

TFG en Estudios de Asia Oriental



Universidad de Sevilla  
Facultad de Filosofía  
Grado en estudios de Asia Oriental

LA NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL EN  
EL ÁMBITO DEL COMERCIO CON PAÍSES  
DE ASIA ORIENTAL:  
EL CASO DE JAPÓN

Autor: Antonio Guzmán Moreno

Tutorizado por: Estrella Fátima Rueda Aguilar

Fecha de entrega: junio de 2021

“Escuchar lo que dice la otra parte es importante, pero en negociación es aun más importante prestar atención a lo que no se dice.”

Peter Drucker

## RESUMEN

Los países de Asia Oriental cada vez tienen más importancia en la economía mundial y el comercio internacional. Con ello se abren nuevas oportunidades comerciales, sobre todo en países como Japón, donde abrir negocio es bastante seguro. Entablar una relación comercial llevará consigo un proceso de negociación intercultural, pues nuestras culturas son muy diferentes. Por ello, el negociador intercultural deberá conocer aspectos relativos al país con el que vaya a negociar, como sus entornos, sus valores culturales, sus protocolos y estilos de negociación. Desarrollar inteligencia cultural será el objetivo de todo negociador. Para ello se deberán desarrollar habilidades de comunicación intercultural y adoptar habilidades necesarias como la escucha activa, el control de las emociones o la flexibilidad.

Japón cuenta con unos entornos políticos, sociales, económicos y legales muy propicios para entablar relaciones comerciales. Sus valores culturales destacan por la fuerte masculinidad, la orientación a largo plazo, la elevada evasión de la incertidumbre y una sociedad jerarquizada y colectivista. Sus valores propios derivan de la armonía, la conciencia de grupo, la jerarquía y el esfuerzo. Al ser una cultura de alto contexto comunicativo, su lenguaje indirecto irá acompañado de un lenguaje no verbal que debemos conocer para captar bien los mensajes durante la negociación. Los protocolos y normas de conducta serán muy respetados durante el proceso de negociación y una vez firmados los contratos, cuyo peso recae más en un acuerdo verbal de voluntad de cooperación. Las relaciones, orientadas siempre a largo plazo, prosperarán en tanto que exista confianza mutua y cumplimiento de los acuerdos y protocolos sociales.

Siguiendo el objetivo principal de este trabajo hemos analizado los aspectos de la negociación intercultural para que esta resulte efectiva en su aplicación al ámbito comercial con países de Asia Oriental, especialmente con Japón, siguiendo una revisión bibliográfica que ha dado como resultado la elaboración de una guía rápida para principiantes para negociar con japoneses.

**Palabras clave:** negociación intercultural, comercio internacional, comunicación intercultural, negociación con japoneses.

## ABSTRACT

East Asian countries are increasing its importance in the world economy and international trade. This opens up new business opportunities, especially in countries like Japan, where opening a business is quite safe. Establishing a business relationship will entail a process of intercultural negotiation, since our cultures are very different. For this reason, the intercultural negotiator must know about the country with which he is going to negotiate, such as its surroundings, its cultural values, its protocols and styles of negotiation. Developing cultural intelligence will be the goal of every negotiator. For this, it will be necessary to develop intercultural communication skills and adopt necessary skills such as active listening, control of emotions or flexibility.

Japan has a very conducive political, social, economic and legal environment for engaging in business relationships. Its cultural values stand out for its strong masculinity, long-term orientation, high uncertainty avoidance and a hierarchical and collectivist society. Its own values derive from harmony, group conscience, hierarchy and effort. Being a culture with a high communicative context, its indirect language will be accompanied by a non-verbal language that we must know in order to properly understand the messages during the negotiation. The protocols and behavior norms will be highly respected during the negotiation process and after the contracts have been signed. Contracts' importance relay on a verbal agreement to cooperate, more than in a written paper. Relationships, always oriented to the long term, will prosper as long as there is mutual trust and compliance with social agreements and protocols.

Following the main objective of this work, we have analyzed the aspects of intercultural negotiation so that it is effective in its application to the commercial field with East Asian countries, especially with Japan, following a bibliographic review that has resulted in the creation of a quick guide for beginners to negotiate with Japanese.

**Keywords:** intercultural negotiation, international trade, intercultural communication, negotiation with Japanese.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	7
2. Objetivos.....	9
3. Metodología.....	10
4. La importancia de Asia Oriental en el comercio internacional.....	12
5. Cómo llevar a cabo una negociación intercultural efectiva.....	14
5.1 Conocer los entornos que afectan a la negociación.....	14
5.2 La importancia de la cultura en los procesos de negociación.....	16
5.3 Identificar los valores culturales.....	18
5.4 Conocer los estilos de negociación.....	21
5.5 Conocer los protocolos.....	22
5.6 La comunicación intercultural en la negociación.....	24
5.7 Desarrollar inteligencia cultural.....	27
5.8 Algunas aptitudes y habilidades necesarias en la negociación intercultural.....	30
6. El caso de Japón.....	31
6.1 Conocer los entornos de Japón.....	31
6.2 Los valores culturales de Japón.....	34
6.2.1 Los valores japoneses en los negocios.....	37
6.2.1.1 Las interacciones con otros japoneses.....	37
6.2.1.2 Las interacciones con extranjeros.....	39
6.3 La mujer japonesa en los negocios.....	40
6.4 La comunicación intercultural con japoneses.....	41
6.4.1 El lenguaje verbal.....	42
6.4.1.1 Algunos malentendidos comunes.....	44
6.4.2 El lenguaje no verbal.....	45

6.5 Los protocolos japoneses.....	47
6.5.1 El saludo.....	47
6.5.2 Las tarjetas.....	48
6.5.3 Cómo dirigirse al otro.....	48
6.5.4 El momento de sentarse.....	49
6.5.5 Las comidas de negocio.....	49
6.5.6 Temas prohibidos.....	49
6.5.7 Los regalos.....	50
6.6 El proceso de negociación con japoneses.....	51
6.6.1 La toma de contacto.....	51
6.6.2 Estilos y tácticas de negociación japonesas durante el desarrollo de la misma.....	52
6.6.2.1 Algunas tácticas más utilizadas.....	54
6.6.3 Los contratos.....	55
6.6.4 Después de la negociación.....	56
7. Guía rápida para principiantes para negociar con japoneses.....	58
8. Conclusiones.....	59
9. Referencias bibliográficas.....	61
10. Anexos.....	70

## 1. INTRODUCCIÓN.

Este trabajo surge como respuesta a un interés por convertirnos en negociadores profesionales que tengan competencia en ámbitos comerciales con empresas u organismos situados en Asia Oriental.

La economía de los países asiáticos no para de crecer y esto los convierte en socios comerciales muy importantes para empresas u organismo extranjeros, entre ellos los españoles. Por ello, se abre aquí un campo de posibilidades laborales muy amplio y novedoso. Como estudiantes del Grado en Estudios en Asia Oriental hemos ido adquiriendo algunas competencias que son, no solo útiles, sino también necesarias para realizar negocios con estos países.

Centrándonos en China y Japón, que son las dos menciones cursadas en nuestro grado, hemos aprendido el idioma, la cultura, y aspectos económicos y sociales, entre otros. Además, hemos adquirido nociones de cómo desarrollan su comercio con el exterior. Por supuesto, para llegar a ser buenos negociadores interculturales se requiere de mucha más preparación y experiencia, en un proceso formativo que puede durar varios años. No obstante, la realización de este trabajo puede ser un buen comienzo para alcanzar nuestro objetivo.

Cabe mencionar que comerciar con los países de Asia Oriental plantea una serie de dificultades derivadas de la gran diferencia cultural que existe entre nosotros. Si deseamos ser negociadores competentes en el comercio con países asiáticos, no solo es necesario que conozcamos los procesos de negociación o los idiomas, sino también los aspectos culturales que influyen en el proceso.

Al negociar con personas de culturas diferentes a la nuestra debemos considerar ciertos aspectos que pasaríamos por alto si negociáramos con personas de nuestra misma cultura. Este proceso de negociar con personas culturalmente diferentes a nosotros es lo que se conoce como “negociación intercultural”.

Si ya de por sí la negociación es un proceso complejo, cuando hablamos de negociación intercultural esta complejidad aumenta considerablemente. Cuando negociamos con personas que no comparten nuestra misma cultura, debemos tener en cuenta que no compartiremos los mismos valores, las mismas expresiones corporales, las mismas reglas de conducta, etc. En definitiva, estaremos tratando de llegar a un acuerdo

con personas que perciben la realidad y lo moralmente aceptado de una manera diferente a nosotros. Es por ello que el proceso de negociación se puede complicar en estos casos si los negociadores no cuentan con la adecuada formación.

En las siguientes páginas trataremos de contextualizar la importancia de los países de Asia Oriental en comercio internacional, así como la necesidad de negociadores formados para llevar a cabo relaciones exitosas entre estos y nuestro país. Nos propondremos también explicar en qué consiste la negociación intercultural y cómo llevar a cabo un proceso efectivo teniendo en cuenta los diferentes factores que interfieren en ella.

Dado que nuestra mención cursada es en japonés, en la segunda mitad del trabajo nos centraremos en Japón para entrar en profundidad en este proceso y describir los aspectos que debemos aprender y asimilar antes de emprender procesos negociadores con empresas u organismos japoneses.

Para concluir y poner en relación todo lo aprendido durante la elaboración del trabajo, presentaremos una guía o manual para la negociación con japoneses, con el fin de que resulte de ayuda para todos aquellos profesionales que se han de enfrentar un proceso de este tipo.



## 2. OBJETIVOS

El presente trabajo tiene como objetivo general: analizar y exponer los aspectos de la negociación intercultural para que esta resulte efectiva en su aplicación al ámbito comercial con países de Asia Oriental, especialmente con Japón.

Los objetivos específicos serán los siguientes:

- Contextualizar la importancia que tiene en la actualidad la negociación intercultural para el comercio con países de Asia Oriental.
- Explicar cómo llevar cabo una negociación intercultural efectiva analizando los entornos del país, los valores culturales y adoptando actitudes y habilidades necesarias tanto en la negociación como en la comunicación intercultural que nos permitan desarrollar la inteligencia cultural.
- Conocer todos aquellos aspectos políticos, sociales, culturales, comunicacionales y protocolarios que nos permitan negociar adecuadamente con empresas u organismos japoneses.
- Elaborar una guía o manual que sea de utilidad para aquellos negociadores que vayan a entablar relaciones comerciales con empresas u organismos japoneses.

### 3. METODOLOGÍA

Con el fin de desarrollar los objetivos propuestos para este trabajo realizamos una búsqueda bibliográfica. Para ello consultamos los títulos disponibles en las bibliotecas de la Universidad de Sevilla, tanto en formato físico como electrónico, a través del catálogo online de FAMA, así como en otras bases de datos online, como ResearchGate, Perlego, Taylor & Francis, o Google Scholar entre otros. Además de portales web con información actualizada basada en datos oficiales (Datosmacro, The Atlas of Economic Complexity y Hofstede Insight).

Los descriptivos utilizados fueron: negociación intercultural, negociación internacional, negocios con japoneses, comunicación verbal con japoneses, comunicación no verbal con japoneses, valores culturales de Japón, protocolos en los negocios con Asia Oriental, inteligencia cultural, estilos de negociación japoneses. Además de sus equivalentes en inglés, puesto que muchos de los artículos académicos suelen estar en este idioma. Estos son: intercultural negotiation, international negotiation, business with Japanese, verbal communication with Japanese, non-verbal communication with Japanese, Japan's cultural values, etiquette in business with East Asia, cultural intelligence, Japanese negotiation styles.

Seleccionamos aquellos libros o artículos que abordaran de manera directa el tema que pensamos tratar, o que al menos contaran con algún capítulo dedicado a Asia Oriental o más específicamente a Japón, ya que hemos seleccionados este país para estudiarlo con más profundidad. Descartamos todos aquellos libros o artículos que no cumplieran con los requisitos formales para ser citados, y por tanto carecieran de veracidad. Esto es, artículos sin autor, sin fecha de publicación o que no estuvieran publicados en alguna revista. Para las páginas web consultamos aquellas que contaran con datos rescatados de fuentes oficiales, o que pertenecieran a estos mismos organismos y descartamos aquellas que no lo hicieran. Igualmente cualquier noticia de portales web que no contaran con autor, fecha o fuentes para la información fueron también descartadas.

Para concretar más, de las diferentes bibliotecas de la Universidad de Sevilla pudimos extraer 5 libros en formato físico y 1 en formato digital, el cual puede ser consultado a través del portal web de la biblioteca. La restante bibliografía la encontramos a través los portales web ya mencionados, periódicos y webs de organismo oficiales. De todo ello, hemos consultado 24 libros, 26 artículos, 12 noticias o entradas web, 4 documentos de

organismos oficiales (Naciones Unidas, Organización Mundial del Comercio, Banco Mundial y Comisión Europea), 2 actas de congreso, 2 trabajos de máster, 1 trabajo de licenciatura y 1 trabajo de grado.

Una vez concluida la parte teórica del proyecto y con el objetivo de poner en práctica lo aprendido de una manera útil, decidimos llevar a cabo la elaboración de una guía o manual para aquellos negociadores principiantes que vayan a entablar relación con empresas u organismos japoneses.

Para la elaboración de la misma seleccionamos la información que consideramos más importante para el proceso de negociación. Decidimos incluir los entornos y los valores culturales puesto que forman parte de la dimensión cognitiva del proceso de adquirir inteligencia cultural. A continuación hablamos del proceso negociador con japoneses, siguiendo un orden cronológico; desde el primer contacto con la otra parte, hasta el seguimiento después de la firma del contrato.

Hemos realizado la guía utilizando las herramientas de edición disponibles en Microsoft Word e ilustrándola con imágenes libres de derechos para uso no comercial, obtenidas de la web de su creador Akashi Mifune (<http://irasutoya.com>).

#### 4. LA IMPORTANCIA DE ASIA ORIENTAL EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

Indiscutiblemente, Asia tiene un peso muy importante en el ámbito internacional. No solo porque la mayor parte de la población se encuentra en este continente (un 61% según los datos de las Naciones Unidas (2019)), sino porque su economía no para de crecer y a día de hoy lucha por ser el principal foco económico del mundo. Los países de Asia que fueron y son utilizados por empresas internacionales de países occidentales más ricos y desarrollados para la deslocalización de sus fábricas, están pasando de ser agentes secundarios a convertirse en las principales piezas del entramado económico internacional. En los últimos años el peso las economías de los países asiáticos como Japón, China, Corea del Sur, Taiwán, Singapur y las dependencias de Hong Kong y Macao, han hecho que el foco de los negocios, las inversiones y en definitiva de las relaciones comerciales se traslade a esta zona del mapa mundial (Khanna, 2019).

Para contextualizar la situación del comercio de Asia Oriental en el mundo podemos señalar algunos datos recogidos en Datosmacro<sup>1</sup> (2020). Si miramos el anexo 1, donde se recogen los 20 países del mundo con mayor valor en sus exportaciones de mercancías, vemos que el primero y por tanto el país que más exporta del mundo es, con diferencia, China. Los países de Asia Oriental que la siguen son Japón, Hong Kong y Corea del Sur, en los puestos 5, 6 y 7 respectivamente. Con esto nos podemos hacer una idea de la gran importancia que tiene esta región en el comercio mundial (Datosmacro, 2020).

Los datos del Atlas of Economic Complexity<sup>2</sup> (2018) indican que las exportaciones de Corea del Sur a España alcanzaron un valor de 2,99 millones de dólares estadounidenses (US\$). En el caso de Japón, la cifra fue de 3,7 millones US\$, y para China, la cifra ascendió a 25,3 millones US\$. Si miramos los datos de las exportaciones de España a estos países, el valor de las exportaciones a Corea del Sur alcanzó los 2,36 millones US\$, a Japón los 2.97 millones US\$ y a China los 7.39 millones US\$, colocándose como el principal país asiático al que España vende sus productos.

---

<sup>1</sup> Datosmacro es una herramienta online del portal de economía “Expansión”, de la Unidad Editorial de Información Económica. En ella se recogen todos los datos económicos oficiales expuestos de manera gráfica. Está disponible en el siguiente enlace: [datosmacro.expansion.com/](https://datosmacro.expansion.com/)

<sup>2</sup> El Atlas of Economic Complexity es una herramienta online del Growth Lab de la Universidad de Harvard, que permite consultar los datos comerciales por países de una manera muy precisa y visual. Esta herramienta está disponible en el siguiente enlace: [atlas.cid.harvard.edu/](https://atlas.cid.harvard.edu/)

Este posicionamiento de Asia en el plano internacional, en el que no solo va cobrando mayor importancia sino también más independencia de las potencias occidentales nos hace replantearnos si Occidente dejará de tener la influencia en Oriente que hasta ahora había tenido, y si esta tendencia dará un giro de 180 grados. En ese caso ya no podríamos hablar de occidentalización sino de “asianización”. Este término, es utilizado por Khanna (2019) en su libro *The future is Asian*, y hace referencia a esa influencia de los países asiáticos y su manera de hacer las cosas en los demás países o continentes del mundo. Esto es un aspecto muy importante a tener en cuenta ya que, en un mercado dominado por países asiáticos, la manera de comerciar y de negociar tenderá a ser la que compartan los países con mayor peso. Este “hacer las cosas a la manera asiática” tendrá que ser tomado en cuenta cuando empresas u organismos de países occidentales quieran entablar una relación comercial con países de Asia Oriental.

En los siguientes apartados estudiaremos en profundidad cómo estos países entienden las relaciones y cómo las desarrollan según su contexto cultural. Pero primero, es necesario puntualizar que los datos vistos en este apartado hacían referencia a las exportaciones de mercancías, lo cual nos puede ayudar a entender el peso del comercio de Asia Oriental en el mundo, pero no todas las negociaciones comerciales se realizan para la exportación o importación de mercancías. Existen otros aspectos a negociar como la prestación de servicios, los acuerdos de cooperación, las alianzas estratégicas, los acuerdos con los canales de distribución, etc.

En definitiva, sea cual sea el aspecto a negociar, las partes han tenido que desarrollar un proceso de negociación, y la habilidad con que se haya llevado a cabo es la clave que determina el mayor o menor beneficio que se obtiene de ella (Llamazares, 2018).

## 5. CÓMO LLEVAR A CABO UNA NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL EFECTIVA

Antes de abordar este apartado es necesario hacer una serie de aclaraciones. En primer lugar, debemos saber que negociación internacional no es lo mismo que negociación intercultural. Como explica García (2018), la diferencia entre una y otra está en el país y la cultura de las partes. Cuando la negociación se realiza entre personas o entidades de diferentes países, aunque la cultura sea compartida, estaríamos hablando de negociación internacional. Si la cultura que poseen esas personas es diferente, entonces estaríamos hablando de negociación intercultural, independientemente de si pertenecen al mismo país o a países diferente. En caso de que las partes pertenezcan a distintos países y posean culturas diferentes estaríamos hablando tanto de una negociación internacional como intercultural. Esto es especialmente relevante en la actualidad, ya que los países no son territorios homogéneos con una sola cultura, sino espacios donde habitan personas con distintas identidades culturales. Por ello se puede dar el caso de que una empresa china o japonesa localizada en España quiera hacer negocios con una entidad local. En ese caso estaríamos ante una negociación intercultural llevada a cabo por dos entidades situadas en nuestro país. Un último aspecto a tener en cuenta es que, como explicamos anteriormente, los países en la actualidad no poseen una única cultura que sea común a todos los habitantes. Por ello, cuando en las siguientes páginas hablemos de “cultura japonesa”, “cultura china”, etc., nos estaremos refiriendo a la cultura compartida por la mayoría de la población, o a los rasgos culturales comunes a la mayoría de sus habitantes.

### 5.1 CONOCER LOS ENTORNOS QUE AFECTAN A LA NEGOCIACIÓN

Lo primero que debemos tener en cuenta a la hora de llevar a cabo una negociación intercultural o internacional, es que existen elementos ajenos a nosotros mismos que interfieren en el desarrollo del proceso negociador. Cada país tendrá unos entornos diferentes que marcarán el contexto en el que se desarrolla la actividad. Fahey y Narayanan (1986) idearon un modelo de análisis de estos entornos, basándose en cuatro principales: política, economía, sociedad y tecnología (PEST). Como vemos en (Martín, 2017) a menudo suelen sumarse dos entornos más: legalidad y ecología (PESTLE).

