

Valores Culturales Japoneses en las Relaciones Empresariales

Gloria García | Doctora en economía, cultura y negocios japoneses, investigador visitante en el ISS, Universidad de Tokio y doctor colaborador asociado en ICADE Business School.

Tema¹

Este ARI está basado en una investigación más amplia que realicé en Japón en mi estancia como Investigador Visitante del Instituto de Ciencias Sociales de la Universidad de Tokio.² Su propósito es explicar en profundidad la importancia de entender los valores culturales japoneses que afectan a los negocios para establecer y desarrollar relaciones empresariales con organizaciones japonesas y, de este modo, consolidar las relaciones empresariales españolas en Japón.

Resumen

La situación de las relaciones empresariales entre España y Japón todavía no ha alcanzado los niveles que podrían esperarse, aunque ha mejorado en los últimos años. Sin embargo, por las características específicas de la economía y sociedad japonesas, Japón continúa siendo un país en el que hacer negocios es a menudo un reto. Las tradicionales características y valores que han guiado a los japoneses a lo largo de los años permanecen en el modo en que la mayor parte de los adultos japoneses actúan en público. Tratar efectivamente con el entorno empresarial japonés continúa exigiendo un profundo conocimiento del significado de las acciones externas ya que reflejan los valores culturales y normas sociales subyacentes.

El objetivo de este trabajo es analizar el efecto de los valores culturales japoneses en el establecimiento y mantenimiento de las relaciones de negocios y destacar la importancia de comprender estos valores culturales en profundidad para hacer negocios duraderos en Japón.

¹ Versión original en inglés: G. García (2'15), "Japanese cultural values in business relationships", ARI nº 29/2015, Real Instituto Elcano, 12/VI/2015, http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_en/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_in/zonas_in/asia-pacific/ari29-2015-garcia-japanese-cultural-values-business-relationships

² Me gustaría agradecer el apoyo recibido de varios académicos japoneses y de diversas instituciones japonesas de promoción exterior durante mi estancia, especialmente a la Cámara de Comercio e Industria de Tokio.

Análisis

(1) Introducción

Todos los países tienen valores culturales específicos que son parte de cada cultura nacional y, aunque las personas de diferentes países pueden compartir algunos valores, también tienen valores culturales específicos que son distintos. Estas diferencias en los valores culturales causan diferentes formas de pensar y comportarse que no deben entenderse en términos de dualidad, tal como la dicotomía Este-Oeste, sino como una cuestión de grado.

Así, no sólo los occidentales suelen encontrar más dificultades en hacer negocios con asiáticos sino que también personas de diferentes países de Asia se dan cuenta de que ellos mismos actúan de forma diferente en los negocios internacionales. De esta forma, aunque los países asiáticos comparten ciertos valores culturales también tienen valores diferentes y específicos porque cada cultura nacional es única.

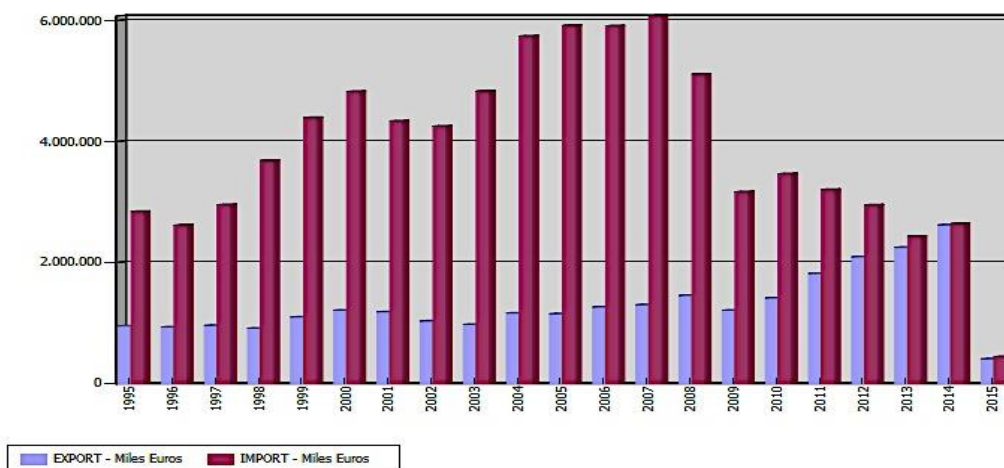
Este trabajo tiene el doble objetivo de analizar el efecto de los valores culturales en el establecimiento y mantenimiento de las relaciones de negocios y de destacar la importancia de comprender en profundidad estos valores culturales para hacer negocios en Japón de forma satisfactoria.

