

La raíz del problema causado por TEPCO se traza a la “Integración”, segundo elemento analizado en el modelo de DIPLOMat. Pese a que en el componente de “Debida Diligencia” se observó una estrategia que englobaba a todos los grupos de interés de la empresa, lo cierto es que dicha estrategia y valores no se lograron integrar en el funcionamiento de la empresa. Esto resultó en una falta de visión del impacto de su actividad en los distintos *stakeholders*.

La integridad en el ámbito empresarial no se limita al cumplimiento de reglas, sino que implica la realización del trabajo con la máxima excelencia. Esto abarca la honestidad y el comportamiento ético que va más allá de las obligaciones legales. En el corazón de cualquier estructura ética empresarial, se encuentran dos elementos fundamentales: la obtención de beneficios y la contribución a la sociedad. Cualquier decisión tomada influirá en uno o ambos aspectos (Arora, 2011). La crisis nuclear tras el desastre de Fukushima violó por completo las ideas éticas básicas concebidas en *kyosei* (Todeschini, 2012).

TEPCO, que había adoptado el concepto *kyosei* en su estrategia empresarial desde 1997 al introducirlo en su código de conducta (TEPCO, s.f-a), no evaluó adecuadamente las necesidades de todas las partes involucradas. Este fallo contribuyó a socavar la licencia social

de la empresa, generando repercusiones significativas para los residentes de Fukushima y la población en general.

El término de “licencia social” se refiere al nivel de aceptación y apoyo que una empresa o corporación recibe de la sociedad en la que opera (Henisz, 2017). Este concepto implica que, más allá de cumplir con los requisitos legales y regulatorios, las empresas también deben ganarse la aceptación y el respaldo de la comunidad en la que llevan a cabo sus operaciones. Es fundamental obtener y mantener una licencia social para construir y preservar una reputación positiva, evitando así conflictos con las comunidades locales y la opinión pública.

En el caso de TEPCO esta licencia social fue completamente minada, tal y como se introdujo en el elemento de “Apertura” (*Openness*) de DIPLOMat. Para continuar analizando la extensión del socavamiento y la respuesta de la población local, se empleará un estudio sobre los *tweets* publicados tras el desastre, divulgado por J Med Internet Res. en 2020.

Justo después del terremoto y el tsunami que le sucedió, las líneas telefónicas sufrieron daños, provocando una interrupción o significativa limitación de las comunicaciones. Las llamadas salientes en dispositivos móviles experimentaron restricciones de hasta un 95%. Por lo que la mayoría de la población recurrió a los servicios de redes sociales para estar al corriente y transmitir información, siendo Twitter (actual X) el más destacado. En esta plataforma, se formaron rápidamente comunidades para intercambiar datos e informaciones (Hasegawa et.al., 2020).

Los medios de comunicación difundieron informes consecutivos sobre la situación de la central de Fukushima, la ciudad de Fukushima, otras áreas afectadas por sustancias radiactivas, así como los impactos de la radiación. A la par, las redes sociales no solo sirvieron como medio para la transmisión de esta información y las respuestas a la misma, sino que también propagaron rápidamente datos no fiables, desinformación y rumores perturbadores (Hasegawa et.al., 2020). La negligencia de TEPCO dio pie a su propio tsunami de *fake news* generando malestar social y caos.

Sin demora, tras el incidente, las publicaciones que vinculaban la prefectura de Fukushima con la radicación exhibían consistentemente más sentimientos negativos en comparación con otras prefecturas. Esta tendencia de negatividad y repudio aumentaba con el tiempo. Aquellas publicaciones sobre riesgos para la salud derivados de la radiación fueron amplificadas por cuentas personales, grupos culturales y redes interpersonales, que amplificaron la respuesta de la población y moldearon la narrativa (Hasegawa et.al., 2020).

A pesar de que ninguna vida se perdió directamente por la exposición a la radiación, el terremoto, el tsunami y la subsiguiente evacuación vinculada al accidente en la central nuclear

de Fukushima Daiichi tuvieron consecuencias significativas. El impacto del accidente nuclear fue extenso, ya que muchos evacuados enfrentaron condiciones difíciles y sufrieron acoso y discriminación en los lugares a los que se les trasladó, pese a ser víctimas de la situación (Sekiya, 2020).

Aunque con el tiempo se comprobó que los productos agrícolas, forestales y marinos de Fukushima estaban por debajo de los valores de referencia en cuanto a radiación, los consumidores siguieron evitándolos, simplemente por haber sido originados en esa región. Aunque se implementaron inspecciones y se proporcionó información sobre su seguridad, resultó difícil cambiar la percepción negativa de los consumidores y mitigar los daños económicos en la zona. A pesar de la seguridad de los productos, su imagen perjudicada provocó su exclusión de las opciones de compra de los consumidores, o que afectó a su valor (Sekiya, 2020).

Con los años la aversión inicial a los productos agrícolas de la prefectura de Fukushima disminuyó, pero la recuperación total en la distribución fue lenta debido al daño prolongado a la reputación después del accidente, y el valor total de los envíos de cultivos seguros no se recuperó fácilmente (Sekiya, 2020).