García (2018) introduce además un entorno no incluido en el análisis de Fahey y Narayanan (1986): la cultura. Para realizar un análisis de los entornos de Japón nos centraremos en este último, además de los que consideramos más relevantes para nuestro país de estudio; el entorno político, el económico, el legal y el social. Siguiendo a Martín (2017) caracterizaremos a estos cuatro últimos entornos de la siguiente manera:

- El entorno político de un país debe ser tenido en cuenta por las empresas que quieran hacer negocio en ellos ya que la ideología política de un país influye en cómo se percibe la presencia de entidades extranjeras en el mismo. Dentro de este entrarán aquellos aspectos gubernamentales que afecten de manera directa a las empresas. Algunos aspectos a tener en cuenta serán el grado de democracia, la inestabilidad política, la manera en la que se organizan las administraciones locales, etc. También se deberá tener en cuenta la corrupción, la presencia de conflictos bélicos o civiles y el terrorismo, que harán menos o más seguro realizar negocios en unos países que en otros.
- En cuanto al entorno económico, será necesario conocer aquellos datos macroeconómicos que nos muestren el nivel de desarrollo del país. Esto puede hacerse mediante el PIB del mismo, la tasa de desempleo, o mediante el Índice de Libertad Económica, que muestra el grado de permisibilidad de los ciudadanos a invertir o realizar su actividad laborar de la manera que ellos decidan.
- El entorno legal también deberá ser tomado en cuenta, puesto que la regulación de la actividad empresarial dentro del territorio nacional viene dada por las leyes de cada país, en especial por las leyes mercantiles que serán las encargadas de regular la manera en la que se realizan los negocios. Analizaremos la facilidad para abrir negocios y aquellos acuerdos comerciales con otras regiones.
- El entorno social engloba todos aquellos aspectos que implican un mayor o menor desarrollo del país y que no se ven reflejados en los indicadores económicos. Analizaremos el Índice de Desarrollo Humano, el crecimiento demográfico, el Índice de Paz Global y la igualdad entre hombres y mujeres.
- Por último, aunque no menos importante, está el entorno cultural. La cultura de un país o región establece los principios por los que se desarrollan las relaciones, bien sean personales o empresariales. Es por ello que los

comportamientos a la hora de negociar difieren de una cultura a otra, y por esta razón, conocer los valores culturales es indispensable para realizar una negociación intercultural efectiva (García, 2018).

A continuación, veremos con más detenimiento la importancia de la cultura y de los valores culturales en los procesos de negociación.

## 5.2 LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

Existen numerosas definiciones del concepto de cultura. Nosotros nos quedaremos con la propuesta por los negociadores Faure y Rubin (1993), quienes la definen como, “un conjunto de significados, creencia y valores compartidos y duraderos, que caracterizan a las personas de una nación, etnia u otros grupos y orientan su comportamiento” (p.3). Por tanto, la cultura de una sociedad será todo aquello que las personas deben conocer o creer para actuar de manera adecuada a ojo de los demás miembros que componen dicha sociedad.

La cultura de un país está formada por varios elementos; las costumbres y modales, la religión, la educación, el sistema de valores, el lenguaje, etc. (Llamazares, 2018). En la negociación intercultural la competencia lingüística es importante, no obstante, se pueden dar situaciones conflictivas antes, durante o después de la negociación que no dependen del correcto uso del lenguaje. Por ejemplo, podrían darse situaciones de conflicto por otro tipo de elementos como la puntualidad, valorada mucho por algunos países y tomada con más flexibilidad por otros. Estos elementos interiorizados por los miembros de una cultura que forman parte de su manera de relacionarse entre sí y de juzgar las acciones y comportamientos de los demás, también forman parte de sus valores culturales (Van Hooft y Korzilius, 2001).

Estos valores culturales son los que se encuentran más arraigados y los más complicados de entender para las personas que no compartan dicha cultura. Los valores culturales de la otra parte, de los cuales pueden derivar las decisiones tomadas en una negociación, se deben conocer y comprender puesto que las diferencias con los nuestros pueden dar lugar a malentendidos y obstaculizar las negociaciones. Si desconocemos los



valores culturales de la otra parte, podríamos interpretar de manera errónea sus palabras o acciones (Castro, 2014).

Dicho esto, cuando negociamos con personas de una cultura diferente a la nuestra debemos evitar caer en una serie de errores. Maldonado (2007) nos advierte de que el primero de ellos es no caer en estereotipos. A menudo solemos tener en nuestra mente unas ideas preestablecidas de cómo son o cómo actúan ciertas personas de un país. No obstante, estas ideas que hemos adquirido por medio de comentarios de otras personas o por medio de representaciones en películas, series, etc., suelen a menudo ser erróneas. Por ello debemos saber distinguir estos estereotipos infundados de los elementos culturales que sí hayamos estudiado o comprobado con nuestra propia experiencia. El segundo es que no debemos pensar que los demás actuarán de la misma manera que nosotros, puesto que unos valores culturales diferentes darán lugar a unos comportamientos diferentes. No obstante, a pesar de ser conocedores de que la otra parte posee una cultura diferente a la nuestra, no debemos dar por hecho que los valores culturales de un país coincidirán siempre con todos sus habitantes, ya que como mencionamos anteriormente, la cultura nacional es aquella compartida por la mayoría de la población, pero no tiene por qué ser la única.

En tercer lugar, es importante no caer en el etnocentrismo. No debemos hacer juicios sobre la cultura o el comportamiento de las personas con las que vamos a negociar basándonos en nuestros propios valores, puesto que, lo que para nosotros es una conducta normal, para la otra parte puede no serlo y viceversa. (García, 2018) Pensamos que es preferible comprender el por qué la otra parte actúa de una manera determinada y respetar su conducta, que pensar que solo nuestra manera de proceder es la correcta y forzar a la otra parte a actuar conforme a nuestros valores negociadores.

Ante la pregunta de quién debe adaptarse a los valores culturales del otro en una negociación intercultural, Llamazares (2018) explica que caben tres respuestas; quien tenga mayor poder de negociación, quien viaje hasta el país del otro, o quien tenga más inteligencia cultural. Este último concepto, que explicaremos con más detenimiento más adelante, será nuestro objetivo como negociadores interculturales, puesto que nos permitirá comprender los valores culturales de la otra parte y adaptarnos a sus costumbres o normas sociales en caso de que la otra parte sea poco flexible o le cueste adaptarse en este aspecto. Desarrollar inteligencia cultural siempre será mejor que forzar a una de las partes a adoptar los valores de la otra.

Podríamos decir que para desarrollar esta inteligencia cultural y favorecer así el éxito en una negociación intercultural debemos conocer los mencionados elementos que forman la cultura de la otra parte. De esta manera prevendremos caer en el etnocentrismo y tomar juicios erróneos que dificulten la negociación. Comprenderemos, además, si existe una razón cultural en la diferencia de opiniones que puedan surgir durante el proceso (Livermore, 2009). Veamos a continuación cuáles son esos valores culturales y qué características tienen en los países de Asia Oriental.

### 5.3 IDENTIFICAR LOS VALORES CULTURALES

Los estudios de diferentes autores han dado lugar a diversos modelos para clasificar los valores culturales. Para abordar este apartado tomaremos como referencia uno de los pioneros y más usados; el modelo de Hofstede (1980), quien tras realizar sus investigaciones, ideó un modelo en el que se distinguen seis dimensiones culturales a través de las cuales podemos identificar los valores de cada cultura, lo cual nos permite comprender mejor los comportamientos de sus individuos. Para comprobar los resultados en estas seis dimensiones de los países de Asia Oriental estudiados (China, Japón y Corea del Sur) y compararlos con los de España, consultaremos los datos proporcionados por Hofstede Insight<sup>3</sup> (<http://www.hofstede-insights.com>). Hemos incluido una gráfica en el anexo 2 para mayor claridad.

La primera de las dimensiones es la distancia al poder, o jerarquía. La distancia al poder indica el grado en el que los miembros de una institución u organización aceptan una distribución desigual del poder dentro de la misma. Es decir, en qué grado aceptan que existan personas con más poder y por tanto se sometan a ellos con mayor o menos facilidad (Farías, 2007).

En culturas con una elevada distancia al poder, los gerentes o los jefes de las organizaciones toman decisiones que rara vez son cuestionadas por sus subordinados. En las culturas con baja distancia al poder, los jefes suelen consultar con sus subordinados las decisiones a tomar (Llamazares, 2018).

---

<sup>3</sup> Hofstede Insight es una empresa que ofrece datos y análisis sobre aspectos culturales que afectan al desarrollo de empresas u organismos. Una de sus herramientas online es el análisis por países de las seis dimensiones culturales de Hofstede, presentadas y explicadas de manera gráfica y sencilla. Se puede consultar en: [hofstede-insights.com](http://hofstede-insights.com)

China sería un claro ejemplo de un país con elevada distancia al poder, con una puntuación de 80 sobre 100. Este dato explica que los chinos no cuestionen la jerarquía de poder dentro de su organización, la cual se considera necesaria para su funcionamiento. El caso de Corea del Sur (60 puntos) y Japón (54 puntos) se asemejan más al de España, que tiene una puntuación de 57 sobre 100. Estos últimos países también poseen una elevada distancia al poder, aunque no tan marcada como China (Hofstede Insight, 2021)

En la segunda de dimensión se encuentra el individualismo frente al colectivismo, que indica el grado en el que las personas se encuentran integradas en grupos. En culturas individualistas se espera que las personas cuiden y se preocupen únicamente de sí mismas y de las personas más cercanas a ellas. Mientras que en culturas colectivistas las personas se encuentran dentro de grupos, que pueden ser familiares o comunitarios, en los que se les brinda cuidado y apoyo a cambio de cierta lealtad (Soares et al., 2006).

China y Corea del Sur son países muy colectivistas, mientras que Japón y España se encuentran a medio camino entre ambos extremos. En países colectivistas, el éxito viene dado por la cooperación entre todos los miembros más que por el trabajo independiente de cada individuo. Los objetivos grupales dejan al individuo en segundo plano (Rey et al, 2016).

El tercer aspecto es la masculinidad frente a la feminidad. Una sociedad donde predomina la “masculinidad” tendrá por valores dominantes el éxito y la obtención de bienes. Por el contrario, los valores de una sociedad “femenina” serán la calidad de vida y la empatía. El éxito para los países “femeninos” estará en mantener una buena calidad de vida y unas relaciones humanas sanas. Las sociedades femeninas darán mucho valor a mantener la igualdad entre las personas, cuidar el medio ambiente o ayudar a los demás (Farías, 2007).

Japón sería un ejemplo de país muy “masculino”, con una puntuación de 95 sobre 100. En China también predominaría la masculinidad, aunque en menor grado, mientras que Corea del Sur y España se consideran países “femeninos”.

En cuarto lugar está la evasión de la incertidumbre. Esta es entendida como el grado en el que los miembros de una cultura toleran la ambigüedad. Define la necesidad de tener códigos preestablecidos de conducta. Es decir, los países con baja tolerancia a la ambigüedad tratarán de crear reglas o normas sociales para que sus ciudadanos sepan cómo comportarse y qué hacer en cada situación (Soares et al., 2007). Japón, Corea del

Sur y España tienen una elevada evasión de la incertidumbre, al contrario que China, donde el grado de evasión es muy bajo.

En quinto lugar nos encontramos con la orientación a largo plazo o a corto plazo. Esta dimensión indica en qué grado las personas de una determinada cultura esperan que los esfuerzos realizados en el presente se proyecten en el futuro o bien se obtengan resultados de manera inmediata (Farías, 2007). Las culturas orientadas a largo plazo sienten la necesidad de prepararse más para el futuro, mientras que aquellas orientadas a corto plazo confían en la tradición propia como fuente de sabiduría para hacer frente a cualquier reto (Hofstede, 2011). Tanto China como Japón y Corea del Sur son sociedades orientadas a largo plazo.

La última de las dimensiones es la indulgencia. Expresa el control sobre los impulsos y los deseos personales en oposición con las normas y deberes sociales. En una cultura indulgente, la libertad personal, la búsqueda de la felicidad y los deseos personales se valora por encima de las normas y deberes. Por el contrario, en una sociedad restringida, las personas sentirán que el trabajo y el deber están por encima del disfrute personal. La sensación pesimista de que la vida es dura es propia de las sociedades restringidas, así como la creencia de que sus vidas son controladas por factores externos y por tanto existe menos libertad individual (Giraldo, 2019).

Tanto China, Japón y Corea del Sur, como España, son sociedades restringidas, aunque España y Japón se encuentran casi a medio camino entre ambos extremos. China y Corea del Sur obtienen unos valores más bajos en este sentido, lo que los convierte en países muy restringidos.

Un aspecto que no está incluido en las dimensiones de Hofstede (1980) pero que sí recoge Llamazares (2018) son los compromisos verbales y escritos. En determinadas culturas, la confianza en las personas es un aspecto fundamental de la negociación, por lo que un compromiso oral tendrá el mismo valor que uno escrito y se espera que se cumpla de igual manera. Este es el caso de los japoneses, para los que un compromiso verbal tiene un gran valor y no cumplirlo se considera una ofensa muy grave.

Otro aspecto que no está incluido en el modelo de Hofstede (1980), pero que tiene mucha importancia a la hora de entablar comunicación, es el bajo o alto contexto comunicativo, recogido en el modelo contextual de Hall (1976). En las culturas de contexto alto, como la japonesa, la comunicación es indirecta y el lenguaje no verbal es

primordial para dar sentido al mensaje. Hablar de forma directa es arriesgado ya que podría ofender a la otra parte. Por ello, en las negociaciones con estas culturas los procesos tienden a ser más lentos. Por el contrario, las culturas de bajo contexto prefieren ser directos con lo que se dice y no dejar lugar a interpretaciones subjetivas (Maldonado, 2007).

## 5.4 CONOCER LOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Al realizar una negociación intercultural, el choque entre culturas, especialmente si se viaja a un país extranjero, puede producirnos todo tipo de sensaciones y alteraciones en el estado anímico que podrían interferir en nuestra capacidad de negociar (Llamazares, 2018). Para evitar en la medida de lo posible estas sensaciones negativas es conveniente conocer, no solo los entornos y aspectos culturales mencionados anteriormente, sino también el estilo de negociación que suelen tener los miembros de dicho país.

Para definir los estilos de negociación utilizaremos cinco variables propuestas por Hafez (2012); el uso del tiempo, las relaciones personales/profesionales, las pautas de comunicación, las concesiones y acuerdos y la toma de decisiones. En el uso del tiempo tendremos en cuenta cómo de importante es la puntualidad y el cumplimiento de los plazos para los negociadores, así como la duración de los procesos de negociación. En cuanto a las relaciones profesionales y personales valoraremos si es importante para los negociadores el mantener buenas relaciones personales con la otra parte, o si por el contrario lo más importante es mantener una distancia personal y no salirse de lo estrictamente profesional.

Veremos en las pautas de comunicación, si una cultura transmite los mensajes de manera directa y verbal, o si se usa un lenguaje indirecto acompañado de la comunicación no verbal, como veremos en el caso de Japón. El apartado de concesiones y acuerdos analizará si las concesiones se otorgan durante toda la negociación, o bien al final, además de la forma de cerrar los acuerdos. Por último, es importante saber cómo se realiza la toma de decisiones, si la decisión individual prima sobre la opinión del grupo o viceversa. (Hafez, 2012)

Un ejemplo de esto podemos verlo al analizar los estilos de negociación en personas japonesas y chinas. Mientras que los negociadores japoneses consideran importante

establecer relaciones personales que perduren en el tiempo, los negociadores chinos no ven esto como un objetivo a alcanzar en la negociación, y se preocupan más por mantener un trato profesional en lo que dure la negociación. Mientras que los japoneses verán a la otra parte como aliados con los que cooperar a largo plazo, los chinos buscarán obtener el máximo beneficio de las negociaciones (Arredondo et al., 2015).

Por este tipo de diferencias, vemos necesario no generalizar en este apartado y explicar en más profundidad el perfil negociador de los japoneses, pues Japón será nuestro país de estudio. Los resultados no deberán por tanto aplicarse a China o Corea del Sur.

## 5.5 CONOCER LOS PROTOCOS

En todas las culturas existen normas de conducta que se deben respetar si queremos que nuestro comportamiento sea el adecuado y nuestras relaciones personales prosperen. Un desconocimiento de estas normas de conductas puede derivar en situaciones desagradables, violentas o incómodas que podrían influir negativamente en el desarrollo del proceso de negociación. Por ello, conocer los protocolos a la hora de negociar con personas de otra cultura o país será fundamental en nuestra empresa de convertirnos en buenos negociadores (Chaney y Martin, 2014).

El primer aspecto a tener en cuenta serán los saludos. Causar una buena impresión en el primer contacto es de suma importancia, dado que forjará en la otra parte una idea positiva o negativa de cómo somos. Esta primera impresión será recordada con posterioridad y predispondrá la actitud de la otra parte durante el proceso de negociación. En países latinos como España, tenemos muy normalizado el saludar con dos besos, aunque en los negocios lo normal es dar un apretón de manos a menos que las personas ya se conozcan de antes y haya mucha confianza. Sin embargo, el dar dos besos al saludar es algo totalmente inapropiado en culturas con mayor distancia personal como las de los países de Asia Oriental. Así, debemos evitar esta forma de saludo cuando negociemos con japoneses, chinos o coreanos, incluso si ya existe cierta confianza (Gesteland, 2005).

En los países de Asia Oriental, una reverencia es la forma habitual de saludo, que en los negocios se combina con un apretón de manos. Debemos saludar pues de esta manera cuando realicemos negocios con alguno de estos países. Es importante además,

no omitir a ningún miembro de la otra parte durante el saludo, tal y como dicta el protocolo internacional (Llamazares, 2018).

Para dirigirnos a personas chinas, japonesas o coreanas deberemos utilizar el apellido, teniendo en cuenta que en estos países el nombre va después del apellido. Por tanto, si nos encontramos una persona coreana llamada Park Hwan, su apellido será Park, y por tanto deberemos dirigirnos a ella como Señor Park, o Mr. Park si utilizamos el inglés para comunicarnos (Chaney y Martin, 2014).

Otros aspectos protocolarios a tener en cuenta serán el intercambio de tarjetas, una práctica muy habitual en países de Asia Oriental, o el intercambio de regalos, una práctica muy arraigada en países como Japón o China. En esta última práctica hay que tener especial cuidado, puesto que habrá normas y prohibiciones a la hora de regalar o de aceptar los regalos. En China, por ejemplo, se considera cortés rechazar un regalo hasta tres veces, por lo que debemos insistir y agradecer la aceptación (Hua et al., 2000). Se debe evitar también regalar objetos que contengan cuatro unidades o que hagan referencia al número cuatro, puesto que este número en chino (sì), al pronunciarse de manera muy parecida a la palabra “muerte” (sǐ), se considera de mala suerte (Steward, 2018). En definitiva, existe un complejo protocolo respecto a los regalos en los diferentes países que debemos consultar y tener en cuenta para no cometer errores y ofender a la otra parte.

Un último aspecto protocolario a tener en cuenta son las comidas o cenas de negocios. No solo debemos aprender sobre quién y dónde debe sentarse cada uno en función de su rango, sino que además existen ciertas normas de conducta a la hora de comer que, de no ser respetadas, podrían ofender a la otra parte. En países de Asia Oriental lo normal es comer con palillos, y aunque se puede excusar el no usarlos por el hecho de ser occidentales, siempre es más educado intentar utilizarlos o preguntar cómo se usan. En caso de usarlos también deberemos tener en cuenta ciertas normas asociadas como no colocar los palillos sobre la mesa, no apuntar con ellos, etc. (St. Clair y Chaney, 2006).

En definitiva, a la hora de afrontar una negociación con países o culturas distintas a la nuestra, es necesario aprender sobre estos aspectos protocolarios, no solo con el fin de no ofender a la otra parte, sino también para demostrar nuestra buena voluntad y nuestro respeto por su cultura. En apartados siguientes analizaremos en más profundidad todos aquellos aspectos protocolarios que se necesitan saber para negociar con personas japonesas.

## 5.6 LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN LA NEGOCIACIÓN

Cuando hablamos de comunicación intercultural nos referimos a la acción de enviar y transmitir mensajes, tanto verbales como no verbales, entre personas de culturas diferentes. Para que esta comunicación sea eficaz debe basarse en el entendimiento mutuo y la aceptación, de lo contrario estaríamos hablando de imposición cultural (Fernández y Fernández-Alameda, 2013).

Al entablar comunicación con una persona cuya cultura o idioma es diferente al nuestro pueden surgir algunas barreras que dificultan este proceso comunicativo. Como indica Jandt (2017) en su texto sobre la comunicación intercultural, siempre que interactuemos con culturas o idiomas diferentes al nuestro cometeremos errores, debido mayormente a dichas barreras. Nunca podremos conocer completamente una cultura ajena a la nuestra a menos que hayamos formado parte de la misma durante un largo período en nuestra vida. Es por ello que debemos entender que la otra parte también cometa errores al entablar comunicación con nosotros, al igual que nosotros también lo haremos con ellos. No obstante, analizando las diferentes barreras que dificultan la comunicación podemos aprender y reducir estos errores.