Para ello, primero presentaré brevemente la situación de las relaciones empresariales entre España y Japón. A continuación analizaré las fuentes de los valores culturales japoneses, describiré los valores culturales en los negocios que he identificado en mi investigación y explicaré su importancia en el establecimiento y mantenimiento de relaciones empresariales a largo plazo en Japón. Finalizaré presentando las conclusiones relevantes.

(2) Relaciones empresariales entre España y Japón

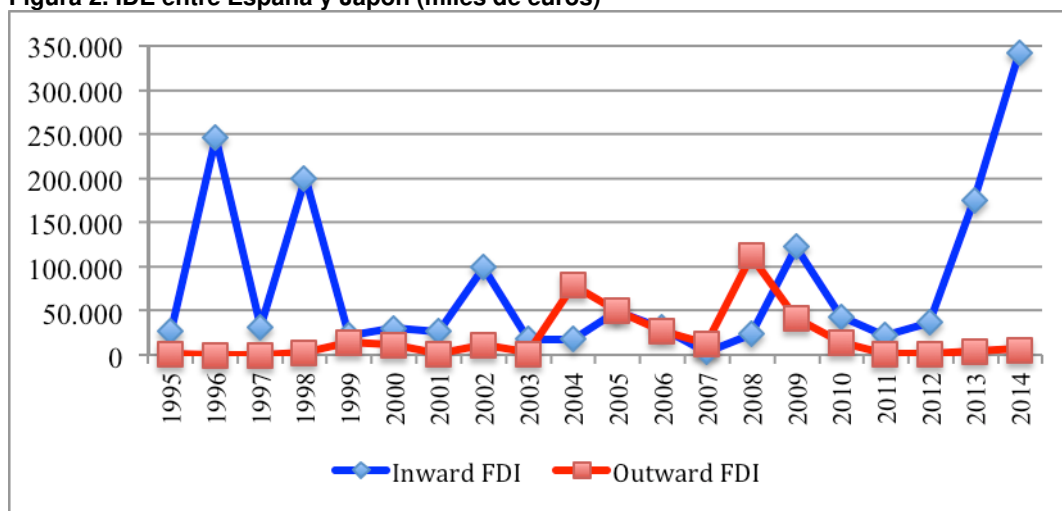
A pesar de las largas y buenas relaciones entre España y Japón, establecidas en 1868 con la firma del Tratado de Amistad, Comercio y Navegación y mantenidas con el restablecimiento de las relaciones diplomáticas en 1952, la situación del comercio e inversiones bilaterales todavía no ha alcanzado los niveles que podría esperarse aunque ha mejorado en los últimos años.

Japón siempre ha mantenido un superávit comercial con España, aunque la diferencia entre exportaciones e importaciones españolas se ha ido reduciendo desde hace poco tiempo. Como se muestra en la Figura 1, esto es el resultado tanto del incremento de las exportaciones españolas como de las importaciones procedentes de Japón, especialmente desde el año 2009. Así, la cobertura de las importaciones españolas por las exportaciones a Japón ha ido aumentando desde el 33,48% en 1995 al 99,20% en 2014.

Figura 1. Comercio entre España y Japón (miles de euros)

Fuente: Datacomex.

Respecto a la inversión directa exterior (IDE), la diferencia entre la IDE a España y desde España muestra que Japón ha mantenido un gran saldo neto positivo de IDE (Figura 2).

Figura 2. IDE entre España y Japón (miles de euros)

Fuente: Datacomex.

Al igual que con España, las relaciones comerciales entre la UE y Japón han mostrado continuos superávit a favor de Japón, pero las cifras entre exportaciones e importaciones han ido convergiendo en los últimos años. Sin embargo, por las características específicas de la economía y sociedad japonesas, Japón continúa siendo un país en el que hacer negocios es, con frecuencia, un reto.