A pesar de que tras seis años en Japón la preocupación por los productos de Fukushima había disminuido, en el extranjero la inquietud no se limitaba solo a Fukushima, se tenía la percepción de que las áreas del este de Japón e incluso el oeste de Japón, estaban contaminadas. Esta percepción persistía especialmente en Asia y Europa, donde aún se albergaba cierto recelo sobre los productos japoneses, incluyendo alimentos, productos marinos, agua potable y visitas al país (Sekiya, 2020).

Según los datos recolectados por el CAO (Cabinet Office) y recogidos en el Instituto de Economía, Comercio e Industria de Japón en colaboración con el Banco Mundial este fue el impacto directo del desastre de Fukushima (2012):

Tabla 1.

Daños económicos causados por el desastre de Fukushima

Categorías	Daños (€)	Porcentaje del total de daños
Edificios (viviendas, oficinas, plantas, maquinaria, etc.)	65.842.400.000	62
Servicios básicos (electricidad, gas, agua, comunicaciones, etc.)	8.230.300.000	8

Infraestructuras sociales (vías navegables, carreteras, puertos, desagües, aeropuertos, etc.)	13.928.200.000	13
Otros (incluyendo agricultura y pesca, etc.)	18.993.000.000	17
Total	106.993.900.000	

Fuente: Fujita (et al.) (2012) “The economics of disaster risk, risk, management, and risk financing”, p.5

Por ende, la percepción ciudadana de TEPCO, antes mencionada en el elemento de Apertura (Openness) del modelo DIPLOMat, se puede concluir que era deficiente. Las consecuencias de mala gestión inundaron no solo la prefectura de Fukushima, sino también la imagen del este de Japón para la región del este asiático.

A lo largo de los años después del desastre de Fukushima, TEPCO ha tenido otros episodios con los que volvió a hacer titulares en los medios de comunicación. En 2018, se supo que la empresa no comunicó al público la presencia de sustancias radiactivas en el agua tratada con el sistema ALPS, aunque aseguró que podían eliminarse (The Asashi Shimbun, 2021).

En 2021 surgieron de nuevo inquietudes sobre la cultura corporativa y la conciencia de seguridad de TEPCO después de descubrirse fallas en su configuración antiterrorista en una planta nuclear distinta y la negligencia en la atención de sismómetros dañados en la planta de Fukushima nº1 (The Asashi Shimbun, 2021).

Y el más reciente se trata de la decisión de verter aguas radioactivas tratadas en el mar de Japón. Plan que comenzó sus operaciones el 24 de agosto de 2023, pero que se originó en 2015, cuando TEPCO aseguró por escrito a la Federación de Asociaciones Cooperativas Pesqueras de la prefectura de Fukushima que no tomaría medidas de vertido sin obtener el entendimiento de las partes interesadas (The Asashi Shimbun, 2021).

La reciente decisión de TEPCO de liberar aguas residuales tratadas ha desencadenado una respuesta tanto nacional como internacional, llegando a ser un punto crucial en la aceptación social de la empresa. A nivel nacional, esta acción ha provocado una disminución en el apoyo público, como se refleja en una encuesta de agosto de 2023 donde solo el 53% de la población respaldaba el plan (Wong, 2023). Este descenso en la aceptación pública se atribuye, en parte, a la preocupación de los grupos de la industria pesquera, quienes temen las consecuencias económicas derivadas de la renuncia de los consumidores a comprar productos del mar de la región.

En el ámbito internacional, la decisión de TEPCO ha desencadenado críticas especialmente agudas por parte de China, quien ha acusado a Japón de violar obligaciones

morales y legales, llegando a describir el océano como la "alcantarilla privada" de Japón. Esta tensión se ha materializado en la ampliación de la prohibición china de productos del mar de Fukushima a todo Japón. Por otro lado, aunque el gobierno de Corea del Sur ha expresado oficialmente su respaldo al plan debido a la supervisión por parte de la ONU y la Agencia Internacional de Energía Atómica (AIEA); la oposición pública coreana es significativa, con aproximadamente el 80% de la población en desacuerdo y la implementación de inspecciones intensivas de productos marinos japoneses (Wong, 2023).

Estos eventos recientes han acentuado los desafíos sustanciales que TEPCO enfrenta en la reconstrucción de su licencia social. La desconfianza pública y la oposición tanto a nivel nacional como internacional plantean interrogantes sobre la capacidad de la empresa para operar de manera aceptable en la sociedad. La restauración de la confianza no solo implica abordar las preocupaciones ambientales y de seguridad, sino también trabajar activamente en la reconciliación con las comunidades afectadas y la implementación de medidas adicionales para mitigar los impactos negativos. Este escenario subraya la complejidad de la gestión de la licencia social en el contexto de una empresa que busca recobrar la confianza en medio de desafíos significativos.