Las primeras barreras que nos encontramos son las relativas a nuestro estado emocional. Por ejemplo, es muy común sentir cierta ansiedad a la hora de comunicarnos, debido al miedo de no saber expresarnos, de no entender a la otra parte o de cometer errores que puedan ser considerados una ofensa. Y es que, como indican Fernández y Fernández-Alameda (2013), el desconocimiento de la otra parte y de cómo se comportará genera incertidumbre, que a su vez genera miedo, el cual condiciona negativamente la comunicación. El hecho de estar ansioso dificulta la naturalidad y la concentración, lo cual es contraproducente a la hora de comunicarnos. Por ello, es preferible permanecer calmados y aceptar que cometer pequeños errores es algo común. Además, es recomendable tomar los errores que cometamos como oportunidades para aprender y mejorar.

Otra barrera estaría relacionada con nuestra percepción o base cultural. Por ejemplo, al asumir similitudes o diferencias entre otra cultura y la nuestra. La comunicación puede verse afectada al dar por hecho que los miembros de otra cultura se comportarán igual que nosotros, o al contrario, pensar que se comportarán de una determinada manera



basándonos en estereotipos (Jandt, 2017). Ya comentábamos en apartados anteriores la importancia de no caer en el etnocentrismo y en estereotipos infundados, pero a ello hay que sumarle el no despojar de su individualidad a cada persona. Es decir, a pesar de conocer los valores de una determinada cultura, no debemos caer en la generalización y esperar que todos sus individuos se comporten o piensen igual.

Por último, estarían las barreras lingüísticas y aquellas relacionadas con la comunicación no verbal. Los idiomas unen a las personas que lo hablan, moldean nuestra manera de pensar, de ver la realidad y de percibir a los demás (Chaney y Martin, 2014). Para que exista comunicación verbal con otra persona debe haber un idioma que ambos conozcan en mayor o menor medida. Pero incluso en hablantes nativos del mismo idioma suelen existir diferencias lingüísticas dependiendo de su ubicación geográfica. Podemos ver por ejemplo, diferencias entre el español hablado en Sevilla y el español hablado en Santiago de Chile. Si los dos interlocutores hablan en un idioma común que no sea su idioma nativo, por ejemplo, al usar el inglés en una negociación entre españoles y coreanos, estas diferencias aumentan. El acento será diferente, la pronunciación de algunas palabras cambiará según los sonidos que comparta el inglés con el español y el coreano, etc. Los malentendidos y las dificultades para comunicar y entender el mensaje en la plenitud de su significado se verán aumentados.

En caso de que las partes no compartan un idioma común en el que poder comunicarse habría que recurrir a la ayuda de un intérprete. Para evitar en lo posible el deterioro que puede sufrir el mensaje podríamos seguir las pautas dadas por Medina et al (2003); hablar con voz pausada y clara, mencionar las ideas clave de diversas maneras, estructurar la información, dejar tiempo para que el intérprete prepare la traducción y no interrumpir cuando hable.

Dada la dificultad que estamos comentando acerca de mantener íntegro el mensaje en una comunicación intercultural, es conveniente evitar ciertos aspectos que podrían complicar el proceso aún más. No solo es importante hacer un esfuerzo por entender bien el mensaje de la otra parte, sino también porque nuestro mensaje sea entendido de la mejor manera posible. Siguiendo a Cabeza et al (2013), podemos destacar las siguientes pautas para transmitir bien nuestro mensaje:

- En primer lugar, el hecho de usar frases hechas o expresiones coloquiales al hablar entorpece el proceso de entendimiento en el receptor, que podría no

conocerlas, por ello es aconsejable no utilizarlas. De igual manera se deben evitar las bromas, ironías, sarcasmos o chistes que impliquen el conocimiento del idioma para ser entendidos.

- En segundo lugar, el hablar con seguridad mostrando un lenguaje corporal relajado y un tono de voz pausado y firme, hará que los demás presten más atención a lo que decimos. El uso de frases cortas y un lenguaje sencillo facilitará la comprensión de nuestro mensaje. Nos parece apropiado puntualizar aquí que, si nuestro manejo del idioma utilizado es mayor al de la otra parte, sería conveniente rebajar nuestro nivel usando frases y palabras sencillas con el fin de facilitar la comprensión.
- Por último, después de hablar conviene dejar un momento de silencio para que la otra parte analice el mensaje. Los silencios en estos casos son muy importantes para poder procesar bien la información. Estos silencios también son oportunidades para que la otra parte intervenga si lo cree conveniente. En las negociaciones interculturales e internacionales se considera una falta de respeto interrumpir a una persona cuando habla, por ello debemos esperar a que la otra persona termine para poder intervenir (Sugiyama, 1987).

Para conseguir una comunicación fluida también es importante escuchar adecuadamente. El estrés de la negociación puede dificultarnos esta tarea. Por ello, Cabeza et al (2013) nos recomiendan, por un lado, prestar atención y llevar una escucha activa, asegurándonos de que la otra parte sabe que estamos atendiendo a lo que dice. Para ello es conveniente mantener el contacto visual con el hablante (aunque en algunas culturas una mirada fija puede resultar algo irrespetuoso) y mostrar un *feedback* que indique que estamos comprendiendo lo que se dice. Por otro lado, parafrasear lo dicho por el hablante o hacer preguntas sobre lo que se está hablando son buenos métodos para asegurarnos de que hemos entendido bien, que a su vez mostrarán que estamos prestando atención.

En cuanto a la comunicación no verbal, esta también juega un papel igual de importante en la transmisión de mensajes. Cuando negociamos con personas de diferentes culturas podemos caer en el error de malinterpretar sus gestos, dado que la gestualidad propia de una cultura puede tener un significado diferente e incluso contrario en otras. Por lo tanto, para realizar una lectura correcta de los signos corporales de la otra parte e identificar si las propuestas en la negociación producen rechazo o aprobación, debemos

estudiar con anterioridad los códigos no verbales de la cultura de las personas con la que vamos a tratar (Llamazares, 2018).

Un ejemplo de esto es la manera de asentir con la cabeza de las personas indias. Mientras que en la mayoría de países movemos la cabeza de arriba abajo, en la India se mueve de lado a lado. Si no fuéramos conscientes de esto, al observar a nuestro oyente indio mover la cabeza así pensaríamos que está dudando o no entendiendo lo que decimos, lo cual sería una interpretación totalmente equivocada (Ramadurai, 2018).

## 5.7 DESARROLLAR INTELIGENCIA CULTURAL

Peterson (2004) en su texto define la inteligencia cultural de la siguiente manera:

“La inteligencia cultural es la habilidad de involucrarse en un conjunto de comportamientos que utilizan habilidades y cualidades (como la tolerancia a la ambigüedad o la flexibilidad) que se ajustan apropiadamente a las actitudes y los valores culturales de las personas con quien uno interactúa” (p.89).

Desarrollar inteligencia cultural será el objetivo a alcanzar para intervenir en una negociación intercultural, puesto que implica conocer la visión del mundo que poseen las personas de una cultura, así como la manera en la que sus valores culturales inciden en su forma de comunicarse, sus actitudes y sus acciones. El poseer inteligencia cultural nos permite adaptarnos a las circunstancias que puedan darse durante una negociación intercultural, sabiendo cómo actuar y qué decir en cada momento. Esto refuerza las relaciones personales e incrementa las posibilidades de desarrollar el proceso de negociación sin malentendidos y con un resultado positivo (García, 2018).

La inteligencia cultural no es solo una cuestión de conocer el idioma o los protocolos. Conocer el idioma de la otra parte o hablar un idioma común es importante, pero la inteligencia cultural implica más aspectos. Earley y And (2003) propusieron un modelo basado en 4 categorías en las que se podrían dividir los componentes de inteligencia cultural: metacognitiva, cognitiva, motivacional y comportamental.

La dimensión cognitiva engloba el conocimiento aprendido acerca de las normas, prácticas y convenciones en los diferentes ambientes culturales, así como todo aquel conocimiento derivado de las experiencias ocurridas en el ambiente cultural estudiado

(Moua, 2012). Incluye cualquier aspecto cultural que pueda ser relevante a la hora de hacer negocios, y que por tanto debe ser tenido en cuenta en el proceso de negociación. A menudo se piensa que esta dimensión es la única importante a la hora de desarrollar competencias interculturales. No obstante, las tres restantes son igual de importantes para adquirir la deseada inteligencia cultural (Livermore, 2009).

La dimensión metacognitiva fue introducida por Flavell (1976) para referirse al conocimiento que poseemos sobre nuestro propio pensamiento, nuestra manera de adquirir conocimientos y el control que tenemos sobre ello (Gutiérrez, 2005). Otro aspecto importante es que la dimensión cognitiva por sí sola no es práctica a menos que vayamos acompañada por la dimensión metacognitiva. Puesto que podemos encontrarnos comportamientos que se escapan de lo aprendido y por lo tanto de lo esperado, en cuyo caso deberemos saber cómo incorporar esta nueva experiencia a nuestro conocimiento sobre esa determinada cultura. Podríamos decir que la dimensión metacognitiva controla la cognitiva (Earley y Peterson 2004).

En el aspecto motivacional entraría la predisposición de uno mismo para realmente acercarse a la cultura del otro desde el respeto e interés y con la voluntad de entenderla en su plenitud (Moyano et al., 2015). Es importante tener una buena actitud y estar dispuestos a ajustarnos a las diferencias culturales para intentar salir airoso de los contratiempos que se puedan dar durante el proceso de negociación (Livermore, 2009).

Por último, la dimensión comportamental hace referencia a la habilidad para actuar de manera adecuada al interactuar con personas de otra cultura. Englobaría tanto la comunicación verbal como la no verbal, así como nuestra destreza para comunicarnos (Moyano et al., 2015). Para adquirir inteligencia cultural no basta con saber adquirir conocimientos y tener motivación, también es necesario actuar acorde a las circunstancias, ser capaz de adaptar nuestro comportamiento a diferentes situaciones culturales, así como poner en práctica nuevos comportamientos aprendidos (Moua, 2012).

La inteligencia cultural viene de la mano de la competencia intercultural, es decir, la habilidad de actuar de manera correcta en una cultura ajena a la nuestra sin la necesidad de esforzarnos en ello, esto es, de manera natural. No se trata pues de aprender datos y protocolos, sino de romper con nuestras limitaciones culturales e integrarnos por completo en la otra cultura. Esto no significa que dejemos de lado nuestros valores

culturales, sino que seamos capaces de entender y respetar los de la otra cultura (García, 2018).

El adquirir competencia intercultural es un proceso que no tiene fin, pues siempre podemos seguir mejorando. Es imposible asimilar todos los conocimientos de una cultura ajena a la nuestra y además, los valores culturales de una sociedad pueden ir variando a lo largo del tiempo, por lo que siempre estaremos aprendiendo (Byram et al, 2002, como se citó en Paricio, 2013).

Como vemos, el adquirir inteligencia y competencia cultural no es un proceso simple que podamos lograr en unas horas. Es un proceso que requiere esfuerzo y dedicación. Pero, aunque llegar a alcanzar una alta inteligencia cultural no sea tarea fácil, todos podemos llegar a conseguirlo trabajando las cuatro dimensiones de las que se compone. A medida que nuestra inteligencia cultural aumente, también lo harán nuestras habilidades y competencias, tan necesarias para negociar en este mundo comercial completamente globalizado.

## 5.8 ALGUNAS APTITUDES Y HABILIDADES NECESARIAS EN LA NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

A la hora de realizar negocios en el comercio con otros países o culturas conviene tener ciertas actitudes y habilidades que nos permitan llevar a cabo un proceso de negociación eficaz.

En primer lugar, debemos desarrollar la anteriormente mencionada inteligencia cultural, que nos permitirá entender las situaciones igual que lo hace la otra parte y por tanto, podremos presentar soluciones que complazcan a ambas partes. Ser diestros en la comunicación intercultural también es primordial para expresar nuestras ideas sin ofender a la otra parte, al igual que lo es saber escuchar. La escucha activa debe acompañarse de una buena capacidad de observación. A menudo nuestros gestos o nuestro lenguaje corporal se corresponden con lo que decimos, pero en una negociación, especialmente con culturas de Asia Oriental, los gestos en ocasiones contradicen a las palabras. En estos casos debemos ser capaces de captar estas contradicciones, pues el lenguaje no verbal suele mostrar más verdad que las palabras (García, 2018).

Mantener un control sobre nuestras emociones es otro aspecto importante, especialmente cuando negociemos con personas de culturas como la japonesa, en la que ser impulsivo es signo de ser una persona irrespetuosa y de poca confianza. A menudo en un proceso de negociación podemos escuchar cosas que nos afecten emocionalmente de manera negativa. En esos momentos debemos ser capaces de mantener la compostura y afrontar la situación desde la educación y la razón. Los procesos de negociación suelen ser largos, más aún si tratamos con personas de diferentes culturas, pues hay que hacer un mayor esfuerzo por entendernos. Por ello es fundamental mantener la motivación, predisponer nuestra mente a un proceso largo y no decaer emocionalmente durante el mismo (Cabeza et al, 2013).

También es importante tener capacidad de adaptación, o lo que es lo mismo, ser flexible. Esto implica que a veces tendremos que analizar nuestros propios valores y creencias para comprender por qué estamos actuando de una determinada manera. Salirnos de la visión que nos proporciona nuestra cultura para poder comprender la cultura de la otra parte nos ayuda a entender su comportamiento y buscar soluciones que favorezcan a ambas partes. Un buen negociador intercultural no debe imponer al otro, sino ser capaz de reflexionar y adaptarse, pues no siempre existe una verdad absoluta, ni una manera de hacer las cosas (Moua, 2012).

Por último, es bueno saber que esta diferencia de opiniones entre las partes no siempre debe ser algo negativo. El tener diferentes puntos de vista sobre un asunto puede ayudarnos a desarrollar nuestra creatividad y dar un enfoque multicultural al problema. Si desarrollamos nuestra creatividad podremos crear valor durante el proceso de negociación (Ponce, 2020).

## 6. EL CASO DE JAPÓN

Japón es uno de los países con más peso en el ámbito del comercio internacional. Según datos de la Organización Mundial del Comercio<sup>4</sup> (2020), Japón es el cuarto país del mundo que más importa y exporta al exterior, solo por detrás de China, Estados Unidos y Alemania. El comercio supone un 36,8% del PIB del país, lo cual es un porcentaje bastante elevado (Banco Mundial, 2018). Es además, el segundo mayor socio comercial asiático en la Unión Europea, solo por detrás de China.

Según los datos del Atlas of Economic Complexity (2018), los mayores productos que Japón exporta al exterior son; coches y partes de vehículos, tecnologías de la información y la comunicación, circuitos electrónicos y otra maquinaria. Como vemos, es un país que exporta productos muy especializados, que en la era de las telecomunicaciones son indispensables para cualquier país.

Ante un país con un perfil así, podemos encontrar muchas oportunidades de realizar negocios con empresas japonesas. Al ser la cultura japonesa tan diferente a la nuestra, es necesario instruirnos y prepararnos con anterioridad en caso de querer entablar algún tipo de relación comercial. En los siguientes apartados trataremos de exponer los aspectos más importantes para llevar a cabo este propósito.

### 6.1 LOS ENTORNOS DE JAPÓN

Empezaremos por conocer los entornos de Japón, que como explicábamos anteriormente, son aquellos aspectos relativos al país que marcarán el contexto en el que se realice la actividad negociadora.

Japón tiene como forma de gobierno la monarquía parlamentaria. La figura del emperador se mantiene en el país, siendo Naruhito el emperador de Japón desde 2019, aunque a efectos prácticos su figura es de carácter simbólico pues el poder ejecutivo proviene del legislativo. Desde septiembre de 2020, el primer ministro es Yoshihide Suga,

---

<sup>4</sup> Según su propio portal web, la Organización Mundial del Comercio es la organización internacional que se ocupa de regular las normas por las que los países realizan transacciones comerciales entre sí. Su principal objetivo es garantizar que el comercio entre países se realice con la mayor fluidez y libertad posibles. Además, proporciona datos sobre las exportaciones e importaciones de los países.

del Partido Liberal Democrático, el cual ha estado en el poder desde 2012 (BBC News Mundo, 2020).

Según el Índice de Percepción de Corrupción<sup>5</sup> para el año 2020, Japón se encuentra entre los países con menos corrupción percibida entre los sectores públicos, con una puntuación de 74 sobre 100, lo que lo coloca en el puesto 19 de 180 países. Cabe destacar que la puntuación más alta es de tan solo 88 puntos. España se encuentra en el puesto 32 con una puntuación de 62 (Transparencia Internacional, 2020).

En lo que concierne a conflictos bélicos u organizaciones terroristas, actualmente Japón no se encuentra activo en ninguna guerra ni cuenta con grupos terroristas dentro de sus fronteras. No obstante, existen ciertas tensiones con China que se han dado en los últimos años por la disputa de las islas Senkaku, que no han pasado a mayor grado. Japón es fuerte aliado de los Estados Unidos en términos de defensa, pues la constitución redactada después de su derrota en la Segunda Guerra Mundial le impide desarrollar libremente el poder militar (Rizzi, 2019).

En cuanto a la economía, Japón tiene un sistema económico capitalista y de libre mercado, orientado en gran parte a la manufacturación y la exportación de productos. No obstante, Japón necesita importar la mayoría de los materiales usados en la manufacturación, dada sus escasas reservas de materias primas. Además, más de la mitad de los suministros alimenticios son también importados de otros países (Chaney y Martin, 2014).

Si tenemos en cuenta el volumen total de PIB (Producto Interior Bruto), Japón se sitúa como la tercera economía del mundo, con un valor anual para 2020 de 4.424.059 millones de euros (M€). Con solo un 2,6% de desempleo, Japón es país con menor tasa de desempleo del mundo. Su salario medio anual es de 42.554 euros. Una cifra bastante elevada que contrarresta los elevados precios. Por último, el PIB per cápita para 2020 fue de 35.059 euros, lo cual sitúa a Japón en el puesto 26 de un ranking de 196 países. Este indicador es un buen reflejo del nivel de vida de los países, por lo cual podemos decir que el nivel de vida en Japón es bastante elevado (Datosmacro, 2020).

---

<sup>5</sup> El índice de Percepción de Corrupción es un indicador que clasifica a los países en función del nivel de corrupción percibido en el sector público. Los informes anuales son desarrollados por la organización Transparencia Internacional.



Un último aspecto que conviene resaltar en este apartado es el Índice de Libertad Económica<sup>6</sup>. Los países con mayor puntuación (siento 0 la mínima y 100 la máxima) suelen tener un mayor crecimiento económico y un progreso social sostenible. (Fernández, 2021) Para este año 2021, Japón obtuvo una puntuación de 74.1, colocándolo en el puesto 23 y señalándolo como un país mayormente libre en cuanto a su libertad económica. (The Heritage Foundation, 2021)

En cuanto al ámbito legal cabe destacar la facilidad para hacer negocios y los acuerdos comerciales. Según los datos del informe *Doing Business*<sup>7</sup> para el año 2020, Japón cuenta con buena facilidad para hacer negocios en su territorio. La puntuación de 78.0 sobre 100 lo coloca en el puesto 29 de un ranking de 190 países, justo por encima de España y China que ocupan los puestos 30 y 31 respectivamente.

En cuanto a los acuerdos comerciales, Japón entró a formar parte de la Organización Mundial del Comercio en el año 1995, y según los datos recogidos en la web de esta misma organización, Japón cuenta con diversos acuerdos comerciales con diferentes países y regiones. Entre ellos el Acuerdo de Asociación Económica entre la Unión Europea y Japón, que entró en vigor el 1 de febrero de 2019 y tiene como finalidad abaratar y facilitar los intercambios comerciales entre Japón y los países de la Unión Europea, entre ellos España (Comisión Europea, 2021).

En relación a la parte social podemos destacar algunos de los indicadores más importantes. Según los últimos datos disponibles del Banco Mundial (2019), para el año 2019 la tasa de crecimiento demográfico en Japón fue de -0.2%, el dato más bajo registrado por el país. Este número negativo indica que las defunciones superaron el número de nacimiento, una tendencia que continúa desde el año 2009 y que preocupa a los japoneses, pues desde 1977 el valor de este indicador no ha parado de descender.

---

<sup>6</sup> El Índice de Libertad Económica es un indicador creado en 1995 por The Wall Street Journal y la fundación Heritage, que clasifica a los países en un ranking según su libertad económica. Desde países libres, mayormente libres y moderadamente libres, hasta moderadamente no libres y reprimidos.

<sup>7</sup> *Doing Business* es un informe anual redactado por el Grupo del Banco Mundial en el que se analizan las normas que regulan la actividad empresarial en los diferentes países del mundo. La nota se calcula a través de una serie indicadores como contratar a trabajadores, obtener permisos de obra, registrar propiedades, etc.