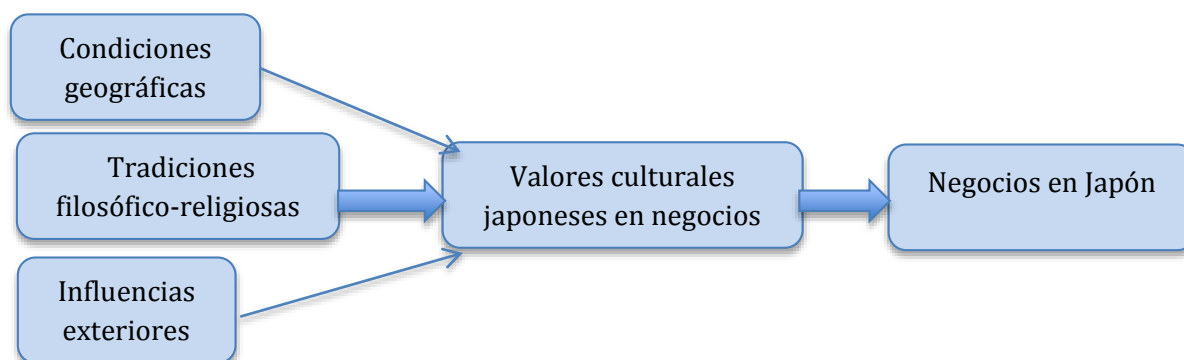
Uno de los factores que pueden causar esta situación es el inadecuado conocimiento de los valores culturales japoneses, provocando malentendidos, complicando la comunicación y dificultando el trabajo conjunto. En los negocios internacionales, las interpretaciones equivocadas no son únicamente una cuestión de idioma sino

también de una correcta comunicación intercultural, ya que las mismas palabras pueden tener diferentes significados para personas de diferentes culturas. Para comunicarse adecuadamente con japoneses es necesario aprender y comprender su cultura y costumbres también.

La comprensión real de los valores culturales que afectan a los negocios no consiste en un conocimiento general, como es el caso de los datos básicos o de alguna cortesía tal como saludar con una inclinación o entregar y recoger la tarjeta de visita con ambas manos. Esta comprensión superficial no ayudará a hacer negocios en Japón. Es esencial saber cómo los valores culturales japoneses influyen en aspectos de los negocios tales como la forma de hacer contactos y mantener las relaciones, de adaptarse al extremadamente competitivo y cambiante mercado japonés o de proporcionar el excepcional nivel de servicio.

Los japoneses están bien preparados sobre la cultura y costumbres del país donde quieren hacer negocios y adaptan sus actos a los locales. Similarmente, hacer negocios en Japón requiere conocer los valores culturales japoneses para poder comprender sus acciones.

Figura 3. Influencias en los negocios en Japón



Fuente: elaboración propia.

(3) Fuentes de los valores culturales japoneses

En este trabajo se entiende cultura como los valores, normas, creencias, actitudes y comportamientos aprendidos y compartidos por un grupo de personas, que les permite percibir el mundo de la misma manera.³ Los valores son el nivel más profundo de la cultura, siendo el nivel más externo las cosas que pueden observarse directamente, como por ejemplo el modo en que se hacen las cosas. El modo de actuar puede ser visto, pero no los valores culturales subyacentes que dan el significado a las acciones y que suelen mantenerse, aunque sean expresados de forma diferente.

³ G. García (2015), "Japanese Cultural Traditions and International Business", en B. Christensen y J. Koeman (eds.), *Nationalism, Cultural Indoctrination, and Economic Prosperity in the Digital Age*, IGI Global, pp. 106-126.

Los valores culturales específicos permiten a las personas de cada sociedad saber lo que es apropiado en cada situación y, por ello, representan las ideas y creencias compartidas implícita o explícitamente sobre lo que está bien, es correcto y deseable para la comunidad. Estas formas aceptadas de hacer las cosas determinan las normas sobre el modo en que las personas deberían actuar y comportarse en público.