3. 3 Cultura Organizacional en Evolución: Lecciones de la Diplomacia Corporativa

A pesar de que TEPCO se comprometió a la renovación de su funcionamiento a nivel interno y de cara a la comunidad, las condiciones para una comunicación efectiva tras la crisis no se cumplieron, ya que el público no percibía que las palabras de los líderes TEPCO estuvieran siendo respaldadas con acciones que demostraran un cambio real en la organización (Cotton et al., 2015).

Aunque es cierto que una catástrofe natural tendría un impacto significativo en la localidad donde ocurriera, en el caso de desastre de Fukushima, las consecuencias no habrían sido tan devastadoras sin la contribución del componente radiactivo aportado por la negligencia de en la supervisión y preparación de seguridad por parte de TEPCO. Si la empresa hubiera implementado una supervisión más rigurosa y mantenido una estructura organizacional coherente con el principio fundamental de beneficio mutuo y cooperación que predicaba, podría haberse mitigado gran parte de la catástrofe para la localidad y toda la región este de Japón.

TEPCO reconoció su falta de inclusión de partes interesadas clave, como sus empleados y la comunidad local, en sus relaciones corporativas contribuyó significativamente al desastre de Fukushima. En respuesta, se desarrolló el “Resumen del Accidente Nuclear de Fukushima y Plan de Reforma de la Seguridad Nuclear”, también conocido como el Plan Anegawa, elaborado en marzo de 2013 después de que la mayoría del capital de TEPCO fuera depositado en manos gubernamentales (Okuyama, 2020). y el cual mantuvo reportes públicos periódicos hasta finalizar 2018 (TEPCO, s.f-b).

El Plan Anegawa fue concebido con el propósito de instituir reformas desde la alta dirección de Tokyo Electric Power Company (TEPCO). Su enfoque inicial consistió en fortalecer la comprensión mutua entre los líderes en la esfera de la energía nuclear, facilitando diálogos directos donde se compartió información relevante acerca del incidente nuclear de Fukushima, así como reformas de seguridad y asignación de responsabilidades. Para transmitir esta nueva mentalidad y expectativas a todos los niveles de la organización, se emplearon diversos canales, desde mensajes de video hasta correos electrónicos, foros de reuniones y charlas durante las juntas (TEPCO, 2016).

Como parte de la comunicación, los empleados podían evaluar la utilidad de los mensajes recibidos, marcándolos como “útiles” o no. Este sistema de retroalimentación contribuyó al aumento sostenido en la cantidad de visualizaciones de estos mensajes y la cantidad de personas que los consideraban útiles en el tiempo. Además, conscientes de que algunas emociones no pueden plasmarse en mensajes de intranet, el director general de la división de energía nuclear se comunicaba directamente con empleados desde febrero de 2014, buscando comprender mejor las preocupaciones en la primera línea de operaciones (TEPCO, 2016).

Otras iniciativas tomadas se recogen en el reporte de 2018, donde se apostó por la comunicación transversal en la compañía. El equipo de comunicación de la sede central organizó eventos para facilitar la interacción entre empleados de diferentes departamentos. Supervisados por el Instituto de Investigación de TEPCO, los participantes reciben instrucciones sobre cómo mejorar la comunicación, incluyendo fortalezas y debilidades, así como estilos de comunicación, tanto propios como de quienes los rodean. Estos eventos cuentan con la participación de una muestra diversa de empleados, desde líderes en el ámbito nuclear hasta recién contratados (TEPCO, 2018).

Asimismo, se han habilitado en las oficinas salas para charlar e intercambiar información, con el fin de fortalecer la comunicación e intercambio de opiniones tras sesiones

informativas de medidas cautelares, conferencias con expertos externos, o tras ejercicios de mesa redonda centrados en el accidente nuclear de Fukushima (TEPCO, 2018).

Los empleados no son los únicos incluidos en los planes de reforma. En el año 2017, la Secretaría de Cultivo de la Cultura de la Seguridad Nuclear de TEPCO focalizó sus esfuerzos en dialogar con las sedes de las empresas contratistas y los trabajadores de las fábricas proveedoras de productos. En las centrales nucleares, los superintendentes y otros ejecutivos dialogaron con las empresas in situ para prevenir errores humanos. Para el año fiscal 2018, se continuó ampliando el foco hasta los trabajadores que desempeñan roles clave en las centrales nucleares (TEPCO, 2018).

El énfasis en la comunicación también se reflejó en un aumento significativo en la tasa de prácticas de discusiones en grupo, que alcanzó el 70%. Estas discusiones en grupo no solo brindaron un espacio para la revisión retrospectiva individual, sino que también facilitaron el intercambio de experiencias y aprendizaje mutuo entre los miembros del equipo. Se establecieron referencias basadas en las mejores prácticas globales, incorporando proactivamente estas lecciones aprendidas para alcanzar los niveles más altos de seguridad a nivel mundial (TEPCO, 2016).

Los informes compartidos por la compañía reflejan avances significativos en la cultura organizacional y el compromiso de la compañía para mejorar las dinámicas empresariales que tuvieron un impacto considerable durante la crisis. No obstante, externamente, TEPCO aún enfrentaba su desafío más significativo: restablecer la confianza de la comunidad. Sin lograr este objetivo, cualquier estrategia otra estrategia se vería obstaculizada.