Atendiendo a los datos del informe sobre el Índice de Desarrollo Humano<sup>8</sup>, en el año 2019 Japón obtuvo una puntuación de 0,919, colocándolo en el puesto 19 de un total de 189 países. Por ello podemos decir que el país tiene un desarrollo humano muy alto. Esto significa que los japoneses gozan de un entorno muy favorable para poder desarrollarse como personas y vivir con las necesidades básicas cubiertas. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020) Por último, cabe señalar el Índice de Paz Global<sup>9</sup> que coloca a Japón en la novena posición, convirtiéndolo así en uno de los países más pacíficos del mundo. (Datosmacro, 2021)

La dimensión cultural, al ser la más amplia y la que más nos concierne, la desarrollaremos con profundidad en el siguiente apartado.

Como conclusión tras haber analizado los entornos de Japón, podemos decir que es un país idóneo para entablar relaciones comerciales, tanto por su fuerte peso económico como por su facilidad para realizar negocios y su alta seguridad.

## 6.2 LOS VALORES CULTURALES DE JAPÓN

Basándonos en el modelo de Hofstede (1980), que mencionamos anteriormente, analizaremos las seis variables correspondientes Japón. Estas seis variables están representadas mediante un gráfico en el anexo 3 para una comprensión más visual.

En primer lugar está la distancia al poder. Japón tiene una puntuación casi intermedia, aunque la tendencia apunta a ser una sociedad jerárquica, pero no tanto como algunos de sus países vecinos. Para el negociador occidental la cultura japonesa puede parecer muy jerarquizada dado que la toma de decisiones a menudo se demora al pasar por diversos niveles dentro de la empresa. No obstante, esto mismo muestra que no existe una persona que ostente todo el poder y decida por sí misma, sino que las decisiones se discuten en equipo. Otro ejemplo de que Japón no es un país demasiado jerarquizado es que la educación es muy competitiva y se considera que todos los estudiantes parten de la misma

---

<sup>8</sup> El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que clasifica a los países en diferentes niveles según su desarrollo humano teniendo en cuenta variables como la esperanza de vida, la educación o el ingreso per cápita.

<sup>9</sup> El Índice de Paz Global es un indicador realizado por el Institute of Economics and Peace que mide el nivel de paz de un país.

base y tienen las mismas oportunidades. (Hofstede Insights, 2021) Aunque en este último aspecto es necesario comentar que no todos los estudiantes poseen las mismas oportunidades en la práctica, dado que las mujeres japonesas encuentran más trabas a la hora de acceder a la educación superior. Este aspecto lo desarrollaremos con más detenimiento en el apartado 6.3.

En segundo lugar está el individualismo frente al colectivismo. Al igual que en el indicador anterior, Japón está a medio camino entre uno y otro, aunque desde nuestro punto de vista occidental se aprecia más su carácter colectivista. Por un lado, existe cierto carácter individualista puesto que no existe un sistema familiar tan extenso como en China o Corea del Sur, por ejemplo. Además, el individuo busca la autosuficiencia para depender lo menos posible de los demás. No obstante, esta mentalidad de no causar problemas a los demás hace que el mantener la armonía de la sociedad sea puesta por encima del individuo. En este sentido, se mira más por el bien común que por el de uno mismo. Razón por la cual podemos ver costumbres que España nos resultarían extrañas, como la prohibición de hablar por teléfono en el transporte público o el no poder comer mientras caminamos por la calle (Quintero, 2019).

En tercer lugar encontramos la masculinidad frente a la feminidad. En este aspecto la sociedad japonesa se describe absolutamente como masculina. Su puntuación de 95 sobre 100 en este indicador la convierte en una de las sociedades más masculinas del mundo. La competición es un valor presente durante toda la vida de los japoneses, desde que realizan competiciones deportivas en sus colegios de primaria hasta el esfuerzo por obtener las mejores notas para acceder a la universidad deseada. Una vez en la universidad también se compite por entrar en la mejor empresa. Y de nuevo dentro de la empresa se compite por ser la mejor. (Hofstede Insights, 2021).

En cuarto lugar está la evasión de la incertidumbre. En este aspecto Japón obtiene también una de las mayores puntuaciones del mundo. Se podría decir que en Japón casi todos los aspectos de la vida están ya pensados y protocolizados. Desde que naces hasta que mueres hay rituales y normas sociales sobre qué hacer y cómo hacerlo. Se aplica en los colegios, las bodas, los funerales y por supuesto, en las empresas. Esto explica el por qué los japoneses se mantienen siempre en la misma empresa, pues prefieren cerciorarse de tener un futuro laboral sólido antes que probar suerte en otros ámbitos (Kim y Leung, 2007).

En quinto lugar, nos encontramos con una elevada puntuación en cuanto a la orientación a largo plazo. Esto se refleja en el ámbito empresarial en una mayor apuesta por la investigación y desarrollo, que contribuya al progreso de la empresa orientado al futuro. La empresa no es vista con el objetivo de generar dinero a corto plazo, sino como una corporación que debe beneficiar a la sociedad y permanecer activa durante varias generaciones. Por último, la baja puntuación de Japón en el indicador de indulgencia muestra que es una cultura restringida. Esto quiere decir que el énfasis puesto para el ocio, el disfrute personal y los deseos individuales no está por encima de las obligaciones sociales (Hofstede Insights, 2021).

Teniendo en cuenta estos resultados, hemos elaborado un cuadro-resumen con los aspectos más relevantes de la cultura japonesa en los que se manifiestan estos valores aplicado a la negociación.

Variable y puntuación	Característica
Distancia al poder, 54	Niveles de jerarquía muy marcados en la empresa. Toma de decisiones conjunta. Se requiere la aprobación de diferentes cargos. Igualdad de oportunidades para entrar o ascender en la empresa.
Individualismo, 46	Mantener la armonía en la negociación es fundamental. El bien del grupo, o de la empresa, predomina sobre el individuo.
Masculinidad, 85	Enorme competitividad entre empresas, aunque no entre los miembros de la misma.
Evasión de la incertidumbre, 92	Gran importancia de los protocolos y normas de conducta social. Largos y meticulosos procesos de negociación.
Orientación a largo plazo, 88	La empresa vista como un organismo que debe permanecer activo durante generaciones. Los negocios con otras empresas buscan las relaciones duraderas y el beneficio a largo plazo.
Indulgencia, 42	El ocio es importante dentro de los negocios para mantener relaciones personales duraderas.

En cuanto los dos aspectos que no entrarían en el modelo de Hofstede pero que hemos creído conveniente incluir, esto es, los compromisos verbales y escritos y el bajo o alto contexto comunicativo, serán comentados con detalle en apartados posteriores.

### 6.2.1 Los valores japoneses en los negocios.

En este apartado veremos cómo se trasladan los valores propios de la cultura japonesa al ámbito de los negocios. Los valores propios de la cultura japonesa que explican su comportamiento en todos los ámbitos son muy numerosos, por ello hemos creído conveniente señalar los más importantes que atañen directamente al comportamiento observable en los procesos de negociación. Para facilitar la exposición de estos valores hemos realizado una clasificación propia que a nuestro criterio resulta organizada y sencilla. Esta clasificación agrupará los valores en dos categorías; las interacciones con otros japoneses y las interacciones con extranjeros.

#### 6.2.1.1 Las interacciones con otros japoneses.

El primer aspecto que destacaremos en este apartado es el concepto de armonía o *wa*. Podríamos decir que este concepto sienta las bases de conducta de los japoneses y se encuentra por encima de los demás. La idea de mantener la armonía se encuentra instalada en el pensamiento de los japoneses y se aplica a todos los ámbitos, también al empresarial y al de los negocios. En una empresa, los directivos y gerentes tendrán el objetivo principal de mantener esta armonía entre todos los empleados. Para los japoneses la empresa solo puede prosperar si existe armonía y trabajo en equipo (Pazyura, 2013).

De este intento por mantener la armonía deriva otro aspecto, que es la conciencia de grupo o *shuudan ishiki*. Este término hace referencia a las reglas o patrones de conducta que existen dentro de un grupo. Estas normas no escritas están presentes con el fin de mantener la armonía y la cohesión. Esto se refleja en el ámbito empresarial en un fuerte sentimiento de pertenencia a ese grupo o empresa. La cooperación entre todos los miembros es fundamental para que la empresa crezca. Cualquier intento por sobresalir del grupo, anteponiendo los intereses propios a los del grupo será mal visto por los demás miembros. La competencia pues, será bien vista entre empresas, pero no entre los compañeros (Cotter, 2011).

Esto nos lleva a otro concepto que es el *shinyo* o la confianza mutua. Si una persona pierde el *shinyo* en su empresa, se verá obligada a abandonarla, pues la confianza en el otro es el pilar en el que se sustenta la empresa (Harada, 2017).

Debido a este carácter grupal, en ocasiones los procesos de toma de decisiones tardan demasiado tiempo a ojos de negociadores occidentales, pues no es algo que tome una única persona, sino que es una decisión de grupo. Durante el proceso de toma de decisiones veremos cómo diferentes miembros de la empresa se reunirán para preguntar las mismas preguntas que otros miembros ya habían hecho. Esto se debe precisamente a que las opiniones de todos son tomadas en cuenta. El proceso de toma de decisiones se realiza mediante una propuesta circular o *ringi*. El sistema *ringi* es la manera tradicional de toma de decisiones en las empresas japonesas. Consiste en hacer pasar una propuesta por diversos cargos responsables a los que les afecta el resultado de dicha propuesta. Uno a uno irá aprobando o denegando la propuesta, y la misma podrá ser modificada hasta que haya un consenso (Sagi, 2015).

Este sentimiento de grupo también explicaría el por qué los japoneses intentan permanecer toda su vida en una misma empresa. Saben que con el tiempo esa fidelidad al grupo será recompensada, aunque esa recompensa venga tras muchos años de permanencia y trabajo. Esto pone de relieve otros dos valores muy importantes en la cultura japonesa; la paciencia y el esfuerzo. El verbo *ganbaru*, que podría traducirse como “esforzarse” o “dar lo mejor de uno mismo”, forma parte esencial del lenguaje japonés. Es muy usado en todas sus formas, desde expresar que darás lo mejor de ti (*ganbarimasu*) hasta desearle a alguien que se esfuerce (*ganbatte kudasai*). Estas son expresiones que oiremos mucho en ámbitos comerciales o de negocios, por lo que es bueno familiarizarse con ellas. Esta cultura del esfuerzo trae consigo otro concepto, la paciencia o *gaman*. Este término que hace referencia a la paciencia o la perseverancia esconde un significado que puede ser muy negativo; el afrontar en silencio los problemas y resignarse a ellos (Jones, 2015).

Cuando el *gaman* y el *ganbaru* se llevan al extremo, el excesivo trabajo ocasiona consecuencias nefastas para la salud que pueden derivar en la muerte. Este aspecto es conocido como *karoushi*, y es uno de los principales problemas que afectan a la sociedad japonesa (Gorvett, 2016).

### 6.2.1.2 Las interacciones con extranjeros.

Hemos visto cómo algunos valores propios de la cultura japonesa explican el comportamiento de los japoneses dentro de la sociedad o de su grupo o empresa. Veamos a continuación cómo también influyen sus valores en las relaciones con personas ajenas a su cultura o país.

Para empezar, debemos comprender que los japoneses poseen un fuerte sentido de su identidad, por el cual tienden a mostrarse un tanto inseguros a la hora de confiar en personas ajenas a su cultura, pues comprender en su plenitud las obligaciones, responsabilidades y lealtades de la cultura japonesa es considerada una tarea casi imposible para los extranjeros. En este sentido se podrían excusar algunos errores cometidos por extranjeros que entablen relaciones con ellos, no obstante, puede resultar difícil no molestarse por ello. Como mencionábamos en apartados anteriores, el adquirir inteligencia cultural para poder evitar los errores es una tarea que requiere tiempo y experiencia. Por ello, una acción recomendable a la hora de entablar relaciones comerciales con japoneses es disculparse por adelantado. El saber perdonar cuando las disculpas son sinceras también forma parte de los valores japoneses, por lo que reconocer la falta de experiencia con la etiqueta japonesa y pedir disculpas si durante la negociación se cometen errores de comunicación o de protocolo es muy recomendado. (Landeras, 2014)

Como decíamos, la empresa forma una parte fundamental en la vida de las personas de negocios en Japón. La sensación de pertenencia a ese grupo o círculo empresarial hace ver a los demás grupos como competidores, al menos hasta que se establece una relación personal. Este proceso puede llevar mucho tiempo, pero si queremos establecer relaciones comerciales duraderas con alguna empresa japonesa debemos ser conscientes de ello. Esta idea nos lleva a un concepto muy presente en la sociedad japonesa; el *amae*. *Amae* es el sustantivo del verbo *amaeru*, que se podría traducir como “depender de la benevolencia de otro”. Aunque el sentimiento se aplica muchas veces a la relación entre los niños y sus padres, el *amae* también puede existir entre dos personas adultas. El tratar con benevolencia y amabilidad al otro será muy apreciado por los japoneses a la hora de establecer relaciones personales. Para entablar relaciones de *amae* con otros japoneses debemos esperar un proceso largo que incluya crear experiencias comunes como comidas, ocio, etc. (Sugiyama y Lebra, 1986).

Otro aspecto en el que se aplica el *amae* en las negociaciones sucede cuando la parte japonesa sabe desde el primer momento que está en desventaja e inferioridad, y esperará ser tratada con *amae* recibiendo un trato benevolente de la otra parte (Berton, 1998).

Otro concepto clave es el emocionalismo o *joucho*. Este concepto, que no debemos confundir con la expresión de emociones, hace referencia a la importancia de las emociones y de los juicios subjetivos para tomar decisiones por encima, a veces, de los elementos racionales. Los lazos y las relaciones personales que se crearán con los negociadores extranjeros serán apreciados para continuar con dichas relaciones, por encima de las ofertas más prometedoras que pudieran hacer otros negociadores con los que no se haya tenido relación. Esto nos lleva a otros dos conceptos relacionados, el *dorai* y el *wetto*, del inglés “dry” y “wet”. Una persona caracterizada como *dorai* será aquella que aplica la razón y la lógica en los negocios por encima de los sentimientos. Los negociadores japoneses verán más fácil entablar relaciones con personas calificadas como *wetto*, por los motivos ya mencionados. (Landeras, 2014)

Por último, destacar que, lo que para nosotros es de sentido común, pues nos regimos por la pura lógica, para los japoneses puede no serlo. Como decía Geertz (1983), el sentido común es algo cultural, por lo que no será el mismo en una cultura que en otra. El sentido común de los japoneses contempla más elementos que la lógica y los datos objetivos. Por ello hay que ser conscientes de que a veces habrá disparidad de opiniones incluso en aspectos que para nosotros no sean debatibles puesto que son de “sentido común”. Los negociadores japoneses son conscientes de esta diferencia cultural y nosotros también debemos serlo.

### 6.3 LA MUJER JAPONESA EN LOS NEGOCIOS

Cuando en apartados anteriores hablábamos de la meritocracia en Japón, decíamos que en la práctica, las mujeres japonesas encuentran ciertas trabas a la hora de acceder a la educación superior solo por el hecho de pertenecer a ese género. El favorecer al género masculino en detrimento de las mujeres está presente en algunos ámbitos.



Si miramos los datos del Índice de Brecha Global de Género<sup>10</sup> para el año 2020, Japón ocupa el puesto 121 de un total de 153 países, siendo mayor la desigualdad conforme más abajo del ranking se encuentre situado el país. Se convierte así en uno de los países del mundo con mayor brecha de género (Datosmacro, 2021).

Según publicaba en mayo de este año el Mainichi Shinbun, uno de los diarios más prestigiosos de Japón, aproximadamente el 80% de los institutos de la región metropolitana de Tokio exigen una nota en el examen de admisión más alta a las mujeres que a los varones estudiantes (Okubo, 2021). Por otro lado, en 2018 The Guardian se hacía eco de una noticia de otro prestigioso diario japonés, el Yomiuri Shinbun, que contaba cómo una universidad japonesa de medicina había estado manipulando las notas de los candidatos para dejar fuera al mayor número de estudiantes mujeres. La razón dada por la institución fue que las mujeres se retiraban de su carrera al dar a luz a sus hijos, para quedarse en casa y cuidarlos (McCurry, 2018).

Esta desigualdad también se ve reflejada en el mundo de los negocios, pues aunque un gran porcentaje de la fuerza laboral sean mujeres, las que consiguen ascender a directoras no superan el 5% y las que ascienden a jefas de sección no superan el 10% (Gallo, 2011). Esta tendencia a pesar de haber ido mejorando con los años sigue estando presente en las empresas japonesas. Las mujeres japonesas encuentran más dificultades a la hora de ascender en su puesto de trabajo, y además sienten la presión social de desempeñar su rol como madre y retirarse a cuidar de sus hijos (Chaney y Martin, 2014), razón por la cual cada vez más mujeres deciden no tenerlos, lo cual explica el problema de baja natalidad que comentábamos en apartados anteriores.

## 6.4 LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL CON JAPONESES

Al comunicarnos con japoneses, bien usemos el japonés si lo conocemos, el español si ellos lo conocen, o el inglés como idioma internacionalmente aceptado para los negocios, encontraremos ciertas dificultades. Incluso cuando nuestro nivel de conocimiento del otro idioma sea excepcional, nos toparemos con malentendidos derivados de las estructuras mentales que el lenguaje nativo de cada uno ha moldeado y

---

<sup>10</sup> El Índice de Brecha Global de Género es un indicador desarrollado por el Foro Económico Mundial que mide el grado de desigualdad entre hombres y mujeres basándose en la participación política, la participación económica, los salarios y el acceso a la educación, entre otros aspectos.

que se exteriorizan en la manera de transmitir los mensajes. (Landeras, 2014) En definitiva, no es solo una cuestión idiomática sino también cultural, que se ve reflejada tanto en el lenguaje verbal como en el no verbal.

Antes de profundizar en cada uno de ellos, cabe señalar que la cultura japonesa se encuentra dentro de las denominadas de alto contexto. Es decir, en la comunicación con japoneses la información se maneja de forma vaga y poco precisa. Se espera que el oyente interprete el mensaje en función del contexto por lo que no es necesario un lenguaje tan directo (Cerdeña-Hegerl, 2006)

#### 6.4.1 El lenguaje verbal.

Existen dos conceptos en la cultura japonesa que moldean la manera en la que los japoneses se comunican. Estos son el *honne* y el *tatemae*, que a menudo constituyen una barrera lingüística para el que no los conozcan. El *tatemae* hace referencia a la manera de comportarse o de comunicarse que se considera aceptable en determinadas circunstancias para no romper la tan deseada armonía entre las personas. El *honne*, por el contrario, hace referencia a los verdaderos pensamientos y sentimientos que solo se manifiestan con nuestro círculo más íntimo. El uso del *tatemae* a menudo es confundido con ser un mentiroso. No obstante, las mentiras tienen una connotación negativa que no se aplica al *tatemae*, cuyo uso se justifica en mantener la armonía y no herir a los demás. (Saravia, 2011)

En una situación de negocios podemos ver el uso del *tatemae*, por ejemplo, al evitar rechazar una propuesta de manera directa. En vez de dar un “no” rotundo que pudiera generar malestar en el ambiente, se prefiere abordarlo de manera indirecta con expresiones como “lo pensaremos”, esperando que la otra parte entienda el verdadero significado de ese mensaje, que sería “no nos interesa” (Braun, 2011)

No obstante, en ocasiones puede darse el caso de que dos personas en una negociación decidan dejar de lado el *tatemae* y usar el *honne* en una conversación sincera donde se muestre lo que realmente se piensa, algo que se conoce como *hara wo miseru* o “mostrar el estómago” (De Mente, 2012). Aunque este tipo de comportamiento solo se da entre personas que mantengan una relación de mucha confianza y es algo reservado a personas de alto rango dentro de la empresa y que además tengan una avanzada edad. Las personas

menores de 50 años deberían abstenerse de pedir una conversación de este tipo a un superior pues podría considerarse un atrevimiento. (Landeras, 2014)

Este valor tan arraigado al lenguaje japonés a veces puede acarrear dificultades a la hora de comprender el verdadero mensaje que desean transmitir, pues al no usar un lenguaje directo la conversación se llena de ambigüedades, o *aimai*, que debemos saber interpretar. Esta ambigüedad en el lenguaje se encuentra muy aceptada dentro de la sociedad japonesa. No obstante, a la hora de entablar comunicación con personas ajenas a esta cultura surgen los malentendidos o los problemas de entendimiento. Para nosotros los occidentales, el lenguaje tiende a ser directo y ante una pregunta solemos dar una respuesta firme. Por el contrario, los japoneses pueden responder con palabras o frases ambiguas que nos hagan preguntarnos si realmente entendieron la pregunta o si es que no desean contestar. Debemos tener esto en cuenta pues la comunicación con japoneses puede resultar exasperante, dado que esta ambigüedad es difícil de interpretar incluso para los mismos japoneses (Davies e Ikeno, 2002).