Las tradiciones culturales japonesas provienen de varias fuentes como son las condiciones geográficas, las influencias externas durante su historia y sus tradiciones filosófico-religiosas.

(3.1) Condiciones geográficas de Japón. El aislamiento geográfico de Japón, su relativamente pequeño tamaño de aproximadamente un 75% el de España y su gran población de aproximadamente tres veces la española, ocasionaron una estrecha proximidad física entre las personas. Esta cercanía llevó a que los japoneses trabajaran en colaboración o en grupo, se preocuparan de los sentimientos ajenos y fueran conscientes de la posición social relativa entre cada dos personas. Adicionalmente, los frecuentes desastres naturales, tales como tifones, terremotos, inundaciones o desprendimientos de tierras, fomentaron un gran respeto por la naturaleza y la intención de vivir en armonía con ella en lugar de tratar de controlarla.

(3.2) Influencias externas a lo largo de la historia de Japón. A lo largo de su historia, Japón ha recibido diversas influencias culturales del exterior. La primera procedió de China en el siglo IV y posteriormente, en el siglo XVI, de los países de Europa Occidental. Principalmente Portugal y España y, más tarde, los Países Bajos tuvieron un contacto directo con los japoneses hasta el Edicto de 1635 por el que se determinaba el cierre de Japón, se prohibía a los japoneses salir de Japón y volver si estaban viviendo fuera. Durante 200 años Japón estuvo oficialmente, aunque no completamente, cerrado y no se abrió de nuevo oficialmente hasta la Restauración Meiji en 1868. A mitad del siglo XIX la influencia occidental llegó a Japón procedente de EEUU pues, en el año 1853, cuatro barcos norteamericanos arribaron al puerto de la Bahía de Tokio con el propósito de re-establecer el comercio y el diálogo entre Japón y Occidente. Este contacto con un Occidente industrializado llevó a Japón la democracia con un parlamento constitucional, el acceso a la tecnología moderna y el conocimiento sobre el estilo de vida occidental.

Así, los japoneses han desarrollado la costumbre de adoptar los elementos útiles de las culturas extranjeras, fusionarlas con las costumbres locales y adaptarlas al uso japonés (*itoko-dori*).

(3.3) Tradiciones filosófico-religiosas japonesas. Como parte de la cultura, las tradiciones filosóficas y religiosas son las creencias y reglas que guían a las personas en sus decisiones y juicios a lo largo de su vida. Las tradiciones filosófico-religiosas japonesas han sido desarrolladas a lo largo de la historia de Japón como resultado de la combinación de varios sistemas de pensamiento.

El sincretismo es quizá el fenómeno más importante en toda la historia filosófico-religiosa de Japón. Las creencias del shintō y del budismo se unieron cuando éste fue introducido en Japón en el siglo VI y el confucianismo y budismo estuvieron siempre estrechamente interrelacionados en Japón ya que la introducción del confucianismo se produjo junto con la del budismo-zen. Esta es la principal razón de que la mayoría de los japoneses no puedan distinguir con claridad entre sus diferentes tradiciones filosófico-religiosas más allá de sus ritos y de que sea difícil atribuir con certeza los específicos valores culturales que provienen de cada tradición.

El pensamiento japonés se dirige a la realidad de este mundo y da importancia a los valores que son convenientes para la vida diaria. Así, shintō, budismo-zen y confucianismo son tres tradiciones que han tenido una mayor influencia en la formación del modo de pensar empresarial japonés. Ciertos valores culturales en los negocios derivados de estas tres tradiciones son la base sobre la que los japoneses valoran su propio comportamiento y el de los otros.

(4) Valores culturales japoneses en las relaciones empresariales

La sociedad japonesa no es tan homogénea como habitualmente es descrita ya que hay variaciones según la región, tamaño de la localidad, área urbana o rural, educación, trabajo o minoría. Sin embargo, como comparten valores culturales y reglas de conducta, existe un alto grado de homogeneidad en sus costumbres sociales pero no tanto en su origen étnico o estilo de vida. Se suele decir que los occidentales hablan y actúan según lo que piensan y que los japoneses se expresan y comportan según lo que el grupo considera adecuado. Aunque obviamente los japoneses no son todos iguales, en público se comportan de forma similar en cada situación según lo que socialmente se considera apropiado, en lugar de según lo que ellos puedan considerar individualmente.