Aunque la información divulgada por TEPCO durante las fases iniciales de la crisis nuclear no tuvo retrasos ni se catalogó como incorrecta, la organización recibió críticas intensas de ciudadanos japoneses y funcionarios gubernamentales. La razón de estas críticas fue la percepción de que TEPCO no había sido transparente ni comunicativa al proporcionar información crucial relacionada con la crisis (Iannarino et al., 2015).

Varios expertos nucleares internacionales instaron a TEPCO a informar al público sobre la peligrosidad estimada de los niveles de radiación y a publicar planes de emergencia para los residentes cercanos a la central, pero estas acciones nunca se llevaron a cabo. El gobierno de los Estados Unidos y la Comisión de Reglamentación Nuclear consideraron que TEPCO minimizaba la gravedad de la situación y mostraba falta de prudencia (Cotton et al., 2015).

Tanto ciudadanos japoneses como expertos nucleares opinaron que TEPCO había instaurado una cultura de confidencialidad y carencia de transparencia en asuntos relacionados con la seguridad nuclear en épocas anteriores (Cotton et al., 2015).

Recobrar la licencia social era crucial para la supervivencia de TEPCO en dos actividades fundamentales: la puesta en funcionamiento de la Central Nuclear de Kashiwazaki-Kariwa, la cual llevaba sin actividad desde el desastre, y el comienzo del vertido de aguas radiactivas tratadas.

Ambas iniciativas están vinculadas a la eficacia de la comunicación con la comunidad, a nivel local e internacional. Dada la magnitud de la tarea emprendida por TEPCO, resulta imperativo evitar errores, dado que su historial sugiere que la percepción del público hacia la empresa no cambiará fácilmente.

En cuanto al primer desafío, durante el 2017 se llevaron a cabo reuniones informativas en varias localidades donde hay plantas nucleares de la compañía. Durante estas sesiones, se informó sobre las medidas de seguridad implementadas en las unidades 6 y 7 de la Central Nuclear de Kashiwazaki-Kariwa y se discutieron los resultados de la revisión reglamentaria relacionada con la solicitud de permiso para la instalación del reactor. Las opiniones de los residentes en estas reuniones informativas se consideraron cuidadosamente para integrarse en las operaciones de la central eléctrica (TEPCO, 2018).

Aunque, en un principio TEPCO tuvo un primer tropiezo cuando en 2021, la Autoridad Nuclear de Regulación (ANR) emitió una prohibición para la operación de la central debido a deficiencias en la seguridad y a medidas antiterroristas consideradas insuficientes (DW, 2023).

Finalmente, el 27 de diciembre de 2023, la prohibición impuesta fue levantada. El siguiente paso de TEPCO será lidiar con los organismos gubernamentales locales para que estos den luz verde. No obstante, esta vez la empresa cuenta con el respaldo del gobierno tal y como declaró ante los medios Yoshimasa Hayashi, el portavoz principal del gobierno, quien anunció que el gobierno buscará la comprensión y la cooperación de la prefectura de Niigata y las comunidades locales, destacando la prioridad dada a la seguridad (DW, 2023).

Conseguir que la Central Nuclear de Kashiwazaki-Kariwa, la más grande del mundo hasta la fecha, vuelva a funcionar, daría una oportunidad a TEPCO para empezar una nueva etapa, tras el desmantelamiento de la central de Fukushima Daiichi.

En cuanto a lo concerniente al segundo gran desafío de TEPCO con el vertido de agua, también se destaca el enfoque hacia la comunidad local e internacional. Como respuesta a las preocupaciones planteadas y la opinión pública, TEPCO ha puesto en marcha campañas extensivas de educación pública. Se ha comprometido a garantizar un alto nivel de transparencia, proporcionando datos en tiempo real sobre los niveles de radiactividad del agua a través de un portal en línea accesible en varios idiomas (Wong, 2023).

Además, TEPCO ha invitado a delegaciones extranjeras y medios de comunicación a realizar visitas guiadas a sus instalaciones de procesamiento, mostrando un compromiso con la apertura y la comunicación. En el ámbito diplomático, se han llevado a cabo conversaciones con los vecinos de Japón para abordar las preocupaciones y explicar las medidas adoptadas (Wong, 2023).

Es importante destacar que el informe del Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), que respalda el cumplimiento de TEPCO y las autoridades japonesas con estándares internacionales de seguridad, ha sido un respaldo significativo. Este informe, que concluye que el plan de vertido tendrá un "impacto radiológico insignificante en las personas y el medio ambiente", ha fortalecido la posición de Japón en las negociaciones y ha proporcionado un fundamento sólido para las acciones tomadas (Wong, 2023).

En la actualidad estas son prácticas instauradas en las dinámicas de la empresa y se recogen bajo el nuevo nombre de 実践・定着活動（「しない風土」「させない仕組み」「言い出す仕組み」の構築） lo que cual se traduce de forma literal a “actividades de implementación y arraigo (construcción de una cultura de “no hacer”, un sistema que “no permite” y un sistema que “facilita la expresión).”