Anteriormente hablábamos del concepto de *amae*, muy importante en las relaciones personales. Existe un concepto ligado a este que influye sobre la comunicación con japoneses; el *enryo* o la restricción de uno mismo. Una persona se comporta con *enryo* cuando se mantiene reservado, evasivo o contenido. Al hablar con japoneses debemos saber en qué posición se encuentra la otra persona con respecto a nosotros. Una persona de mayor rango esperará que actuemos con *enryo* (Vicente, 2015).

Esto se pone en evidencia en una situación de negocios con otro aspecto fundamental de la comunicación; los silencios. Los silencios en la cultura japonesa tienen distintos significados. Sugiyama (1987) sugiere cuatro principales. En primer lugar, se utilizan para evitar expresar pensamientos que podrían perturbar la armonía de la reunión o herir sensibilidades. En segundo lugar, el silencio puede significar vergüenza por algo que se haya dicho. En tercer lugar, podría significar acuerdo. Por último, contrario a lo anterior, podría significar desacuerdo o enfado. Como vemos, el silencio es muy ambiguo y puede jugar en nuestra contra si no conocemos todos sus significados. Para nosotros los silencios son muy incómodos y tendemos a rellenarlos a la desesperada para evitar esta desagradable situación. Los japoneses que sepan esto, podrían usar el silencio como una manera de hacer hablar a la otra parte y que revele información. Aunque no siempre será así, quizás el hecho de permanecer callados e incluso cerrar los ojos sea una simple acción reflexiva (Schweitzer, 2016).

### 6.4.1.1 Algunos malentendidos comunes

Veamos a continuación algunos malentendidos que pueden darse en la comunicación con japoneses, bien se use el japonés o el inglés.

Siguiendo a Gallo (2011), el primer malentendido que nos gustaría señalar es la afirmación japonesa. Los japoneses tienen la costumbre de mostrar que nos están escuchando mediante la repetición continuada de afirmaciones como *hai*, *sou*, *un*, etc. Todas ellas vendrían a significar “sí”. No obstante, este sí no indica una respuesta afirmativa a lo que estamos comentando sino un entendimiento del mensaje. Así cuando un japonés diga *hai* o “yes” en caso de comunicarnos en inglés, no significa que esté de acuerdo con lo que decimos, sino que nuestro mensaje se está comprendiendo o que nos están prestando atención. Por otra parte, cuando son ellos los que hablan está bien seguir esta norma y asentir para mostrar comprensión. De otra forma el interlocutor japonés no tendrá que preguntarse si realmente está escuchando o entendiendo lo que dice. La confusión con este *hai* va mucho más allá. Cuando hacemos preguntas muy directas como por ejemplo “¿les ha gustado nuestro producto?”, los japoneses responderán con un sí casi obligado por estos valores de mantener la armonía y no ofender a la otra parte. Tal vez sea verdad que le han gustado nuestros productos, o podría ser pura cortesía. Para asegurarnos de la respuesta tendremos que concretar más, asegurarnos de que realmente les ha gustado realizando otras preguntas, o incluso repitiendo las mismas para ver si hacen cualquier gesto de duda o responden de otra manera.

En la cultura japonesa siempre se evita decir que no de manera directa, puesto que sonaría muy brusco y descortés. Es por ello que prefieren usar expresiones que den a entender la negación sin el uso de la palabra “no”, por ejemplo, “es difícil”. Según nuestros valores culturales, esta última expresión no significaría un no rotundo, sino que dejaría abierta cierta posibilidad, lo cual se aleja del significado real de la misma. Una manera de negar de manera educada sería utilizar expresiones como “bueno...” o “sí, aunque permítame explicar...” (Salacuse, 1999).

Otro aspecto de la afirmación japonesa que se aleja de la nuestra es que para ellos el sí a una pregunta negativa confirma que lo dicho en la pregunta es correcto. Por ejemplo, si preguntásemos en japonés “¿no ha recibido nuestro correo?” y la respuesta fuera “sí”, indicaría que efectivamente no han recibido el correo. Es decir, se responde a la literalidad de la pregunta (Kitagawa, 1980). En nuestro idioma, si respondiéramos “sí” a esa

pregunta indicaría que sí lo hemos recibido. Por ello, una buena solución para evitar estos errores sería dar una respuesta más larga, que no sea monosilábica. Podríamos responder “sí, he recibido su correo”, o “aún no lo he recibido”.

Tampoco conviene tomarse con literalidad todas las expresiones que nos digan, pues como vimos anteriormente, negar con rotundidad es algo que no sucede en la comunicación con japoneses. Así, cuando nos digan “pensaremos sobre ello”, quizás lo que nos están diciendo es que no. Por ello no debemos dar por hecho que realmente vayan a pensar sobre ese asunto, ya que puede ser una negación educada (Braun, 2011).

Un último término muy utilizado en la comunicación verbal y que nos parece importante conocer es el *sumimasen*. Esta palabra que por lo general se traduce como “lo siento”, posee un significado mucho más amplio. Es cierto que podemos usarla para pedir disculpas, pero también veremos que es usada para agradecer un regalo, para ausentarse un momento, para ofrecer algo, etc. Kimura (1994) nos habla de cinco situaciones diferentes en las que la palabra *sumimasen* puede cambiar de significado; cuando vayamos a pedir algo, cuando queremos llamar la atención del oyente, para cerrar una conversación, para pedir disculpas y para mostrar gratitud. Por ello no debe extrañarnos que los japoneses la usen constantemente, o bien usen “sorry” o “excuse me” si hablamos en inglés, para situaciones en las que un perdón no es necesario bajo los parámetros de nuestra propia lengua.

#### 6.4.2 El lenguaje no verbal.

El lenguaje no verbal constituye una parte fundamental de la comunicación, igual e incluso a veces más importante que el lenguaje verbal. Nuestras palabras siempre van acompañadas, a veces de manera inconsciente, de gestos que las refuerzan o matizan. Citando a Drucker (1993), “escuchar lo que dice la otra parte es importante, pero en negociación es aún más importante prestar atención a lo que no se dice”. Esto cobra especial importancia en la cultura japonesa, que como vimos es de alto contexto comunicativo. Por esta razón analizaremos a continuación los aspectos más relevantes del lenguaje no verbal de los japoneses que deberemos conocer para una efectiva negociación intercultural.

En primer lugar, es importante conocer el significado de las miradas. Para los japoneses, mantener una mirada fija en el otro puede resultar un gesto muy intimidante, e incluso agresivo. En nuestra cultura mirar a los ojos expresa sinceridad y seguridad, pero para los japoneses no tiene el mismo significado. De igual manera, una mirada perdida al hablar no debe interpretarse como una falta de interés por su parte. Puede darse el caso de que al exponer nuestras ideas o propuestas, los japoneses eviten el contacto visual o incluso cierren los ojos. Esto debe ser interpretado como un acto de concentración en lo que estamos diciendo. La boca también tiene sus propios significados. Una boca abierta mientras se escucha al otro no denota interés, sino que es descortés e incluso sugiere estupidez. La sonrisa se interpreta de muchas maneras. Una sonrisa puede indicar vergüenza por haber cometido algún error. Puede indicar que, aunque no se esté para nada de acuerdo con lo que la otra parte está diciendo, se opta por no decir nada y sonreír para evitar ofender al otro. También puede significar la no voluntad de responder a una pregunta. Por último, una sonrisa después de una propuesta puede significar algo tan contrario a nuestro concepto de sonrisa como es el enfado. En definitiva, la sonrisa en la cultura japonesa es una parte fundamental de la etiqueta que permite mantener la armonía (McDaniel, 1993).

Las manos son otro aspecto importante para la comunicación con japoneses. En nuestra cultura solemos usar mucho las manos para expresarnos, incluso nos cuesta trabajo hablar sin gesticular. Para los japoneses, los aspavientos que realizamos al hablar no tienen ningún significado y más que facilitar la comprensión del mensaje, los distrae de lo que decimos. Ellos tienden a dejar las manos relajadas y no utilizarlas para dar énfasis a su discurso (Gallo, 2011).

El movimiento de las piernas también es importante, sobre todo a la hora de sentarse. El cruzar las piernas o colocar el tobillo de una sobre la rodilla de la otra no se consideran maneras correctas de sentarse (Martínez Bonjorn, 2019).

Otros gestos que podrían confundirse son, por ejemplo, el juntar el dedo índice con el pulgar, que para nosotros significa “ok” o “está bien”, para los japoneses significa dinero. También el dar un golpe con el puño sobre la otra mano abierta, que nosotros usamos al empezar una pelea o amenazar al otro, para los japoneses significa estar de acuerdo. Los brazos cruzados formando una equis indicarán prohibición o negativa (Martínez Bonjorn, 2019).

## 6.5 LOS PROTOCOLOS JAPONESES

Al realizar negocios con culturas ajenas a la nuestra es necesario conocer ciertas reglas y comportamientos que se consideran apropiados. Los protocolos en Japón son sumamente importantes. Las estrictas normas de conducta no solo se aplican al ámbito de los negocios, sino que están presente en todos los aspectos de la vida. A continuación veremos algunos aspectos protocolarios que consideramos más relevantes en las negociaciones con japoneses.

### 6.5.1 El saludo.

A la hora de realizar el primer saludo debemos tener presente que la distancia física en Japón es más alta que en España u otros países occidentales. Lo normal en los negocios internacionales es saludar con un apretón de manos, mientras que el saludo tradicional japonés consiste en hacer una reverencia inclinando la cabeza y la parte superior de nuestro cuerpo. Este apretón de manos no debe ser demasiado fuerte al tratarse con japoneses y es recomendable realizar una leve reverencia a la vez. El contacto visual debe ser evitado al menos durante la reverencia, ya que una mirada fija puede resultarles intimidante. Debemos evitar en todo momento saludar con dos besos, abrazar o invadir el espacio personal del otro con gestos como pasar la mano por el hombro, etc. (Gesteland, 2005).

No debemos olvidar saludar a todos los miembros de la otra parte ya que dejar a alguien sin saludar se considera irrespetuoso. Como en todos los aspectos, la jerarquía también importa a la hora de saludar. Se espera que saludemos primero a los cargos más altos de la empresa y a continuación a los de menor rango. Si bien esto puede ser un poco difícil de saber, los mismos japoneses suelen indicarnos a quién saludar primero mediante gestos o apartándose un poco para dejar en el frente a la persona de mayor rango. (Landeras, 2014)

Al saludar, debemos decir nuestro nombre y una frase de cortesía. Por ejemplo “Yo soy Ramos. Encantado de conocerle”, que en inglés sería “I am Ramos. Pleased to meet you”. O el equivalente en japonés; “Ramos desu. Hajimemashite, douzo yoroshiku onegaishimasu”. A continuación, daremos nuestra tarjeta a la otra persona. Es importante no apresurarse y tomarnos nuestro tiempo para saludar a todos por igual.

### 6.5.2 Las tarjetas.

El intercambio de tarjetas o *meishi* es una práctica habitual en todos los negocios. Los japoneses son especialmente cuidadosos en este aspecto, pues las tarjetas sirven para identificar a los demás y situarlos en el orden jerárquico, en base al cual serán tratados con mayor o menor deferencia. Es preferible que nuestras tarjetas se encuentren escritas en inglés y japonés, y muestren, además del nombre de la persona y de la empresa, el cargo que ostentamos en ella. De esta manera será fácil que conozcan nuestro rango y nosotros que conozcamos el de los demás, para así saber el orden jerárquico dentro que ocupa cada uno dentro de la empresa. También es importante disponer de un buen número de ellas para que nadie se quede sin nuestra tarjeta. Debemos tenerlas a mano para entregarlas a la hora del saludo y además conviene llevar un tarjetero para guardarlas, como muestra de respeto para que no se doblen o estropeen. Es muy importante también no hacer anotaciones en las tarjetas de otras personas. Al momento de sentarnos podemos sacar las tarjetas y ponerlas en la mesa para recordar los nombres de la otra parte, lo cual no será visto como algo negativo sino todo lo contrario (Nishiyama, 2000).

Las tarjetas se deben entregar en orden jerárquico y siempre debemos estar de pie para hacerlos. Si nos encontrásemos sentados tendríamos que levantarnos. Al recibir la tarjeta de la otra parte debemos cogerla con las dos manos (también hay que sujetarla con las dos manos al entregarla) y acto seguido leerla para tener la información más relevante. Es conveniente también realizar una pequeña reverencia al cogerla (Katz, 2017).

### 6.5.3 Cómo dirigirse al otro.

Una vez tengamos la tarjeta es apropiado tomarnos el tiempo de leer el cargo que ostenta esa persona y leer su nombre, de esta manera la otra persona podrá corregirnos si hay un error en la pronunciación. Recordar que los japoneses escriben primero su apellido y después su nombre. Aunque puede que en las tarjetas hayan adaptado su nombre al orden occidental y por tanto aparezca primero el nombre. En cualquier caso nunca está demás preguntar cuál es el apellido si no supiéramos diferenciarlo (Gesteland, 2005).

Al hablar japonés no podemos olvidar usar el *san* honorífico detrás del nombre de la persona. Si nos estamos comunicando en inglés deberemos usar, Mr., Miss., o Ms. según proceda. Así, si una persona se llama Haruki Takahashi, nos dirigiremos a él como Takahashi-san, o Mr. Takahashi en caso de comunicarnos en inglés. Aunque esto no sea



algo estrictamente necesario, siempre es una muestra de cortesía dirigirse a la otra persona por su cargo. Por ejemplo, si hablamos con el jefe de departamento o *buchou*, podríamos dirigirnos a él como tal. Esta es también una manera de sacarnos del apuro de haber olvidado su nombre. (De Mente, 2011)

#### 6.5.4 El momento de sentarse.

Para los japoneses el protocolo a la hora de sentarse es muy importante. Por ello no debemos sentarnos donde nos apetezca, pues podríamos quitarle el asiento a alguien de la otra parte y romper así la jerarquía del grupo. Es mejor esperar a que ellos mismos nos indiquen dónde sentarnos y en ningún caso debemos cambiar de posición según nos parezca. En caso de que los japoneses sean quienes vengan a nuestro país también deberemos preparar con anterioridad en qué posición deberán sentarse en función de su rango (Nishiyama, 2000).

#### 6.5.5 Las comidas de negocios.

Si nos invitaran a una comida, algo muy frecuente en los negocios con japoneses, la jerarquía a la hora de sentarnos también deberá ser respetada. Las comidas se entienden como oportunidades para estrechar lazos con los negociadores de la otra parte, por lo que no sería conveniente hablar de negocios en ellas. A la hora de comer existen también unas normas de comportamiento. Podría esperarse que al ser occidentales no dominemos el uso de palillos, pero siempre será más cortes usarlos o al menos intentarlo. Pedir instrucciones sobre cómo usarlos no supone ningún problema, pues se interpreta como una apreciación por la cultura y un interés por aprender. (De Mente, 2011)

Algunos errores que no debemos cometer al usar palillos son, por ejemplo, señalar a alguien con ellos, clavarlos en el arroz, pues se asemeja a la forma en la que el incienso se coloca en los altares de los fallecidos, o pasar comida a otra persona directamente de nuestros palillos, pues de nuevo, recuerda a una práctica funeraria (Takiguchi, 2020). Una palabra que merece la pena memorizar para las comidas es *kanpai* que equivaldría a nuestro “¡salud!” cuando brindamos.

#### 6.5.6 Temas prohibidos.

A la hora de socializar en las comidas debemos evitar ciertos temas que pueden resultar demasiado violentos y herir la sensibilidad de los japoneses. Un tema a evitar es la guerra

en cualquiera de sus sentidos. Bien sea la Segunda Guerra Mundial, la Guerra Sino-japonesa, etc. Aunque es un tanto de sentido común no sacar estos temas tan delicados, no están demás recordarlo, pues herir la sensibilidad de los japoneses en este sentido podría traer consecuencias terribles para la negociación. Otros temas que puedan generar controversia como el machismo, la xenofobia, etc. también deberán evitarse. Por supuesto, cualquier crítica a la sociedad o cultura japonesa será tomada como una ofensa. Lo conveniente sería tratar temas livianos que además sirvan de oportunidad para mostrar nuestro interés por Japón, como el arte, la cultura, la comida, etc. (Chaney y Martin, 2014)

### 6.5.7 Los regalos.

El protocolo de los regalos varía mucho de un país a otro. En algunos países lo regalos están mal visto pues se consideran una forma de soborno. En Japón, no obstante, la cultura de dar regalos está muy arraigada y el no hacerlo se puede considerar un desprecio. Los regalos entre empresas suelen hacerse dos veces al año; a principios de enero, y a mediados de julio. Estas ocasiones se conocen como *oseibo* y *ochugen*. El faltar a esta tradición supone romper con la confianza de la relación. No solo se dan regalos en estas dos fechas, sino también en las primeras reuniones, en las visitas, etc. Se espera que al haber una jerarquía en la empresa también haya regalos de distinto valor, siendo los más caros para las personas de mayor rango (Davies e Ikeno, 2002).

Al dar o aceptar un regalo utilizaremos las dos manos, igual que hacíamos con las tarjetas. La manera en la que se envuelve y se da el regalo es igual de importante que el contenido del mismo. Se presta especial atención a los colores, las formas, los lazos, etc. Por norma general los regalos no se abren al recibirlos (De Mente, 2011).

A la hora de dar nuestro regalo es habitual ser humilde y pedir que lo acepten, aunque no sea demasiado valioso (incluso cuando pensemos que es un regalo valioso). Podríamos usar frases como “por favor, acepte este pequeño obsequio como agradecimiento” o frases en japonés como “*kokoro bakari no mono*” o “*hon no kimochi desu*”. También podríamos usar la frase japonesa “*tsumarani mono desu ga...*” que vendría a significar “aunque se trate de un obsequio aburrido por favor acéptelo” y que es muy usada al dar regalos pues denota la humildad del hablante (Shoji, 2018).

## 6.6 EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON JAPONESES

Veamos a continuación los aspectos más relevantes en el desarrollo de la negociación intercultural con japoneses. Desde la primera toma de contacto hasta qué esperar cuando la negociación ha finalizado, analizando también el estilo de negociación propio de los japoneses.

### 6.6.1 La toma de contacto.

Toda negociación comienza con la toma de contacto. Dependiendo de lo que vayamos a negociar deberemos contactar con los fabricantes, distribuidores, agentes, etc. El proceso comienza encontrando la empresa con la que vayamos a negociar. Para ello podemos recurrir a organismos como las Cámaras de Comercio, oficinas comerciales, etc. Si queremos conseguir una entrevista con la empresa japonesa debemos evitar ponernos en contacto por teléfono o email, ya que se considera una forma muy informal de hacerlo y posiblemente nuestra petición quedará ignorada. En vez de contactar por nuestra cuenta deberemos buscar un introductor o *shokaisha*. Esta persona debe ser respetada por ambas partes y no se espera que nos presente a la otra parte, sino también que medie en caso de disputas. Esta persona puede ser un conocido de ambos, un consultor de negocios o un representante de la cámara de comercio, entre otros (Nishiyama, 2000).

La toma de contacto es una etapa muy importante en el proceso de negociación con japoneses que requiere mucho tiempo y preparación. Landeras (2014) nos muestra cuales son los dos primeros pasos. En primer lugar debemos evaluar la situación, esto es, pensar cuál es el objetivo de esta negociación, con qué empresa vamos a negociar, el tamaño de la empresa, si somos los compradores o los vendedores, etc. Este último aspecto es importante en tanto que los japoneses consideran que los compradores están en una posición más favorecida que los vendedores. En segundo lugar debemos recabar toda la información que podamos sobre la otra parte; informes de bolsa, artículos de prensa, afiliación a un conglomerado mayor o *kairesu*, etc. En cualquier caso también podremos solicitar esa información a la propia empresa, la cual podría darnosla o mostrarse reticente en algunos aspectos. Mientras más información tengamos sobre la otra parte, más ventaja a la hora de negociar.

Una vez hayamos hecho esto toca decidir el dónde, el quiénes y el cuántos. En cuanto al dónde, en caso de que seamos nosotros los que nos traslademos a Japón, podemos

encontrar dos opciones. La primera es ser recibidos en una antesala en que podremos realizar las presentaciones y compartir quizás alguna bebida antes de entrar a la sala donde se desarrollará la negociación. La segunda opción es ser recibidos directamente en alguna sala habilitada para poder negociar, pero sin demorarse mucho en los preliminares. Esta segunda opción suele darse cuando no logramos contar con un introductor o un tercero que nos haga una introducción previa. En caso de que sean los japoneses los que vengan a España, tendremos que pensar dónde los recibiremos y buscar un lugar adecuado, no solo para la reunión, sino también para la posterior comida (Gallo, 2011).