En base a mi experiencia y a mi investigación en Japón, a continuación explico en profundidad 13 valores culturales japoneses en los negocios que he identificado como esenciales y que, no sólo deben ser conocidos sino comprendidos correctamente para crear y mantener relaciones empresariales con los japoneses. Estos valores han moldeado el modo de pensar japonés y formado las características del modo japonés de hacer negocios.⁴

(1) Importancia de las relaciones personales. La cultura tradicional japonesa considera a los individuos en el contexto de sus relaciones sociales. Las relaciones son fundamentales en la estructura social japonesa y un sistema de sutiles normas sociales regulan cada tipo de relación interpersonal. Las relaciones interpersonales en los negocios son una de ellas.

⁴ G. García (2014), *Cultura y estrategia de los negocios internacionales: elaboración, negociación e implementación*, Editorial Pirámide, Madrid.

- (2) **Guardar las apariencias en público.** Quizá uno de los más importantes valores culturales japoneses es guardar las apariencias en público, no sólo para evitar desprestigiarse uno mismo sino también para evitar hacer quedar mal a otras personas en público. Los japoneses tratan de encontrar un modo apropiado de adaptar lo que quieren a los deseos de los demás y evitan ofender o dañar la imagen pública de los demás mediante la mejora del carácter propio.
- (3) **Autocontrol de los sentimientos y autodisciplina.** Suele asombrar la forma en que los japoneses se comportan en situaciones críticas, es decir, como mantienen el control y la disciplina con independencia de lo que ocurra. Autocontrol implica poder ocultar los sentimientos, emociones y reacciones ante cada situación. Autodisciplina es la capacidad de esforzarse por lo que se piensa es lo correcto en lugar de ceder al impulso de desistir.
- (4) **Importancia del silencio.** Un proverbio japonés dice: “el silencio es oro” (*iwanu ga hana*). El silencio es importante en Japón y el budismo-zen ha tenido una gran influencia en el modo en que los japoneses consideran al silencio. Esto es, la verdad no puede ser descrita verbalmente sino que existe sólo en silencio ya que, aunque las palabras son necesarias para expresar conceptos, el lenguaje impide una comprensión profunda de la realidad que existe más allá de las palabras.
- (5) **Esfuerzo por la perfección.** El esfuerzo personal de los japoneses por la perfección, hasta en los más pequeños detalles, es un valor cultural que puede verse reflejado en el habitual nivel de calidad y servicio que existe en Japón. Cada uno trata de alcanzar la perfección en lo que hace aunque sepan que tal vez no sea posible. Así, dominar la técnica mediante una constante repetición no es suficiente sino que debe conseguirse hacer las cosas en un estado mental que no exija un esfuerzo consciente (*mushin*).
- (6) **Flexibilidad para adaptarse a los cambios.** En el entrenamiento zen se dice que: “la mente más extraordinaria es como el agua” porque el agua está siempre cambiando de forma para adaptarse a toda clase de entornos. La flexibilidad se obtiene evitando los apegos, es decir, siendo capaz de cambiar para adaptarse a las nuevas situaciones que van a ocurrir. En un mundo en constante cambio es necesario deshacerse de cosas y pensamientos.
- (7) **Todo cambia y nada es permanente.** Los japoneses son realmente conscientes de la transitoriedad y fugacidad de la vida (*mujo*) y, así, comprenden que la realidad no es fija sino que está cambiando continuamente. Los sucesos son meras circunstancias temporales y las palabras dejan de tener sentido tan pronto salen de su contexto original ya que las mismas circunstancias nunca ocurrirán de nuevo.