El plan de reformas hoy en día se ha centrado en tres objetivos imbuidos con la filosofía *kyosei*:

1. Orientación y especificación para el cumplimiento de la ética empresarial: donde se recogen todas las normas de conducta empresarial para el grupo.
2. El mantenimiento de la organización de promoción para la operación y la ética empresariales según el sentido común de la sociedad: con el que se creó un grupo de ética empresarial dentro de la compañía para que audite las actividades internas y externas de la empresa conforme a las nuevas reformas de gestión.
3. Actividades prácticas y de asentamiento (construcción de estructuras que no hacen y comienzan a hablar):
 - **Cultura de "No Hacer"**: Promover una cultura organizacional que desaliente prácticas o decisiones que puedan tener consecuencias negativas o éticamente cuestionables. Esto implica sensibilizar a los empleados sobre la importancia de evitar acciones perjudiciales y fomentar la responsabilidad individual y colectiva.

- **Sistema que "No Permite"**: Establecer mecanismos y protocolos internos que impidan la ejecución de acciones no éticas o que vayan en contra de las políticas de responsabilidad social corporativa. Puede incluir controles internos, revisiones regulatorias y mecanismos de denuncia para evitar comportamientos indebidos.
- **Fomento de un Sistema para "Iniciar Discusiones"**: Promover un entorno en el que los empleados se sientan cómodos expresando sus preocupaciones, proponiendo mejoras y participando en diálogos abiertos sobre decisiones importantes. Esto implica la creación de canales de comunicación efectivos y la valoración de la retroalimentación constructiva.

Las acciones emprendidas por TEPCO tras el desastre de Fukushima reflejan un compromiso significativo hacia la mejora de sus gestión, ética empresarial y relaciones con la comunidad. A través del Plan Anegawa y otras iniciativas, la empresa ha trabajado en fortalecer la comunicación interna, involucrar a empleados, comunidades locales y contratistas, y promover una cultura organizacional que desaliente prácticas perjudiciales y de pie a la comunicación fluida. La apertura a la transparencia, la educación pública sobre el vertido de aguas radiactivas y el respaldo del informe del OIEA subrayan la voluntad de TEPCO de aprender de las lecciones pasadas y restaurar la confianza en sus operaciones.

Lecciones aprendidas y conclusiones

El análisis detallado de los componentes de la diplomacia corporativa de TEPCO, ha dado respuesta al primer objetivo de este estudio, revelando deficiencias significativas que llevaron a consecuencias desastrosas para la población japonesa.

La empresa, al centrarse predominantemente en estrechar lazos con el gobierno y el sector burocrático, descuidó crucialmente la inclusión de la comunidad y los empleados en su estrategia. Esta falta de transparencia y ética en las prácticas, junto con la resistencia a adoptar enfoques participativos y adaptables, resultó en una crisis nuclear que ha dejado una marca indeleble en la sociedad japonesa.

Hecho que se liga con el segundo objetivo de este trabajo: subrayar la interconexión entre la diplomacia corporativa y el concepto de *kyosei*, destacando cómo este último emerge como un catalizador esencial para transformar la diplomacia corporativa de TEPCO en un instrumento de cooperación y confianza mutua, en lugar de ser una amenaza latente.

La estrategia de TEPCO, caracterizada por una cultura corporativa vertical y de obediencia ciega, ha demostrado ser insuficiente para afrontar las complejas dinámicas de los *stakeholders* y ha generado una falta de comunicación efectiva en momentos críticos. La ausencia de un enfoque claro y unificado en la estructura organizacional ha exacerbado las consecuencias de la tragedia de Fukushima.

En este contexto, se da respuesta al tercer objetivo del estudio, afirmando que la diplomacia corporativa puede ser un arma de doble filo, y la falta de integración del concepto de *kyosei* en la estrategia de TEPCO contribuyó significativamente a sus problemas.

Para evitar crisis similares en el futuro, se destaca la importancia de adoptar enfoques más abiertos, transparentes y éticos, colocando a la comunidad y a los empleados en el centro de las estrategias empresariales. La implementación efectiva del *kyosei* emerge como un principio esencial para construir relaciones sostenibles y beneficiosas con todas las partes interesadas.

Este estudio contribuye al ámbito académico de la diplomacia corporativa al introducir nuevas perspectivas y conectar conceptos clave. En primer lugar, destaca la noción de que la diplomacia corporativa, a pesar de ser una herramienta estratégica, puede presentar desafíos y consecuencias inesperadas, brindando así una comprensión más matizada de su papel en entornos empresariales. Además, el trabajo aborda la dualidad inherente de la diplomacia corporativa, señalando su potencial como un arma de doble filo cuando no se hace un buen

análisis de las partes interesadas de la empresa ni se estima el impacto de las actividades empresariales en la comunidad.