En cuanto al quiénes y al cuántos, debemos comunicar cuántas personas van a estar presentes durante el proceso de negociación, y quiénes son esas personas, haciendo énfasis en el cargo que ocupa cada una. Esto es necesario pues los japoneses tenderán a igualar o superar este número. Es decir, en una negociación de 5 españoles, los japoneses mandarán a 5 personas o más, pero nunca a menos. También tratarán de igualar los rangos de las personas que vayan a estar en la negociación. Esto es importante tenerlo en cuenta en el caso contrario, es decir, en caso de que sepamos quiénes van a venir a negociar, pues mandar a personas de bajo rango sabiendo que a la negociación asistirán japoneses de alto rango también se puede percibir como una ofensa (Gallo, 2011).

Por último, una vez hayamos fijado un día y una hora para llevar a cabo la negociación, quedaría planificar el orden del día y nuestra estrategia. Es decir, qué tácticas vamos a usar, que argumentos daremos para justificar nuestras posiciones, si usaremos la confrontación, la subordinación, etc. El material que aportemos por escrito deberá estar en inglés o en japonés si fuera posible. La presencia, limpieza y claridad de los documentos se valora mucho, así como el entregar suficientes copias para todos los miembros (Llamazares, 2018).

### 6.6.2 Estilos y tácticas de negociación japonesas durante el desarrollo de la misma.

A continuación, veremos algunos rasgos que caracterizan la manera que tienen los japoneses de enfrentarse a una negociación intercultural.

Además, es habitual que se desvíen del tema principal o que den vueltas sobre una misma idea varias veces. Este comportamiento se explica porque cualquier comentario que aporte algo nuevo o pueda dar información extra es relevante para tener una visión

más completa y general del asunto tratado. A menudo podemos ver que los japoneses hacen un escrutinio completo del producto mediante una cantidad exagerada de preguntas. Se interesan por aspectos muy específicos y nos piden respuestas a todo tipo de especificidades. Nosotros podríamos entender esta actitud negativamente como una falta de confianza, al ponerlo todo en duda y cuestionar todos los aspectos. Pero esta actitud indica todo lo contrario, pues se corresponde más con una muestra de interés, ya que si no estuvieran interesados no se molestarían en indagar tanto (Gallo, 2011).

Es inevitable que sientan desconfianza por la otra parte al principio. Por ello las primeras reuniones servirán para entablar relaciones personales más que para cerrar contratos. Para los japoneses, primero se hacen amigos y luego se hacen negocios. Por ello el tiempo no supone ningún problema para ellos, ya que los negocios son planteados con una orientación a largo plazo. No se busca una rentabilidad inmediata, sino una buena relación basada en la confianza mutua que se prolongue durante años. El nivel de fidelidad con la otra parte suele ser muy alto, por lo que las relaciones que se establezcan irán mejorando y estrechándose con el paso del tiempo. Siempre y cuando no se produzcan problemas (Katz, 2017).

La negociación se hace muy lenta con los japoneses, y es que antes de entrar de lleno en los asuntos a tratar prefieren extenderse en conversaciones ligeras que creen un buen ambiente de cordialidad. Esta paciencia contrasta con el rígido uso del tiempo. Las reuniones empiezan y terminan a la hora programada, aunque hayan quedado asuntos por cerrar. El uso del tiempo, así como los silencios serán utilizados en nuestra contra, por lo que conviene no dejarnos presionar por estos aspectos (Llamazares, 2018).

Otro aspecto que retrasa aún más las negociaciones es la toma de decisiones. Al ser la empresa japonesa un organismo muy jerarquizado, la información deberá ir pasando por diferentes niveles. Pero además, la decisión se toma por consenso, por lo que requiere mucho tiempo que todos los cargos responsables de esa toma de decisiones se pongan de acuerdo en aprobar un contrato. Para mayor tardanza, en la negociación se buscará un acuerdo global, más que ir aprobando los puntos uno por uno, lo cual ralentiza aún más el proceso (Sagi, 2015).

Con respecto a los precios, este asunto es especialmente sensible a la hora de tratarse, pues hay que saber bien cuándo y cómo hacerlo. Para los japoneses, empezar una negociación exponiendo los buenos precios es un error absoluto. Ellos valoran otros

aspectos como la calidad, la durabilidad, etc. Los precios deben siempre ser tratados al final y además, el precio que se dé debe estar muy meditado para no entrar en el regateo, algo muy negativo en la cultura japonesa (Gallo, 2011).

En lo referente a las reuniones en sí, los japoneses se caracterizan por usar un lenguaje ambiguo, que ya explicamos anteriormente. Se toman el proceso de negociación como algo muy serio, por lo que los chistes, bromas o ironías quedarán totalmente fuera de lugar. Se reservan los momentos de diversión para las comidas de después. Además, debemos tener en cuenta las dificultades para comunicarse en inglés en caso de que usemos ese idioma. Debemos usar un lenguaje claro y pausado y repetir las veces que haga falta si no se entiende nuestro mensaje (Katz, 2017).

#### 6.6.2.1 Algunas tácticas más utilizadas.

El estilo de negociación japonés es muy formal y sus tácticas son muy reducidas. Otros estilos que podrían ponerse en práctica en otros países no resultarían apropiados para la cultura japonesa, como por ejemplo llevar el tira y afloja a un regateo de bajo nivel. El primer elemento a destacar son los silencios. Como explicábamos en apartados anteriores, los silencios juegan un papel fundamental en la cultura japonesa y en la comunicación. Los silencios en un proceso de negociación pueden significar varias cosas, desde un momento de reflexión, a un desacuerdo sobre cierta propuesta (Sugiyama, 1987). No obstante, el silencio puede ser una herramienta usada por los japoneses, quienes son concededores de la incomodidad que genera en la otra parte, la cual podría buscar rellenar ese vacío compartiendo más información de la necesaria o incluso cediendo a las concesiones. Es por ello importante que respetemos esos silencios y no dejemos que se vuelvan en nuestra contra (Katz, 2017)

Igual que juegan con los silencios, también son expertos en jugar con el tiempo. Si notan que la otra parte tiene especial urgencia en cerrar el contrato lo antes posible, el retraso en la toma de decisiones se podría alargar deliberadamente con el fin de conseguir concesiones. También en las reuniones apurarán hasta el último momento antes de ceder en algo. Lo que algunos autores como Berton (1998) llaman *eleventh hour concessions* o concesiones de última hora.

Esta táctica no puede, sin embargo, ser usada en su contra, pues los negociadores japoneses son muy pacientes y saben que un proceso de negociación tiene una larga duración en el tiempo. Es por ello que las negociaciones serán no solo largas, sino también

lentas. Es necesaria esta lentitud con los japoneses, sobre todo al principio, pues lo primordial en las primeras reuniones es recabar información. Recabar toda la información posible y contrastarla por distintos medios se considera una tarea fundamental para tener ventaja en la negociación (Berton, 1998).

Otra una táctica utilizada con frecuencia por los japoneses, que consiste en ocultar al cargo de más nivel. Es decir, cuando la negociación entra en temas difíciles como el acuerdo de los precios, etc., los miembros de menor nivel son los encargados de afrontar estas situaciones. La persona de mayor nivel no se involucra en cuestiones de este tipo y se reserva para aparecer nuevamente cuando se haya buscado un conceso. (Landeras, 2014)

Cuando hay algún problema en la negociación o esta se atasca, una táctica para salir de la situación es echarle la culpa a la otra parte. Esto se consigue acusando de falta de sinceridad o de pocas ganas de cooperar a la otra parte. Esta táctica se relaciona con otra muy parecida; el victimizarse o *higai sha ishiki*. Cuando los japoneses se ven amenazados por la otra parte lo considerarán injusto y adoptarán una actitud de rechazo ante cualquier concesión por muy fuerte que sea la presión, excusándose en este sentimiento victimista. (Nishiyama, 2000).

Relacionado con esto anterior encontramos una última táctica japonesa que nos gustaría destacar, la conocida como *naniwabushi*. Esta táctica se basa en el *amae*, un valor de la sociedad japonesa que describíamos en anteriores apartados como “la dependencia de la benevolencia de otros”. Busca solucionar problemas o conseguir concesiones apelando a la empatía de la otra parte mediante tres pasos muy diferenciados. En primer lugar el *kikkake*, donde se expresa lo mucho que significa la relación con la otra parte, los logros que han conseguido, el tiempo de relación, etc. En segundo lugar el *seme*, donde se expone el problema o la situación negativa por la que está pasando la empresa. Y en tercer lugar el *urei* donde se apela a la benevolencia de la otra parte para que ayude a resolver la situación aunque no sea del todo beneficioso para ellos. Se utiliza además la culpa como herramienta, al explicar qué consecuencias fatales tendría el negarse a prestar ayuda (Banthin, 1991).

### 6.6.3 Los contratos.

Los japoneses ven los contratos como una guía que irá regulando las relaciones en el futuro, en vez de como una lista de deberes y obligaciones. Es por ello que siempre

intentarán incluir la cláusula *jijo benko*, por la que se permite una completa renegociación en caso de que las circunstancias cambien (March, 1990).

Los japoneses consideran que la importancia del contrato reside en el compromiso verbal de las partes, más que en las formalidades escritas. Usualmente se dejan por escrito las particularidades básicas, dejando abierta la posibilidad a ser flexibles con el transcurso del tiempo. Por ello no es aconsejable presionar a la otra parte con los contratos, ya que a veces, la puesta en marcha de los acuerdos se da incluso antes de que se hayan firmado los contratos. No significa esto que los japoneses no les den importancia a los contratos, sino que para ellos el compromiso verbal cobra más valor. De hecho, no es de extrañar que una vez firmado el contrato haya una reunión posterior para modificar algunos aspectos del mismo. (Hall y Hall, 1987).

El realizar contratos relativamente abiertos a cambios simplifica la reformulación de los mismos en caso de que existan problemas o en caso de que las circunstancias cambien. Es muy poco probable que los japoneses terminen en los juzgados por cuestiones relativas al incumplimiento de los contratos. De hacerlo, se debe entender con seguridad que la relación comercial ha quedado completamente destruida. (Berton, 1998).

Lo conveniente para firmar un contrato es contar con el apoyo de algún abogado bilingüe que corrobore que todo está dentro de la legalidad y revise los contratos, que estarán por lo general escritos en inglés y traducidos al japonés. La razón de que no se haga al revés es que, en caso de disputa o diferencia, el contrato en inglés tendrá prioridad sobre su traducción. Los japoneses tienen ceremonias para todos los aspectos de su vida, y como no podía ser de otra forma, también existe una ceremonia de firma de contrato. En esta ceremonia se celebra el acuerdo y la prometida cooperación a largo tiempo. Por supuesto, también se acompaña de un intercambio de regalos y un posterior cóctel donde poder socializar y estrechar aun más estas relaciones personales (Nishiyama, 2000).

#### 6.6.4 Después de la negociación

El contrato no es visto como un arma que poder usar en el futuro contra el otro, sino como un acto de buena voluntad, de cooperación en alcanzar objetivos conjuntos. Cuando los españoles finalizamos un contrato, tendemos a verlo como una liberación de las largas y obligadas reuniones que hemos tenido que sufrir para conseguirlo. Así mismo solemos descuidar las relaciones que se hayan forjado durante ese proceso. Para los japoneses mantener esas relaciones es fundamental (Berton, 1998).



El contacto no solo se mantiene a través de e-mails, llamadas telefónicas o intercambio de regalos en fechas señaladas, sino también a través de visitas de cortesía o *hyoukei houmon*. A estos encuentros deberían asistir los mismos miembros que estuvieron presentes durante el proceso de negociación, pues el objetivo es reforzar las relaciones ya existentes. El tener que entablar relaciones con nuevas personas supondría tener que volver a ganar confianza con esas personas y paralizaría las relaciones personales ya existentes (Landeras, 2014).

Aunque las visitas sean importantes, también lo son las llamadas o los e-mails para mantener el contacto de manera constante. Las muchas preguntas sobre cómo va la situación pueden resultarnos un tanto agobiantes, pero ya sabemos que el hacer muchas preguntas es sinónimo de interés. Además, al poner en marcha un acuerdo se espera que ambas partes cooperen, y para ello la comunicación durante todo el proceso es muy importante (Gallo, 2011).

Por supuesto no todas las relaciones van a ser 100% exitosas, por eso cabe preguntarnos, ¿qué ocurre cuando hay problemas? En países occidentales, ante desacuerdos muy serios o incumplimiento de los contratos, se suelen iniciar procedimientos legales que resuelvan estos conflictos por medio de abogados. En Japón esta opción se contempla como la última vía posible y algo a evitar a toda costa. El hecho de recurrir a los juzgados implica vergüenza pública y mala publicidad para la empresa por no haber sabido resolver sus problemas. En su lugar, se intentará resolver los conflictos mediante consultas mutuas, mediación o arbitraje. Las consultas mutuas o (*hanashiai*) será la opción más recomendable, pues es conveniente mantener las buenas relaciones. Si no se soluciona el problema, se pasa a la mediación (*chuukai*), en la que una tercera persona, que por lo general será alguien de confianza que conozca ambos idiomas y ambas culturas, intentará trabajar con ambas partes para llegar a un acuerdo. Si todo esto falla, el arbitraje (*chuusai*) será la siguiente opción, y la menos deseable de las tres, pues el resultado suele no contentar a alguna de las partes (Nishiyama, 2000).

## 7. GUÍA RÁPIDA PARA PRINCIPIANTES PARA NEGOCIAR CON JAPONESES

Del análisis de la bibliografía de revisión surge esta propuesta de guía, dirigida a los negociadores principiantes que quieran adquirir competencias en la negociación con japoneses.

Para la elaboración de la misma hemos decidido seguir un orden cronológico, desde cómo contactar con la empresa japonesa a cómo entablar el primer contacto, siguiendo el proceso de negociación y terminando con el seguimiento posterior a la firma de los contratos. Posteriormente, hemos incluido un apartado de las normas protocolarias más importantes que bajo nuestro punto de vista se deben conocer antes de entablar relación con negociadores japoneses.

Los primeros elementos que hemos incluido son los entornos de Japón y los valores culturales que afectan al proceso de negociación. Pensamos que conocer estos aspectos también es importante en tanto que forman parte de la dimensión cognitiva de la inteligencia cultural.

El desarrollo de la inteligencia cultural nos llevará a adquirir competencia intercultural, que es el objetivo final de cualquier negociador. Por ello, al final de la guía hemos creído conveniente plasmar algunos consejos que nos permitan desarrollar esta inteligencia cultural. Para esto hemos reflexionado sobre cómo podrían trabajarse cada una de las cuatro dimensiones que la componen; metacognición, cognición, comportamiento y motivación.

Dada la extensión de la guía hemos considerado incluirla en el anexo 4.

## 8. CONCLUSIONES

A lo largo de este proyecto hemos ido conociendo la gran importancia que poseen los países de Asia Oriental, no solo en la economía mundial, sino también en los comercios internacionales. Esto debe ser visto por empresas o instituciones españolas como una oportunidad para entablar relaciones comerciales que prosperen en el tiempo.

Antes de entablar relaciones comerciales con alguno de estos países, debemos tener en cuenta que poseen culturas muy diferentes a la nuestra. Cada cultura posee unos valores diferentes que moldean la manera en la que las personas entienden la realidad. En base a ellos, se explicará el comportamiento de las personas y su manera de hacer negocios. Conocer estos valores es una parte fundamental de la formación como negociadores interculturales.

En un proceso de negociación, tanto el lenguaje verbal como el no verbal jugarán un papel fundamental. Los signos del lenguaje pueden ser diferentes en cada cultura, por lo que conviene estudiarlos a fin de comprender los mensajes de la otra parte y evitar malentendidos. Asegurarnos el conocer los patrones de comunicación de la otra parte nos evitará ofender y sentirnos ofendidos durante el proceso de negociación. De igual manera, conocer los protocolos y las normas sociales nos permite actuar con respeto y mantener la armonía del grupo, algo muy valorado en culturas como la japonesa.

Es necesario aclarar que, durante la realización de este trabajo, hemos encontrado algunos autores que hablan de “cultura asiática” o “estilo de negociación asiático”, lo cual bajo nuestro punto de vista es un error, puesto que el continente asiático no posee una sola cultura. Al contrario, se compone de numerosos países, cada uno con culturas distintas. Incluso si hablamos de Asia Oriental, los países que conforman esta zona geográfica cuentan con culturas diferente, que dan lugar a estilos de negociación también muy diversos. Por ello nos hemos centrado para nuestro estudio en la cultura japonesa, y las conclusiones del mismo no deben aplicarse a los demás países de Asia Oriental.

Centrándonos en Japón, después de analizar sus entornos vimos que es un buen país para desarrollar nuevas actividades comerciales. No solo porque los entornos sean adecuados y Japón sea un país seguro, sino por la facilidad para abrir negocios allí, que quedó demostrada en el informe *Doing Business* (2000).

Si bien es cierto que las condiciones son muy buenas para realizar negocios, la complicación viene por la gran diferencia que existe entre la cultura japonesa y una occidental como la nuestra. Por ello pensamos que aquellos que deseen entablar relaciones con alguna empresa u organismo japonés, no deben lanzarse a ello sin más, sino que deben contar con personas que sean hábiles en la negociación intercultural con japoneses.

Esto es un matiz importante, porque no basta con ser buen negociador, o hablar perfectamente el inglés de negocios o el japonés, tener conocimientos sobre todos los aspectos culturales que afectan a la negociación también es fundamental. Estos son los valores culturales, el lenguaje no verbal, las trampas con distinto significado que adquieren algunas frases o palabras, o los protocolos que mencionábamos anteriormente.

En una cultura de alto contexto comunicativo como la japonesa, el dominio de sus expresiones y su lenguaje indirecto es importantísimo para captar correctamente el mensaje. Los japoneses se caracterizan por usar un lenguaje ambiguo, completamente abierto a diferentes interpretaciones. Y no solo a nivel verbal, sino también en el no verbal, como vimos con las sonrisas y sus diversos significados.

Los estilos de negociación usados por japoneses se caracterizan sobre todo por la paciencia y la visión a largo plazo. No podemos esperar realizar una negociación rápida con una empresa japonesa, pues ante todo los japoneses valoran las relaciones personales. Cuando entendamos que para ellos la amistad y las buenas relaciones están por delante de los negocios, entonces podremos entablar relaciones comerciales duraderas basadas en la confianza mutua.

Por toda esta complejidad que rodea el proceso de negociación intercultural, lo ideal para cualquier empresa que se lance a este desafío sería contar con un negociador que tenga inteligencia cultural. Sin embargo, desarrollar esta habilidad es una tarea difícil, larga y lenta, que requiere de mucha experiencia. No obstante, todos los negociadores poseedores de esta habilidad han tenido que pasar por este proceso de aprendizaje, y para ello, sirva este trabajo y como punto de partida.

No nos convertiremos en negociadores interculturales con una increíble competencia intercultural de la noche a la mañana. Pero este proceso puede comenzar con la identificación de los aspectos que debemos conocer, asimilar y mejorar a medida que vayamos creciendo profesionalmente.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Arredondo Hidalgo, M. G., González Rosas, E. L. y Pantoja Aguilar, M. P. (2015) El estilo de negociación entre los países de Asia y México: diferencias y similitudes. *UPGTO Management Review*, 1:2, 83–95. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5822194>
2. Banthin, J. (1991) Negotiating with the Japanese. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 27, 79-81. <http://www.proquest.com/docview/203732630?accountid=14744>
3. BBC News Mundo (16 de septiembre de 2020) Yoshihide Suga, el hijo de agricultores que se convirtió en el nuevo primer ministro de Japón. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-54147325>
4. Berton, P. (1998) How Unique is Japanese Negotiating Behavior? *Nichibunken Japan review: bulletin of the International Research Center for Japanese Studies*, 10, 151-161. <http://doi.org/10.15055/00000306>
5. Braun, A. (16 de marzo de 2011) Cuando la verdad es descortés. *El País*. [https://elpais.com/diario/2011/03/16/internacional/1300230007\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2011/03/16/internacional/1300230007_850215.html)
6. Cabeza, D., Corella, P. y Jiménez, C. (2013) *Negociación Intercultural. Estrategias y técnicas de negociación internacional*. Marge Books.
7. Castro Castell, O. P. (2014) Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, 5, 143–147. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700369>
8. Chaney, L. y Martin, J. (2014) *Intercultural Business Communication*. Pearson Education Limited.
9. Cerda-Hegerl, P. (2006) Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy. *Actas del Programa de Formación para el profesorado de Español como Lengua Extranjera del Instituto Cervantes de Múnich 2005-2006*, 328–343. [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/publicaciones\\_centros/PDF/munich\\_2005-2006/05\\_cerda-hegerl.pdf](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/munich_2005-2006/05_cerda-hegerl.pdf)
10. Comisión Europea (1 de febrero de 2021) *La Unión Europea y Japón celebran el segundo aniversario de su acuerdo comercial estrechando aún más los lazos*. Nota de Prensa de la Comisión Europea. [http://www.ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip\\_21\\_313](http://www.ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_21_313)

11. Cotter, P. (2011) *An examination into the extent that cultural factors cause role confusion between ALTs and JTEs in the Japanese English classroom*. [Disertación de Master, Universidad de Ulste] Asian EFL Journal.
12. Datosmacro (2020) *Exportaciones de mercancías*. Recuperado el 07 de junio de 2021 de <http://www.datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones>
13. Davies, J. y Ikeno, O. (2002) *The Japanese Mind: Understanding Japanese Contemporary Culture*. Tuttle Publishing.
14. Earley, P. y Ang, S. (2003) *Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
15. Earley, P. y Peterson, R. (2004) The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management and Learning*, 3:1, 100–115. [http://www.jstor.org/stable/40214236?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/40214236?seq=1#metadata_info_tab_contents)
16. Fahey, L. y Narayanan, V.K. (1986) *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing.
17. Farías Nazel, P. (2007) Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23:52, 85-103. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872007000100007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007)
18. Faure, G. O. y Rubin, J. Z. (1993). *Culture and negotiation: The resolution of water disputes*. SAGE Publications.
19. Fernández, J. P. (25 de febrero de 2021) Los países con mayor libertad económica en 2020. *Muy Negocios & Economía*. <http://muynegociosyeconomia.es/economia-y-finanzas/fotos/los-paises-con-mayor-libertad-economica-en-2020-991614245433/2>
20. Fernández Fernández, M. y Fernández-Alameda, C. (2013) Hacia un nuevo modelo mundial de comunicación intercultural. *Methaodos*, 1, 114-122. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v1i1.28>
21. Gallo, P. (2011) *Cómo entendernos mejor. Relaciones comerciales y humanas España – Japón*. Editorial Edición Personal.
22. García, G. (2018) *Negociación Intercultural. Aspectos clave para negociar en ámbitos internacionales*. Fundación Confemetal.
23. Geertz, C. (1983) *Conocimiento local. Ensayos sobre la interpretación de las culturas*. Paidós Básica.