- (8) **Importancia de las circunstancias.** Las circunstancias son importantes porque el modo apropiado de actuar es entendido como el comportamiento que es esperado en cada circunstancia. Las acciones no son buenas ni malas por sí mismas sino que su significado y valor depende completamente de la circunstancia, el propósito, el momento y el lugar. Las acciones individuales que son convenientes para el grupo son buenas y las que lo perjudican son malas.
- (9) **Armonía entre los miembros del grupo.** La armonía debe ser entendida en el sentido de evitar los enfrentamientos directos en la vida diaria. El conflicto surge de la relación entre las personas y, por tanto, la armonía entre los miembros del grupo es el resultado de encontrar un modo apropiado de adaptar los propios deseos a los de los demás.
- (10) **Pertenencia al grupo y cooperación dentro del mismo.** La sociedad japonesa da una gran importancia al grupo o comunidad (*ie*) y a su función social como núcleo alrededor del cual se organizan el trabajo y la vida. De esta forma, el individuo existe como un miembro de un grupo y el comportamiento individual debería ser educado y apropiado para fomentar la cooperación dentro del grupo.
- (11) **Jerarquía social y respeto por la edad.** La estructura vertical de la sociedad japonesa está basada en el concepto confucianista de jerarquía social. La jerarquía permitía las apropiadas relaciones entre las personas y especificaba claramente las responsabilidades y obligaciones que regulaban las relaciones entre los individuos. El respeto por los mayores y por la experiencia es la base de la jerarquía social de la sociedad japonesa.
- (12) **Importancia de seguir las normas sociales.** El concepto confuciano de *li* abarca desde los actos sistematizados de la vida diaria hasta el pensar, sentir y actuar con un sentido ético, dando a cada persona una posición específica en la familia, en la comunidad y en la sociedad. A su vez, esta posición permite que cada uno decida lo que debería o no debería hacer en cada circunstancia particular y, por tanto, pueda utilizar las palabras y acciones adecuadas.
- (13) **Aceptación de los sucesos inevitables.** El budismo-zen enseña que todo, incluso la muerte, puede ser afrontado sin temor si se acepta que es inevitable. Además, la comprensión de que los sucesos no pueden ser controlados sino que son lo que son, lleva a aceptar los hechos tal como existen.

La Figura 4 sintetiza los específicos valores culturales japoneses que son relevantes en las relaciones empresariales y muestra las tres tradiciones filosófico-religiosas de las que proceden, es decir, shintō, budismo-zen y confucianismo. Como estas tradiciones se unieron a lo largo de la historia de Japón, algunas de los valores culturales pueden ser compartidos por las tres y otros pueden ser el resultado del sincretismo.

Figura 4. Síntesis de los valores culturales japoneses en las relaciones empresariales

Shintō	Pertenencia al grupo y cooperación dentro del mismo.
	Importancia de las circunstancias.
	Armonía entre los miembros del grupo.
Budismo-Zen	Autocontrol de los sentimientos y autodisciplina.
	Importancia del silencio.
	Todo cambia y nada es permanente.
	Flexibilidad para adaptarse a los cambios.
	Aceptación de los sucesos inevitables.
Confucianismo	Esfuerzo por la perfección.
	Jerarquía social y respeto por la edad.
	Importancia de las relaciones personales.
	Importancia de seguir las normas sociales.
	Guardar las apariencias en público.

Fuente: basado en G. García (2015), "Japanese Cultural Traditions and International Business", en B. Christensen y J. Koeman (eds.), *Nationalism, Cultural Indoctrination, and Economic Prosperity in the Digital Age*, IGI Global, pp. 106-126.

(5) Importancia de comprender los valores culturales japoneses en los negocios

Los tradicionales valores y características que han guiado a los japoneses a lo largo de los años permanecen en el modo en que la mayoría de los adultos actúa en público. Tratar efectivamente las relaciones empresariales con japoneses requiere un conocimiento en profundidad del significado real de sus actos, ya que reflejan los valores culturales y costumbres sociales subyacentes.

Este trabajo se centra en tres importantes características de las relaciones empresariales en Japón que, o bien son poco conocidas o bien producen dificultades a los no japoneses (Figura 5).

Figura 5. Tres características de las relaciones empresariales en Japón

Importancia de la relación interpersonal.
Importancia de evitar las confrontaciones y las disputas directas.
Significado del contrato escrito firmado.