En segundo lugar, enlaza la diplomacia corporativa con el concepto japonés de “*kyosei*”, proporcionando un análisis detallado de su aplicación en un contexto real, específicamente en el caso de TEPCO y la crisis nuclear de Fukushima. Esta conexión entre la diplomacia corporativa y el *kyosei* enriquece la comprensión de cómo los principios éticos y de convivencia pueden integrarse en las estrategias corporativas.

Además, el trabajo contribuye al cuerpo de conocimientos al explorar cómo las empresas, en este caso TEPCO, pueden aprender y adaptarse a partir de crisis pasadas, extrayendo lecciones de mejores prácticas globales. La evaluación de la efectividad a largo plazo de las medidas adoptadas por TEPCO y su capacidad para reconstruir la confianza pública es otro aspecto distintivo que agrega valor a la literatura existente sobre la diplomacia corporativa en situaciones de crisis.

TEPCO se encuentra en un momento de su historia en el que tiene a su alcance cambiar la percepción de la comunidad para bien en una nueva etapa. La implementación y arraigo de actividades prácticas, junto con la construcción de una cultura de "no hacer", un sistema que "no permite" y un sistema que "facilita la expresión", reflejan la filosofía *kyosei* de la empresa, buscando el beneficio mutuo y la cooperación en sus acciones y decisiones.

A priori, estas iniciativas están alineadas con el compromiso de TEPCO de aprender de las lecciones pasadas y abordar las preocupaciones de la comunidad para restaurar la confianza en sus operaciones. El análisis de los datos muestra que TEPCO se encuentra enfilando hacia enderezar su estrategia de diplomacia corporativa; sin embargo, el devenir de la empresa dependerá de cómo decide ejecutar estas estrategias y si consigue superar años de inercia de su cultura organizacional centrada en la poca transparencia, la comunicación vertical y el caso omiso a la comunidad y empleados.

Limitaciones

El estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser reconocidas puesto que podrían influir en la amplitud y profundidad de la investigación. En primer lugar, la barrera del idioma es una de las grandes limitaciones, ya que, aunque se tomaron los datos traducidos por TEPCO y otros profesionales japoneses, puede que hubiera información o matices que se perdieran en la traducción.

En segundo lugar, el contexto temporal de la tesis se detiene en marzo de 2024, lo que podría limitar la capacidad del estudio para abordar desarrollos futuros, como posibles crisis adicionales o cambios en la administración de TEPCO. La influencia de factores externos, como cambios en la legislación nuclear o presiones internacionales, también podría no estar completamente explorada.

Adicionalmente, aunque se proporciona información detallada sobre las acciones de TEPCO hasta la fecha, la evaluación de la efectividad a largo plazo de estas medidas podría presentar desafíos. La sostenibilidad de las reformas y su capacidad para reconstruir completamente la confianza pública requieren un seguimiento continuo más allá de la información disponible en el estudio.

Por último, la inclusión de más información sobre la percepción actual de la población local y la comunidad internacional hacia TEPCO, así como las opiniones de expertos en seguridad nuclear, podría enriquecer aún más la investigación. Asimismo, profundizar en cómo las lecciones aprendidas de mejores prácticas globales se tradujeron específicamente en cambios concretos en las prácticas y políticas de TEPCO sería un valioso aporte para fortalecer la validez y relevancia de la tesis.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Beatriz Blanco Pérez, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " El Desafío de la Diplomacia Corporativa TEPCO y la Crisis Nuclear de Fukushima" declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
5. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 27/04/2024

Firma: Beatriz Blanco

Referencias Bibliográficas

- Aldás, J. (2013) La responsabilidad social como creadora de valor de marca: el efecto moderador de la atribución de objetivos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 22(1) 21-28
- Arora, P. (2011) Corporate Social Responsibility at Tokyo Electric Power Company. *Triple Pundit*. <https://www.triplepundit.com/story/2011/corporate-social-responsibility-tokyo-electric-power-company/79596>
- Asquer, A. (2012) *What is Corporate Diplomacy*. Faculty of Economics, University of Cagliari
- Boardman, C. y Hidekai, K. (2003) The confucian roots of business kyosei. *Journal of Business Ethics*. 48. 317-333.
- Boddewyn, J., & Doh, J. (2011). Global strategy and the collaboration of MNEs, NGOs, and governments for the provisioning of collective goods in emerging markets. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 345-361.
- Bouterfas, I. (2019). CSR and ethics in Japanese companies: a search for harmony. *Economic Alternatives*, 2, 205-214.
- Bustelo, P. (21 de diciembre, 2011). Japón: seguridad energética con alta dependencia externa y desnuclearización progresiva. *Real Instituto Elcano*. <https://www.realinstitutoelcano.org/documento-de-trabajo/japon-seguridad-energetica-con-alta-dependencia-externa-y-desnuclearizacion-progresiva-dt/>
- Camuñas, A. (2012). Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España. *Colección de la Escuela Diplomática*. 18. 107-118.
- Cotton, A. J., III, Veil, S. R. y Iannarino, N. T. (2015). Contaminated Communication: TEPCO and Organizational Renewal at the Fukushima Daiichi Nuclear Power Plant. *Communication Studies*, 66(1), 27–44.
- Deutsche Welle (27 de diciembre, 2023). Japan allows world's biggest nuclear plant to restart. [dw.com. https://www.dw.com/en/japan-allows-worlds-biggest-nuclear-plant-to-restart/a-67829687](https://www.dw.com/en/japan-allows-worlds-biggest-nuclear-plant-to-restart/a-67829687)
- Dunning, J. H. (1998). An overview of relations with national governments. *New Political Economy*, 3(2), 280-284.
- Efe. (24 de agosto 2023). Cinco claves para entender el polémico vertido de aguas de Fukushima. *El Periódico*. <s://www.elperiodico.com/es/internacional/20230824/japon-fukushima-claves-polemico-vertido-agua-central-nuclear-91298942>