24. Gesteland, R. R. (2005) *Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Culture*. Copenhagen Business School Press.
25. Giraldo Zuluaga, P. F. (2019). *Impacto de las variables culturales de Hofstede en el crecimiento económico de los países* [Tesis de Licenciatura, Universidad EAFIT] Repositorio Institucional - Universidad de EAFIT.
26. Gorvett, Z. (9 octubre 2016) Qué es el karoshi, la muerte por exceso de trabajo que en Japón es un problema de salud pública. *BBC News*. <http://www.bbc.com/mundo/vert-cap-37391172>
27. Gutiérrez Rico, D. (2005) Fundamentos teóricos para el estudio de las estrategias cognitivas y metacognitivas. *Investigación Educativa Duranguense*, (4), 21-28. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2880921>
28. Hall, E. T. y Hall, M. R. (1987) *Hidden Differences. Doing Business with the Japanese*. Anchor Books.
29. Hafez Sakabani, B. (2012) *Las negociaciones en el mundo*. Editorial Club Universitario.
30. Harada, Y. (2017) A cultural comparison of business practices in Thailand, Japan, with implications for Malaysia. *Cogent Social Sciences*, 3, 1–9. <https://doi.org/10.1080/23311886.2017.1370994>
31. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2:8, <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>
32. Hua, Z., Wei, L. y Yuan, Q. (2000) The sequential organization of gift offering and acceptance in Chinese. *Journal of Pragmatics*, 32, 81-103. [http://academia.edu/1171744/The\\_sequential\\_organisation\\_of\\_gift\\_offering\\_and\\_acceptance\\_in\\_Chinese](http://academia.edu/1171744/The_sequential_organisation_of_gift_offering_and_acceptance_in_Chinese)
33. Jandt, F. (2017) *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. SAGE Publications.
34. Jones, C. (8 de junio de 2015) Too much ‘ganbaru’ could push anyone over the edge. *The Japan Times*. <http://japantimes.co.jp/life/2015/06/08/language/much-push-anyone-edge/>
35. Katz, L. (2017) *Negotiating International Business. The Negotiator’s Reference Guide to 50 Countries Around the World*. Createscape.
36. Khanna, P. (2019) *The Future is Asian*. Simon & Schuster.

37. Kim, T. y Leung, K. (2007) Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104, 83–95. [http://academia.edu/18175440/Forming\\_and\\_reacting\\_to\\_overall\\_fairness\\_A\\_cross\\_cultural\\_comparison](http://academia.edu/18175440/Forming_and_reacting_to_overall_fairness_A_cross_cultural_comparison)
38. Kimura, K. (1980) The Multiple Functions of Sumimasen. *Issues in Applied Linguistic* 5:2, 279–302. <http://escholarship.org/uc/item/73q6b248>
39. Kitagawa, C. (1980) Saying “yes” in Japanese. *Journal of Pragmatics*, (4), 105 – 120. <http://sciencedirect.com/science/article/pii/037821668090048X>
40. De Mente, L. B. (2011) *Etiquette Guide to Japan: know the rules that make the difference*. Tuttle Publishing.
41. De Mente, L. B. (2012) *Japan. Understanding & Dealing with the New Japanese Way of Doing Business! The foundations of Japanese Behavior!* Phoenix Books.
42. Landeras, J. (2014) *Cómo hacen los japoneses. Un enfoque cultural para negociar con Japón*. Satori Ediciones.
43. Livermore, D. (2009) *Leading with Cultural Intelligence: The New Secret to Success*. AMACOM.
44. Llamazares García-Lomas, O. (2018) *Negociación Internacional. Tipos de negociadores. Proceso de negociación. Tácticas más utilizadas. Negociación intercultural. Estilos de negociación. Estrategias por países*. Ayala.
45. Maldonado Cañón, K. D., (2007) La interculturalidad de los negocios internacionales. *Revista Universidad & Empresa*, 12, 261–291. [http://researchgate.net/publication/279369571\\_La\\_interculturalidad\\_de\\_los\\_negocios\\_internacionales](http://researchgate.net/publication/279369571_La_interculturalidad_de_los_negocios_internacionales)
46. March, R. (1990) *The Japanese Negotiator. Subtlety and Strategy Beyond Western Logic*. Kodansha International.
47. Martín, J. (15 de mayo de 2017) Estudia tu entorno con un PEST-EL. *CEREM International Business School*. <http://cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-e>
48. Martínez Bonjorn, L. (2019) *La comunicación no verbal en el español de los negocios: un análisis comparativo de signos no verbales entre españoles y japoneses*. [Trabajo Final del Master universitario en enseñanza de Español como Lengua Extranjera. CIESE Fundación Comillas] Repositorio Institucional - Universidad de Cantabria



49. McCurry, J. (8 de Agosto de 2018) Tokyo medical school changed test scores to keep women out. *The Guardian*.  
<http://theguardian.com/world/2018/aug/08/tokyo-medical-school-admits-changing-results-to-exclude-women>
50. McDaniel, E. R. (noviembre, 1993) *Japanese Nonverbal Communication: A Review and Critique of Literature*. [Presentación de paper] Annual Meeting of the Speech Communication Association. Miami, Estados Unidos.  
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED367014.pdf>
51. Medina Walker, D., Walker, T. y Schmitz, J. (2003) *Doing Business Internationally. The Guide to Cross-Cultural Success*. McGraw-Hill.
52. Miller, T., Kim, A., Roberts, J. y Tyrrell, P. (2021) *Highlights of the 2021 Index of Economic Freedom*. The Heritage Foundation.
53. Moua, M. (2012) *Leading with Cultural Intelligence*. Saylor Foundation.
54. Moyano, M., Taberner, C., Melero, R., Trujillo, H. (2015) Spanish version of the Cultural Intelligence Scale (CQS) / Versión española de la Escala de Inteligencia Cultural (EIC). *International Journal of Social Psychology*, 30:1, 182-216.  
<http://tandfonline.com/doi/full/10.1080/02134748.2014.991520>
55. Nishiyama, K. (2000) *Doing Business with Japan. Successful Strategies for intercultural communication*. University of Hawaii Press.
56. Okubo, A. (26 de mayo de 2021) Girls still need higher entrance exam scores than boys at 80% of Tokyo high schools. *The Mainichi*.  
<http://mainichi.jp/english/articles/20210526/p2a/00m/0na/017000c>
57. Organización Mundial del Comercio (2020) *Trade Profiles 2020: Japan*.  
[http://wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/daily\\_update\\_e/trade\\_profiles/JP\\_e.pdf](http://wto.org/english/res_e/statis_e/daily_update_e/trade_profiles/JP_e.pdf)
58. Pacyura, N. (2013) El impacto de los conceptos filosóficos y culturales en la capacitación empresarial interna en Japón. *Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón*, 5:16 <http://eumed.net/rev/japon/16/conceptos-filosoficos-culturales-capacitacion-empresarial-interna-japon.pdf>
59. Paricio Tato, M. S. (2013) Competencia intercultural en la enseñanza de lenguas extranjeras. *Porta Linguarum*, 21, 215–216.  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4582315>
60. Peterson, B. (2004) *Cultural Intelligence. A guide to working with people from other cultures*. Intercultural Press.

61. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2020) *Informe sobre desarrollo humano 2020. La próxima frontera. El desarrollo humano y el Antropoceno*. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020_es.pdf)
62. Ponce Yalico, M. A. (8 de abril de 2020) Diez habilidades blandas necesarias en la negociación intercultural. *Universidad San Ignacio de Loyola*. <http://facultades.usil.edu.pe/ciencias-empresariales/diez-habilidades-blandas-necesarias-en-la-negociacion-intercultural/>
63. Quintero Franco, J. F. (2019) El colectivismo japonés: herencia cultural y ventana al futuro. *Revista Mundo Asia Pacífico*, 8:14, 77–81. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/view/6002/4680>
64. Ramadurai, C. (23 de julio de 2018) Cracking Indian’s mystifying ‘nod code’. *BBC*. <http://bbc.com/travel/story/20180722-cracking-indias-mystifying-nod-code>
65. Rey, J., Caro, F. J. y Balhadj, S. (2016) Los retos de la comunicación intercultural en la era de la globalización: el caso de las empresas españolas ubicadas en Marruecos. *Prisma Social* 17, 415–437. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6220271>
66. Rizzi, A. (27 de marzo de 2019) Japón, un archipiélago rodeado de titanes militares en metamorfosis. *El País*. [http://elpais.com/internacional/2019/03/26/actualidad/1553598160\\_251474](http://elpais.com/internacional/2019/03/26/actualidad/1553598160_251474)
67. Salacuse, J.W. (1999) Intercultural Negotiation in International Business. *Group Decision and Negotiation* 8, 217–236. <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1008660330550>
68. Sagi, S. (2015) “Ringi System” The Decision Making Process in Japanese Management Systems: An Overview. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 1, 10–11. [http://researchgate.net/publication/274701559\\_Ringi\\_System\\_The\\_Decision\\_Making\\_Process\\_in\\_Japanese\\_Management\\_Systems\\_An\\_Overview](http://researchgate.net/publication/274701559_Ringi_System_The_Decision_Making_Process_in_Japanese_Management_Systems_An_Overview)
69. Saravia, J. C. (2011) Breaking into Japanese Literature Identity: Tatemaie and Honne. *Revista Impossibila*. 2, 81-95. [http://researchgate.net/publication/306356255\\_Breaking\\_into\\_Japanese\\_LiteratureIdentity\\_Tatemaie\\_and\\_Honne](http://researchgate.net/publication/306356255_Breaking_into_Japanese_LiteratureIdentity_Tatemaie_and_Honne)
70. Shoji, K. (24 de diciembre de 2018) Going back and forth with the language of giving and receiving in Japanese. *The Japan Times*.

- <http://japantimes.co.jp/life/2018/12/24/language/going-back-forth-language-giving-receiving/>
71. Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007) Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research* 60, 277–284. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.018>
  72. Sugiyama, T. y Lebra, W. P. (1986) *Japanese Culture Behavior. Selected Readings*. University of Hawaii Press.
  73. Sugiyama T. (1987) The cultural significance of silence in Japanese Communication. *Multilingua - Journal of Cross-Cultural and Interlanguage Communication* 6, 343 – 357. <http://es.booksc.org/book/44104791/0c9507>
  74. St. Clair Martin, J. y Chaney, L. H. (2006) Integrating Global Customs and Etiquette into Business Courses. *Allied Academies International Conference 2006*, 45–49.  
[http://researchgate.net/publication/237803293\\_INTEGRATING\\_GLOBAL\\_CUSTOMS\\_AND\\_ETIQUETTE\\_INTO\\_BUSINESS\\_COURSES](http://researchgate.net/publication/237803293_INTEGRATING_GLOBAL_CUSTOMS_AND_ETIQUETTE_INTO_BUSINESS_COURSES)
  75. Steward, A. (3 de mayo de 2018) The Art of Giving Gifts According to Chinese Culture [Complete Guide]. *China Internship Placement*. <http://chinainternshipplacements.com/blog/giving-gift-chinese-culture>
  76. Schweitzer, S. (9 de agosto de 2016) Silence is Golden: 3 Cross-Cultural Communication Tips for Japan. *Huffpost*. [http://huffpost.com/entry/silence-is-golden-3-cross-cultural-communication-tips\\_b\\_57d1c3dbe4b0273330ac3939](http://huffpost.com/entry/silence-is-golden-3-cross-cultural-communication-tips_b_57d1c3dbe4b0273330ac3939)
  77. Takeuchi, T. (15 de octubre de 2020) Do and Don'ts of using chopsticks in Japan. *Stripes Okinawa*. <http://okinawa.stripes.com/food-drink/dos-and-donts-using-chopsticks-japan>
  78. Transparency International (2020) *Corruption Perception Index 2020*. [http://images.transparencycdn.org/images/CPI2020\\_Report\\_EN\\_0802-WEB-1\\_2021-02-08-103053.pdf](http://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_EN_0802-WEB-1_2021-02-08-103053.pdf)
  79. Van Hooft, A. y Korzilius, H. (noviembre, 2000) *La negociacion intercultural. Un punto de encuentro. El uso de la lengua y los valores culturales*. [Ponencia] I Congreso Internacional de España para Fines Específicos. Ámsterdam, Países Bajos. [http://ciefe.com/wp-content/uploads/2014/05/Actas\\_I\\_CIEFE.pdf](http://ciefe.com/wp-content/uploads/2014/05/Actas_I_CIEFE.pdf)
  80. Vicente Díaz, L. (2015) *El concepto de Amae en la sociedad japonesa. Análisis teórico y práctico en el Japón actual*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Sevilla] Academia.edu

81. World Bank Group (2020) *Doing Business 2020. Comparing Business Regulations in 190 Economies*.  
<http://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

## 10. ANEXOS

### Anexo 1

Tabla comparativa del valor total de las exportaciones de mercancías por países, expresadas en millones de euros. Se muestran los 20 países con mayor valor de exportaciones, donde China ocupa el primer puesto, Japón el quinto y Corea del Sur el séptimo.

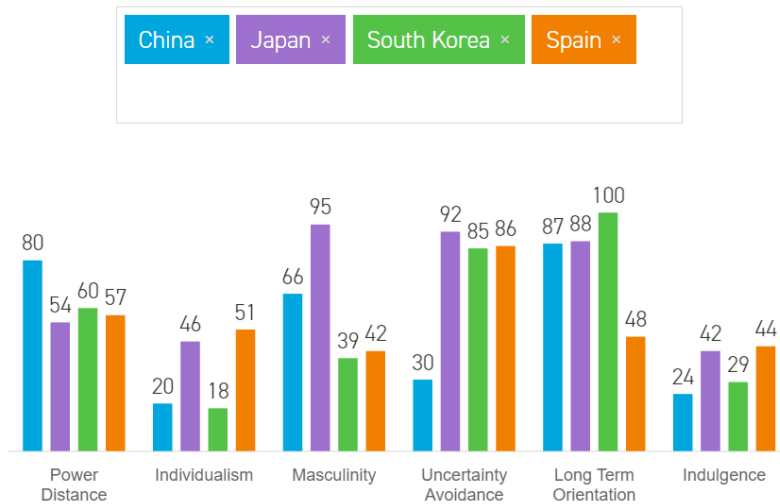
<< 2019				Comparativa: Exportaciones de Mercancías 2020			
Países		Exportaciones	Exportaciones % PIB	Var.			
China [+]		2.268.535,5 M.€	17,58%	0,15			
Estados Unidos [+]		1.253.404,3 M.€	6,84%	-0,83			
Alemania [+]		1.207.309,1 M.€	36,23%	-2,34			
Países Bajos [+]		590.574,7 M.€	73,94%	-4,19			
Japón [+]		561.526,8 M.€	12,69%	-1,24			
Hong Kong [+]		480.452,9 M.€	157,01%	10,76			
Corea del Sur [+]		448.693,8 M.€	31,37%	-1,58			
Italia [+]		433.559,3 M.€	26,25%	-0,57			
Francia [+]		426.920,6 M.€	18,73%	-2,29			
Bélgica [+]		367.544,9 M.€	81,46%	-2,37			
México [+]		365.671,8 M.€	38,78%	2,49			
Reino Unido [+]		353.107,6 M.€	14,87%	-1,75			
Canadá [+]		342.031,3 M.€	23,74%	-1,91			
Singapur [+]		317.399,7 M.€	105,03%	-5,59			
Taiwan [+]		303.968,5 M.€	51,94%	-2,04			
Rusia [+]		290.446,5 M.€	22,54%	-2,15			
Suiza [+]		279.671,3 M.€	42,63%	-0,33			
España [+]		268.425,6 M.€	23,93%	-0,04			
Emiratos Árabes Unidos [+]		268.260,4 M.€	92,46%	0,58			
Vietnam [+]		247.465,4 M.€	80,19%	0,03			

Fuente: Datosmacro, herramienta online del portal Expansión.

Disponible en: [datosmacro.expansion.com](https://datosmacro.expansion.com)

## Anexo 2.

Gráfica comparativa de las seis dimensiones de Hofstede en China (azul), Japón (morado), verde (Corea del Sur) y España (naranja). Por orden de izquierda a derecha: distancia al poder, individualismo, masculinidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia. Puntuación de 0 a 100 dónde 100 es el máximo grado a alcanzar en la categoría.

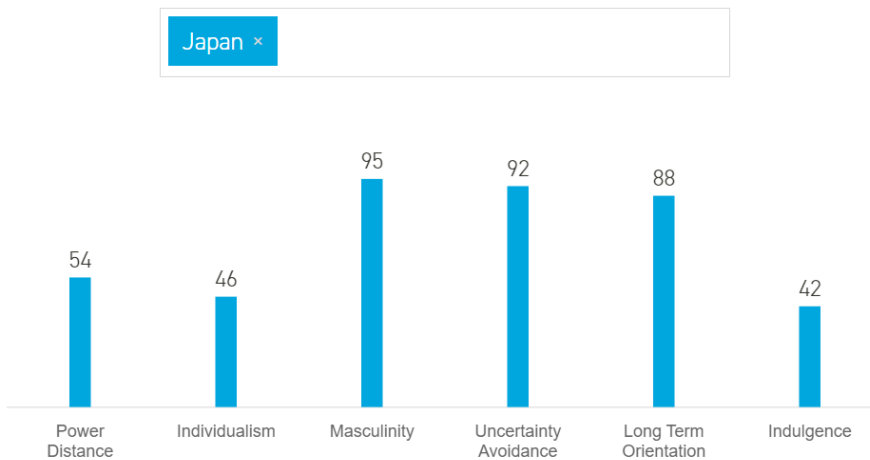


Fuente: Hofstede Insight.

Disponible en: [hofstede-insights.com](http://hofstede-insights.com)

## Anexo 3.

Gráfica de las seis dimensiones de Hofstede aplicada solo a Japón.



Fuente: Hofstede Insight.

Disponible en: [hofstede-insights.com](http://hofstede-insights.com)

#### **Anexo 4**

Guía rápida para principiantes para negociar con japoneses. Elaboración propia a partir del análisis de la bibliografía de revisión. La guía se muestra en las siguientes páginas.

# Negociar con japoneses

Guía rápida para principiantes

## CONTENIDO:

1. Conocer los entornos de Japón
2. Valores culturales en los negocios
3. La comunicación verbal
4. La comunicación no verbal
5. El proceso de negociación
  - 5.1 La toma de contacto
  - 5.2 Estilo de negociación
  - 5.3 Algunas tácticas más usadas
  - 5.4 Los contratos
  - 5.5 Después de negociar
6. Normas de protocolo
  - 6.1 Los saludos
  - 6.2 Las tarjetas
  - 6.3 Cómo dirigirse al otro
  - 6.4 El momento de sentarse
  - 6.5 Las comidas
  - 6.6 Los regalos
7. Adquirir competencias





# 1. CONOCER LOS ENTORNOS DE JAPÓN

Antes de lanzarnos a realizar negocios en otro país es conveniente asegurarse de que es seguro y conveniente.

Para ello conocer los entornos es fundamental.