Fuente: basado en G. García (2015), "Japanese Cultural Traditions and International Business", en B. Christensen y J. Koeman (eds.), *Nationalism, Cultural Indoctrination, and Economic Prosperity in the Digital Age*, IGI Global, pp. 106-126

(5.1) Importancia de la relación interpersonal. La relación interpersonal (*ningen kankei*) es un requisito esencial para hacer negocios permanentes en Japón ya que las relaciones empresariales tienen un alto componente personal. Esta relación implica mutua reciprocidad entre las personas involucradas y tiene el propósito de promover sus objetivos.

Establecer esta relación interpersonal es esencial porque, en las relaciones empresariales, los japoneses confían más en las personas con las que socializan y conocen bien que en las personas que simplemente buscan hacer negocios. Se sienten más cómodos teniendo relaciones empresariales con las personas que son amigos y no sólo conocidos. Así, los japoneses dedican mucho tiempo y dinero en el establecimiento de una relación interpersonal antes de hacer negocios, ya que necesitan conocer lo más posible al socio extranjero. De este modo, los japoneses pueden entender el modo de actuar de su socio e interpretar sus reacciones con el objeto de estar seguros en como tratar con él.

Las reuniones fuera de las horas de trabajo son una parte importante de las relaciones empresariales en Japón ya que, en esos momentos, pueden expresar sus opiniones personales sobre el negocio (*honne*) en lugar de las palabras apropiadas en público (*tatemae*). Estas reuniones informales fuera del entorno de trabajo consisten en actividades sociales tales como cenas, copas o karaokes, y son el medio para desarrollar una aproximación personal ya que los japoneses se comportan de forma diferente en el trabajo que cuando salen de este entorno.

Es importante recordar que las reuniones informales se realizan no solamente antes o durante las negociaciones formales, sino también durante la posterior implementación conjunta de las decisiones estratégicas del negocio. Esto es debido a que las relaciones de negocios siguen teniendo un componente personal en Japón y los posibles conflictos se resuelven de modo amistoso en privado mediante la consulta mutua (*hanashiai*) en lugar de los litigios.

Los japoneses suelen estar en constante contacto personal con las personas con las que realizan negocios y, por ello, prefieren realizar visitas personales con la mayor frecuencia posible para conocer informalmente a las personas encargadas y la evolución del negocio.

En Japón, los contactos iniciales no se hacen directamente y sin referencias sino que las relaciones empresariales se establecen a través de las conexiones apropiadas y de la presentación (*shokai*) hecha por un amigo común o tercera parte (*shokai-sha*).

La relación interpersonal entre los miembros de un grupo depende de su posición relativa en la jerarquía, siendo la relación entre dos individuos de diferente nivel la base de la estructura social japonesa. Características tales como edad, educación, trabajo y contactos originan la distinción entre posiciones y, en las relaciones empresariales, los japoneses continúan sin sentirse cómodos cuando se ignoran las diferencias de jerarquía en el trato personal. De este valor cultural se deriva la importancia de intercambiar tarjetas profesionales (*meishi*) ya que en ellas se indica el lugar que ocupa la persona en la jerarquía de la empresa. Los japoneses necesitan saber este dato para decidir cómo deben hablar a la persona y el nivel de cortesía que debe usarse.

(5.2) Importancia de evitar las confrontaciones y las disputas directas. La armonía (*wa*), entendida como evitar las confrontaciones y disputas directas, es un importante valor cultural de la sociedad japonesa. Así, evitar las confrontaciones personales en público es esencial en las relaciones empresariales en Japón y, por ello, prefieren resolver los conflictos a través de un canal indirecto como, por ejemplo, las reuniones informales, la mediación (*chūkai*) o el arbitraje (*chūsai*).

Los japoneses no suelen expresar abiertamente sus pensamientos, para evitar herir los sentimientos ajenos y arruinar la armonía de la relación. En consecuencia, cuidan lo que dicen y cómo lo dicen (*tatemae*), por ejemplo, evitando decir “no” y usando expresiones indirectas como “es difícil”. *Tatemae* es la apariencia pública u oficial, las opiniones y acciones que son apropiadas a la posición y situación, y *honne* son los verdaderos sentimientos o intenciones. Los japoneses aprecian más la armonía en las situaciones públicas que la franqueza, entendiendo ser franco como expresar abiertamente los verdaderos sentimientos u opiniones. En Japón, el comportamiento apropiado que debe mostrarse en cada situación pública depende de las circunstancias y está culturalmente establecido.