- El Economista. (1 de abril, 2011). Economía/Empresas. - El Gobierno japonés ultima el rescate de Tepco, el operador de la central de Fukushima. *El Economista* <https://www.economista.es/economia/noticias/2955062/04/11/Economia-Empresas-El-Gobierno-japones-ultima-el-rescate-de-Tepco-el-operador-de-la-central-de-Fukushima.html>
- Fahey, R. (1 de marzo, 2017). The end of the iron triangle and what it means for Japanese politics. Japan Forward. <https://japan-forward.com/the-end-of-the-iron-triangle-and-what-it-means-for-japanese-politics>
- Fujita, M., Hamaguchi, N., Sagara, J. y Bianca, A. (2012). Cluster 6: The economics of disaster risk, risk, management, and risk financing. *Economic Impacts*. World Bank y GFDRR. <http://hdl.handle.net/10986/16151>
- Fukushima Daiichi Accident - World Nuclear Association*. (2023). <https://world-nuclear.org/information-library/safety-and-security/safety-of-plants/fukushima-daiichi-accident.aspx#:~:text=Following%20a%20major%20earthquake%2C%20a,in%20the%20first%20three%20days>.
- González, M. (2015). La diplomacia corporativa. [Trabajo de Fin de Master, Universidad de Barcelona]. Depósito Digital de la Universidad de Barcelona.
- Goodpaster, K. (1996). Bridging East and West in Management Ethics: Kyosei and Moral Point of View. *Indian Institute of Management*. 2 (2).
- Hasegawa, S., Suzuki, T., Yagahara, A., Kanda, R., Aono, T., Yajima, K., y Ogasawara, K. (2020). Changing Emotions About Fukushima Related to the Fukushima Nuclear Power Station Accident-How Rumors Determined People's Attitudes: Social Media Sentiment Analysis. *Journal of medical Internet research*, 22(9), e18662. <https://doi.org/10.2196/18662>
- Henisz, W. J. (2016). The dynamic capability of corporate diplomacy. *Global Strategy Journal*, 6(3), 183-196.
- Henisz, W. J. (2017). *Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351287883>
- IAEA (s.f) Fukushima Daiichi Nuclear Accident. <https://www.iaea.org/topics/response/fukushima-daiichi-nuclear-accident>
- Iannarino, N. T., Veil, S. R., & Cotton III, A. J. (2015). Bringing home the crisis: How us evening news framed the 2011 Japan nuclear crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(3), 169-181.

- Ingenhoff, D. y Marschlich, S. (2019). Corporate diplomacy and political CSR; Similarities, differences and theoretical implications. *Public Relations Review*, 45 (2), 248-371. <https://10.1016/j.pubrev.2019.01.002>
- Lachs, M. (1962). La Mecánica de la Diplomacia Moderna. Universidad de Varsovia. *Foro Internacional*, 2(4 (8)), 592–612. <http://www.jstor.org/stable/27737025>
- Lee, D., y Hudson, D. (2004). The old and new significance of political economy in diplomacy. *Review of International Studies*, 30(3), 343-360. doi:10.1017/S0260210504006102
- Li, J., Shapiro, D., Peng, M. W. y Ufimtseva, A. (2022). Corporate diplomacy in the age of US–China rivalry. *Academy of Management Perspectives*, 36(4), 1007-1032.
- Martín, S. (24 de agosto, 2023). Japón siembra la polémica internacional tras el vertido de aguas de la central de Fukushima. *Euronews*. <https://es.euronews.com/2023/08/24/japon-siembra-la-polemica-internacional-tras-el-vertido-de-aguas-de-la-central-de-fukushim>
- Meyer, E. (2022). *El Mapa Cultural: las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas*. Península.
- Möller, N., Wikman – Svahn, P. (2011) Black Swans and Black Elephants of Nuclear Safety. *Ethics, Policy & Environment* 14(3): 273 – 278.
- Morita, H. (2012). Rescuing victims and rescuing TEPCO: a legal and political analysis of the TEPCO Bailout. *Zeitschrift für japanisches Recht/Journal of Japanese Law*, (34), 23-41.
- Murakami, T. (1992) Kyosei and the Next Generation of Japanese-Style Management. *Nomura Research Institute Quarterly, Winter*, p. 2-3.
- Nelson, C. (2014). *Nuclear Society: Atoms for Peace and the origins of Nuclear Power in Japan, 1952-1958*. [Tesis Doctoral, Ohio State University] ProQuest.
- Prego, C. (29 de mayo, 2023) Alguien se olvidó unos papeles sobre su coche. Y complicó con ello la reactivación de la central nuclear más grande del mundo. *Xataka*. <https://www.xataka.com/energia/alguien-se-olvido-unos-papeles-su-coche-complico-ello-reactivacion-central-nuclear-grande-mundo>
- Public's distrust of TEPCO runs deeper than its water tanks*. (The Asahi Shimbun Asia & Japan Watch, s. f.). <https://www.asahi.com/ajw/articles/14330360>
- Ogawa, A. (2016) Before and after Fukushima: Politics of Nuclear Power in Time and Space. *Global Urban Studies* (9). Universidad de Rikkyo.
- Okuyama, T. (2020). TEPCO and its governance. *10-year Investigation Commission on the Fukushima Nuclear Accident Final Report by Investigation Commission on the Fukushima Nuclear Accident*. Asia Pacific Initiative.