## ECONÓMICO

- ❖ Sistema económico capitalista de libre mercado, orientado a la manufacturación y exportación de productos
- ❖ Importa la mayoría de las materias primas para la producción
- ❖ 3º economía del mundo en función del PIB
- ❖ Alta calidad de vida en función del PIB per cápita
- ❖ Tasa de desempleo: 2,6%
- ❖ Índice de Libertad Económica: 74,1

## SOCIAL

- ❖ Crecimiento demográfico en tendencia negativa
- ❖ Índice de Desarrollo Humano: 0,919 (muy alto). Puesto 19 en un ranking de 189 países.
- ❖ Índice de Paz Global: 9º en un ranking de 163 países.

## POLÍTICO

- ❖ Monarquía parlamentaria.
- ❖ Emperador: Naruhito
- ❖ Primer Ministro: Yoshihide Suga
- ❖ Ranking en el Índice de Percepción de Corrupción: 19 de 180
- ❖ Sin actividad terrorista ni conflictos bélicos dentro de sus fronteras
- ❖ Tensión con China por las islas Senkaku

## LEGAL

- ❖ Ranking Doing Business: 29 de 190 países
- ❖ Mucha facilidad para hacer negocios
- ❖ Miembro de a OMC desde 1995
- ❖ Acuerdo de Asociación Económica entre la Unión Europea y Japón, 2019

## VEREDICTO:

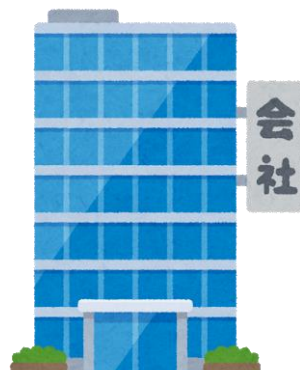
Japón es un país bueno y seguro para entablar relaciones comerciales.



## 2. VALORES CULTURALES EN LOS NEGOCIOS

Atendiendo al modelo de Hofstede (1980) podemos extraer algunas conclusiones sobre cómo los valores japoneses afectan a los negocios.

Variable	Característica
Distancia al poder	Niveles de jerarquía muy marcados en la empresa. Toma de decisiones conjunta. Se requiere la aprobación de diferentes cargos. Igualdad de oportunidades para entrar o ascender en la empresa.
Individualismo	Mantener la armonía en la negociación es fundamental. El bien del grupo, o de la empresa, predomina sobre el individuo.
Masculinidad	Enorme competitividad entre empresas, aunque no entre los miembros de la misma.
Evasión de la incertidumbre	Gran importancia de los protocolos y normas de conducta social. Largos y meticulosos procesos de negociación.
Orientación a largo plazo	La empresa vista como un organismo que debe permanecer activo durante generaciones. Los negocios con otras empresas buscan las relaciones duraderas y el beneficio a largo plazo.
Indulgencia	El ocio es importante dentro de los negocios para mantener relaciones personales duraderas.



## 2. VALORES CULTURALES EN LOS NEGOCIOS

Veamos a continuación algunos valores propios de la cultura japonesa y cómo se expresan en las relaciones personales con ellos mismos y con negociadores extranjeros.

### CONCIENCIA DE GRUPO

La empresa irá bien mientras los trabajadores estén unidos y cooperando. El éxito individual será el éxito conseguido para la empresa.

### CONFIANZA MUTUA

Si se pierde la confianza se pierden las relaciones personales. Ganarse la confianza de los japoneses es fundamental para negociar.

### EL RINGI

Es el modelo tradicional de toma de decisiones. Se tiene en cuenta las opiniones del grupo, por lo que no es un acto individual sino colectivo.

### ARMONÍA

Este valor es el más importante para la sociedad japonesa y de él derivan todos los demás. La empresa funciona cuando hay armonía en el grupo. Es primordial en una negociación que no se rompa esta armonía.

### EL ESFUERZO

La cultura del esfuerzo está muy arraigada en los japoneses. El excesivo trabajo puede a veces traer consecuencias nefastas para la salud.

### EL EMOCIONALISMO

Nuestro pensamiento racional y basado en la pura lógica puede escapar de la subjetividad japonesa a la hora encontrar esa lógica o sentido común.

### EL AMAE

Un concepto que define las relaciones de poder basadas en la protección y el cuidado del otro. En los negocios implica confiar y querer lo mejor para ambas partes.

### 3. LA COMUNICACIÓN VERBAL

1

La comunicación estará marcada por el *honne* (lo que se piensa realmente) y el *tatemae* (lo que se dice). Mantener la armonía es importante, por ello el *tatemae* estará presente en todo momento de la negociación para no herir los sentimientos del otro. Del *tatemae* derivan los siguientes:

2

#### Las ambigüedades.

El lenguaje directo se considera muy brusco y podría ofender al otro. Por ello la comunicación se llena de mensajes ambiguos. No nos debe extrañar una respuesta ambigua a nuestras preguntas.

4

#### Los silencios.

Muy usados en las negociaciones. Adquieren diversos significados, a veces contrarios: vergüenza, reflexión, enfado, acuerdo o desacuerdo. Serán usados como un arma estratégica para que revelemos información o cedamos ante concesiones.

6

#### La negación.

Negar de manera directa no tiene cabida en un lenguaje tan indirecto como el japonés. En vez de un “no” rotundo, oiremos frases como; “es posible”, “bueno...”, “sí, aunque...”.

8

#### El *sumimasen*.

Una palabra que oiremos con mucha frecuencia. Se usa para disculparse por lo que se va a decir, requerir la atención del otro, para pedir un favor o para agradecer algo.

3

#### La restricción de uno mismo.

Sobre todo cuando hablemos con alguien de rango inferior a nosotros, esa persona se mostrará reservada o contenida. No mostrará sus verdaderos pensamientos, su enfado o su euforia.

5

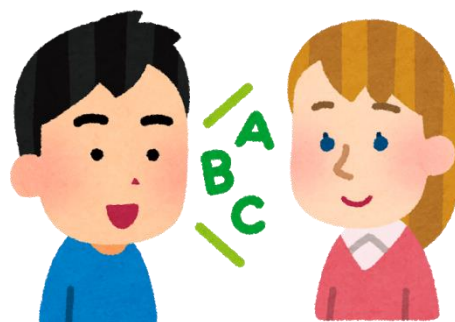
#### La afirmación.

Los japoneses afirman con *hai*, *ee*, *un*, o bien con movimientos de cabeza. Un “sí” no indica afirmación, ni acuerdo, sino entendimiento de lo que se está diciendo. Contestar una pregunta con un *hai*, puede ser un acto casi reflejo de *tatemae*, por lo que debemos reformular la pregunta hasta dar con una respuesta completa.

7

#### La literalidad.

Dada la ambigüedad del lenguaje y el problema de la negación, debemos ser cautos para entender el significado real del mensaje. Cuando un japonés diga “lo pensaremos” quizá nos está diciendo que no le interesa.



## 4. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal será igual de importante, pues los gestos a veces esconden el significado real de las palabras. Veamos algunos de los aspectos más relevantes.

### Las miradas.

Una mirada fija es un gesto intimidante para los japoneses. Evitarán siempre prolongar el contacto visual, desviando la mirada hacia otros puntos.



### La boca.

Mantener la boca abierta mientras se escucha es maleducado y denota estupidez. Las sonrisas son ambiguas y varían su significado; desde la negación a responder una pregunta, hasta mostrar acuerdo, desacuerdo o incluso enfado.

### Las manos.

Mover las manos al hablar distrae de lo que se está diciendo. Intentar usarlas al explicar algo quizás confunda más. Los japoneses evitarán los aspavientos al hablar, colocando las manos en una posición relajada.



### Las piernas.

Se considera maleducado en una reunión de negocios cruzar las piernas, o colocar el tobillo de una encima de la otra, así como adoptar una postura poco erguida.

### Los gestos.

Algunos gestos tendrán distinto significado en la cultura japonesa. El signo de “ok” que se realiza con el pulgar y el índice para los japoneses significa “dinero”. Dar un golpe con el puño en la palma de la otra mano no es un gesto amenazante, sino que significa “estar de acuerdo”.



# 5. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

## 5. 1 LA TOMA DE CONTACTO

La mejor manera para entablar negocios con una empresa japonesa será a través de un introductor o *shokaisha*. Esta figura es necesaria para empezar con confianza y demostrar seriedad y compromiso.

El *shokaisha* puede ser un conocido de ambas partes, o bien podemos recurrir a las Cámaras de Comercio, embajadas, etc. para encontrar uno.

¿Qué pasos vamos a seguir?

1

Evaluar la situación.

Con qué empresa debemos contactar.

Cómo vamos a negociar.

Qué objetivo tiene esta negociación.

Decidir quiénes van a asistir a la negociación y cuál es el cargo de cada uno dentro de la empresa.

La parte japonesa tratará de igualar o superar el número de asistentes.

Si la reunión es en Japón debemos esperar ser recibidos en una antesala para entablar el primer contacto antes de la negociación.

Si es en España buscaremos un lugar adecuado tanto para la reunión de negocios como para las posteriores comidas.

2

Obtener información.

Cuál es el tamaño y la posición de la empresa en el mercado.

Quiénes son sus socios.

Consultar informes de bolsa, noticias, o solicitar información a la misma empresa.

Acordar con la otra parte un día (o días) y una hora para entablar el primer contacto. En caso de viajar a Japón es conveniente contar con tiempo suficiente para descansar del viaje.

¿Quiénes?

¿Cuándo?

¿Dónde?

Por último...

Debemos planificar el orden del día y decidir qué estrategias usaremos para defender nuestras posiciones.

Preparar el material que será facilitado tanto en inglés como en japonés si fuera posible.

## 5. 2 ESTILO DE NEGOCIACIÓN

### Las relaciones personales

Antes de entrar de lleno en la negociación, los japoneses nos invitaran a una antesala donde poder conversar y entablar los primeros contactos. Las buenas relaciones personales son necesarias para confiar en la otra parte y hacer negocios.

### Visión a largo plazo

Las negociaciones son vistas como un proceso a largo plazo, que busca beneficios en el tiempo. No son vistas como un acuerdo puntual que dé beneficio rápido. De ahí que sea tan importante mantener el contacto y las buenas relaciones a lo largo del tiempo.

### Negociaciones largas

Dado que entablar relaciones personales es fundamental, los procesos de negociación serán largos y extendidos. El hecho de que la toma de decisiones siga un modelo circular de consenso alargará aún más este proceso.

Además, es habitual que los negociadores japoneses den vueltas sobre una misma idea una y otra vez. Esto se explica por la importancia que le dan a obtener toda la información posible, desde todos los puntos de vista posibles.

### La seriedad

La seriedad es muy importante durante el proceso de negociación. La reunión no es momento de socializar, por lo que cualquier broma o chiste será tomado como algo literal y podría causar malentendidos.

### Los precios

Es un error comenzar un proceso de negociación hablando de los precios. Los japoneses valoran por encima de estos la calidad y la durabilidad. Siempre deberán dejarse para el final y evitar el excesivo regateo, pues no está bien visto en la cultura japonesa.

## 5. 3 ALGUNAS TÁCTICAS MÁS USADAS

### Los silencios.

Dado que en nuestra cultura los silencios son incómodos, los japoneses podrían usarlos para hacernos revelar información o incluso ceder a concesiones con tal de evitar este incómodo ambiente.

### El tiempo.

Los japoneses saben que el proceso será largo, pero puede que los occidentales no estemos acostumbrados a tanta longitud. Si notan que vamos apresurados podrían usar el tiempo en nuestra contra, esperando a última hora para aceptar concesiones o como método de presión para que nosotros cedamos.

### Ocultar al de mayor rango.

Esta práctica se realiza cuando los temas a tratar son difíciles, por ejemplo, los precios. Para tratar temas así las personas de mayor rango se retiran y dejan que esta situación la traten sus subordinados.

### Echar la culpa al otro.

Cuando la negociación se estanca o aparecen problemas que no son capaces de solucionar, es habitual que los japoneses recurran a echar la culpa a la otra parte. Puede ser por falta de sinceridad, por ocultar información, etc.

### Victimizarse.

Cuando los japoneses se ven amenazados por la otra parte, lo verán como algo injusto y adoptarán una actitud de rechazo ante cualquier concesión por muy fuerte que sea la presión, excusándose en este sentimiento victimista

### El *naniwabushi*.

Esta técnica es propia de los japoneses y consiste en apelar a la empatía del otro mediante tres pasos:

1. Recordarle la buena relación que mantienen.
2. Informar del problema o la mala situación.
3. Mostrar qué consecuencias tendría si se negara esa ayuda.





## 5. 4 LOS CONTRATOS

Para los japoneses un contrato verbal tiene la misma importancia que uno escrito.

No quiere decir que el contrato escrito no sea necesario, solo que se entenderá más bien como una manera de mostrar voluntad de cooperar y trabajar juntos a largo plazo.

### La cláusula *jijo benko*.

Dado el carácter a largo plazo que tienen los contratos, se suele incluir una cláusula que permita su modificación en caso de que las circunstancias cambien.

De esta manera el contrato no será algo completamente cerrado, sino que se dejará abierta la posibilidad de modificación.

### ¿Cómo debe ser el contrato?

El contrato deberá estar redactado en inglés, el idioma predilecto en las negociaciones internacionales. Además, debe constar una copia traducida al japonés.

Para la redacción del mismo conviene contar con la ayuda de un abogado neutral, bilingüe en ambos idiomas.

En caso de desacuerdo o interpretaciones confusas, la parte en inglés prevalecerá sobre la japonesa.



## 5. 5 DESPUÉS DE NEGOCIAR

La finalización de las negociaciones y la firma del contrato no supone el final de nuestras relaciones con la otra parte. Los japoneses esperarán que el contacto se siga manteniendo de manera regular y las relaciones personales crezcan y se hagan más fuertes con el paso del tiempo.

### Las visitas de cortesía.

No basta solo con mantener el contacto mediante emails y llamadas telefónicas, también son necesarias las visitas de cortesía o *kyoukei houmon*. El objetivo de estas es mantener las relaciones personales por lo que a ellas deben asistir las mismas personas que estuvieron presente durante la negociación, pues al conocer a alguien nuevo las relaciones comenzarían otra vez desde cero.

### ¿Qué hacemos cuando las cosas salen mal?

Como decíamos, el contrato es un símbolo de la buena voluntad de cooperación entre ambas partes, por lo que los problemas se intentarán solucionar mirando lo mejor para todos.

En casos donde los problemas escalen a más tenemos tres opciones:

1

#### Consultas mutuas o *hanashai*.

Será lo más recomendable, pues no involucra a terceras personas y asegura el mantenimiento de las buenas relaciones.

2

#### Mediación o *chuukai*.

Se contará con la ayuda de un mediador para solucionar el problema, que puede ser la misma persona que hizo de introductor en el principio.

3

#### Arbitraje o *chuusai*.

La opción menos recomendada, pues una tercera persona neutral propondrá una solución al problema que puede no contentar a una de las partes.

### ¿Y si nada de esto soluciona el problema?

En ese caso se tendría que recurrir a los juzgados, lo cual significa la ruptura de las relaciones comerciales y personales, ya que supone una vergüenza pública para la empresa japonesa.



# 6. NORMAS DE PROTOCOLO

Veamos algunas de las normas de protocolo más importantes.

## 6. 1 LOS SALUDOS

- Mantener la distancia personas.
- Estrechar la mano a la vez que se hace una leve reverencia.
- Evitar el contacto visual durante la reverencia.
- Evitar besos, abrazos o golpes en el hombro.
- Saludar a todos las personas, empezando por las de mayor rango.
- Decir nuestro apellido y una frase de cortesía.

*Ej: Ramos desu. Hajimemashite, douzo yoroshiku onegaishimasu.*



## 6. 2 EL INTERCAMBIO DE TARJETAS

- Nuestra tarjeta debe mostrar al menos: nuestro nombre, cargo en la empresa, email y nombre de la empresa.
- Estará escrita en inglés y japonés.
- Se entregará de pie y con ambas manos por la parte escrita en japonés a la vez que hacemos una leve reverencia.
- Empezaremos siempre por la persona de mayor rango.
- Llevar suficientes para entregarla a todos los miembros de la otra parte.
- Al recibir las tarjetas de la otra parte se hará también con ambas manos.
- No se guardará en el bolsillo o en otro lugar que pueda dañarla.
- No escribiremos sobre la tarjeta de otra persona.
- Durante la negociación pueden colocarse en la mesa a modo de recordatorio.



## 6. 3 CÓMO DIRIGIRSE AL OTRO

- Nos dirigiremos a la otra persona por su apellido.
- Usaremos Mr., Mss., o Ms. si nos comunicamos en inglés.
- Si nos comunicamos en japonés usaremos el sufijo *san* para mostrar respeto.  
Ej: Mr. Takahashi o Takahashi-san.
- Si sabemos el cargo de la otra persona en japonés, también podremos dirigirnos a ella de esta manera.
- En caso de no saber distinguir el apellido del nombre, es totalmente correcto preguntar a la otra persona.

## 6. 4 EL MOMENTO DE SENTARSE

- La jerarquía debe ser respetada.
- Esperaremos a que nos indiquen dónde sentarnos.
- En ningún caso cambiaremos de asiento a nuestro parecer.
- En caso de ser nosotros los que recibamos a los japoneses debemos tener pensado dónde se sentara cada uno en función de su rango e indicárselo en el momento adecuado.



## 6. 5 LAS COMIDAS DE NEGOCIOS

- Aceptar las invitaciones, pues una parte fundamental para crear lazos personales.
- También se deberá respetar la jerarquía en la mesa.
- Usar palillos mostrará nuestra buena voluntad y aprecio por la otra cultura.
- El uso de los palillos tiene sus propias normas: no señalar a nadie con ellos, no pincharlos en el arroz, no pasar comida con ellos a otra persona, etc.
- Para brindar usaremos la palabra *kanpai!*



## 6. 6 TEMAS PROHIBIDOS

- Durante las comidas o en cualquier otro evento con japoneses conviene evitar ciertos temas que podrían herir la sensibilidad del otro.
- Evitaremos hablar de: la guerra en cualquier sentido (Segunda Guerra Mundial, Guerra Sino-japonesa, etc.)
- No mencionaremos las disputas con China o con las dos Coreas.
- No hablar de temas delicados como la xenofobia, el machismo, etc.
- En su lugar podemos hablar de temas que muestren nuestro interés por su cultura:
  - La gastronomía.
  - El arte.
  - Los viajes.
  - La música.
  - Y otros aspectos culturales.

## 6. 7 LOS REGALOS

- Muy importante para la cultura japonesa.
- Realizar mínimo en dos ocasiones al año: mediados de julio y principios de año.
- No hacer regalos cuando corresponde supone una ofensa a la otra parte.
- Al inicio de las negociaciones y en las visitas de cortesía se acostumbra también a hacer regalos.
- El valor del regalo irá en función del cargo que tenga esa persona en la empresa.
- Utilizaremos las dos manos para dar o recibir el regalo.
- El envoltorio y los colores debe ser cuidado pues es tan importante como el contenido.
- Al entregar un regalo usaremos una frase de cortesía como:
  - *Tsumaranai mono desu ga...*
  - *Hon no kimochi desu.*
  - *Kokoro bakari no mono.*

*Tsumaranai mono  
desu ga...*



# 7. ADQUIRIR COMPETENCIAS

Llegar a ser negociadores interculturales competentes es un proceso que requiere mucho tiempo y esfuerzo. Nuestro objetivo será llegar a desarrollar inteligencia cultural, que nos permitirá adquirir competencia intercultural.

Para ello, aconsejamos trabajar cada uno de los componentes de la inteligencia cultural:

## A nivel cognitivo.

- ❖ Aprender acerca de la otra cultura; sus valores, sus costumbres, las normas sociales, el idioma, etc.
- ❖ Adquirir experiencias mediante el trato con japoneses que nos permitan comprender mejor su comportamiento y su pensamiento.
- ❖ Preguntar todo aquello que nos resulte ajeno.

## A nivel metacognitivo

- ❖ Saber que los conocimientos no tendrán valor si no sabemos cómo aplicarlos.
- ❖ Ser conscientes de nuestro proceso de aprendizaje y encontrar la mejor manera de incorporar los conocimientos aprendidos.
- ❖ Al enfrentarnos a situaciones nuevas, reflexionar sobre cómo se relaciona con nuestros conocimientos.

## A nivel comportamental

- ❖ Actuar conforme a lo socialmente aceptado.
- ❖ Prestar atención a los errores en nuestro comportamiento y corregirlos.
- ❖ Mejorar la comunicación verbal y no verbal a través de la práctica.
- ❖ Utilizar los errores como oportunidades.
- ❖ Poner en práctica los nuevos conocimientos aprendidos

## A nivel motivacional

- ❖ Respetar la otra cultura.
- ❖ Mostrar interés en aprender sobre ella.
- ❖ Mantener una buena actitud.
- ❖ Ajustarse a las diferencias culturales que se puedan dar durante el contacto con la otra parte.