- Ordeix-Rigo, E. y J. Duarte (2009). From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence. *American Behavioral Scientist*, 53: 549-564.
- Ryuzaburo, K. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*. (97403)
- Sadeghi Moghadam, M. R., Ghasemnia Arabi, N., & Khoshsima, G. (2021). A review of case study method in operations management research. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 16094069211010088.
- Saner, R., Yiu, L. y Sondergaard, M. (2000). Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies. *Academy of Management Executive*. 14(1): 80-92.
- Steger, U. (2003), *Corporate Diplomacy: The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*. John Wiley & Sons.
- Stengel, F. A., & Baumann, R. (2017). Non-state actors and foreign policy. In *Oxford research encyclopedia of politics* (pp. 266-86). *Oxford: Oxford University Press*.
- Teece, DJ. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28(13):1319–1350.
- The Diplomat. (23 de mayo, 2011). The problem with Amakudari. *The Diplomat*. <https://thediplomat.com/2011/05/the-problem-with-amakudari/>
- The Yomiuri Shimbun. (9 de Agosto, 2022). 10 years after effective nationalization, TEPCO faces further hurdles. *The Japan News*. <https://japannews.yomiuri.co.jp/business/economy/20220809-50147/>
- Todeschini, M.M (2012). “Webs of Engagement”: Managerial Responsibility in a Japanese Company. *Journal of Business Ethics*. (101) 45-59, Springer. DOI 10.1007/s105551-011-1177-2
- Tokyo Electric Power Company Holdings, Inc. (s.f-a) Corporate Information: history. <https://www.tepco.co.jp/en/corpinfo/overview/history-e.html>
- Tokyo Electric Power Company Holdings, Inc. (s,f-b) *Efforts towards nuclear safety reform*. https://www.tepco.co.jp/en/nu_reform/index-e.html
- Tokyo Electric Power Company Holdings, Inc. (30 de mayo de 2016). Nuclear Safety Reform Plan Progress Report (Including Progress on Safety Measures at Power Stations) (4th Quarter, FY2015).
- Tokyo Electric Power Company Holdings, Inc. (16 de mayo de 2018). Nuclear Safety Reform Plan Progress Report (FY2017Q4 Progress Report).

- Trujillo, E. (2011). La diplomacia corporativa, o el arte de las decisiones compartidas. *Harvard Deusto Business Review*. (3872) 35-40, Ediciones Deusto.
- United States General Accounting Office. (1990). Case Study Evaluations. *Program Evaluation and Methodology Division*. Transfer Paper 10.1.9.
- Valentine, S. V. (2011), “Japanese Wind Energy Development Policy: Grand Plan or Group Think?”, *Energy Policy*, vol. 39, n° 11, pp. 6842-54.
- Walker, P. (2009). Dinosaur DAD and Enlightened EDD – engaging people earlier is better. *The Environmentalist*. (71) 12-13
- Waszkewitz, L.-G. (1917). Chapter 51 Ernst Satow, A Guide to Diplomatic Practice, 1917. En Comment by Lady-Gené Waszkewitz Research Assistant, *British Contributions to International Law, 1915-2015* (páginas 1367–1375).
- Węgrzyn J, Wojewnik-Filipkowska A. (2022) Stakeholder Analysis and Their Attitude towards PPP Success. *Sustainability*. 14(3):1570. <https://doi.org/10.3390/su14031570>
- Westermann-Behaylo, M. K., Rehbein, K., & Fort, T. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 387–404
- White, C. L. (2015). Exploring the role of private-sector corporations in public diplomacy. *Public Relations Inquiry*, 4(3), 305-321.
- White, C., Vanc, A., & Coman, I. (2011). Corporate social responsibility in transitional countries: Public relations as a component of public diplomacy in Romania. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 281-292.
- Wong, B. T. (25 de Agosto, 2023). Fukushima: What are the concerns over wastewater release? *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/world-asia-66106162>
- Woodall, B. (2014). *The Development of Japan’s Developmental State. East Asian Development Model: Twenty-First Century Perspectives*, 101-20.