En los negocios internacionales, los conflictos pueden surgir cuando no se comparten los mismos valores culturales sobre lo que es apropiado o correcto, porque es un elemento crítico cuando se valora la sinceridad y honradez. En Japón, una reunión formal de negocios es una situación pública en la que se debe decir lo que es acorde a las normas sociales (*tatemae*). Por otro lado, las opiniones personales (*honne*) son algo privado que no debe ser expresado en público.

La ambigüedad de la comunicación japonesa suele confundir a los no japoneses, pues no suelen darse cuenta de que es complementada por la comunicación gestual ya que los japoneses comparten valores culturales que son el contexto en el cual deben entenderse los mensajes verbales. Por tanto, las personas que hacen negocios en Japón deberían recordar que no sólo son importantes el significado real de las palabras que se dicen o cómo se dicen sino que también debería interpretarse correctamente la comunicación no verbal.

Los valores culturales determinan el modo en el que cada sociedad comprende el silencio y, en Japón el silencio (*chinmoku*) es más una manera de comunicar lo que es importante que un vacío entre palabras. El silencio japonés puede expresar una extensa variedad de significados dependiendo de cada situación particular, tales como eludir una confrontación directa, tratar de no ofender o mostrar desacuerdo pues las opiniones no suelen ser expresadas directamente. Así, los malentendidos pueden surgir cuando personas que no son japoneses no conocen los valores culturales que les permiten interpretar el significado del silencio en cada situación.

Guardar las apariencias es un valor cultural profundamente arraigado en la sociedad japonesa y las personas rara vez pierden el control en público, excepto cuando una de las partes tiene una posición significativamente más elevada. Los japoneses se

preocupan más por el autocontrol que por controlar a otros o controlar la situación, ya que aprenden a no revelar lo que realmente quieren decir y a contener las emociones con el objeto de mantener la armonía interpersonal.

El hábito de comportarse según lo que es socialmente adecuado (*tatema*) es un elemento esencial para ser aceptado socialmente y para mantener la armonía del grupo. Los japoneses están orientados hacia el grupo en el que trabajan o al que pertenecen y esta actitud de preocuparse por los intereses del grupo todavía se mantiene en los centros de enseñanza y en los lugares de trabajo. En público, y por tanto en el trabajo, los japoneses mantienen una actitud de apoyo a su grupo, incluso cuando sus opiniones personales difieren y, de esta forma, los miembros del mismo grupo suelen actuar de forma parecida.

(5.3) Significado del contrato firmado. El término contrato se refiere a un medio legal que describe en palabras escritas el acuerdo alcanzado y ayuda a cumplir sus términos, pudiendo sustituir la confianza entre las partes. Aunque los japoneses usan contratos escritos, se considera que si no hay confianza interpersonal la mera posesión de un papel firmado no mejorará la situación de la relación empresarial. Así, la tradicional actitud japonesa hacia el contrato escrito es la de reflejar la relación empresarial que ha sido creada. Un contrato es más la mera formalización de un compromiso personal vinculante para trabajar conjuntamente que un instrumento detallado con cláusulas fijas que tienen que cumplirse exactamente.

El proceso de negociación no termina cuando los participantes firman un contrato que indica lo que se espera de ellos. En Japón, la firma de un contrato no significa el fin de la negociación ya que los japoneses creen en el continuo cambio de las circunstancias (*jijō henkō*) y, así, las cláusulas demasiado precisas de un contrato no se consideran definitivas sino que siempre estarán abiertas a negociación, incluso justo después de haberlo firmado.

Los términos específicos pierden su validez cuando las circunstancias cambian y sus condiciones se vuelven desfavorables para cualquiera de las partes. Deben ser adaptados a los cambios que ocurran con el propósito de conseguir resultados mutuamente satisfactorios y mantener la relación a largo plazo (*nagai tsukiai*). Esto se basa en la firme creencia de que las partes involucradas en un contrato deberían ayudarse unas a otras cuando surgen problemas porque esta ayuda podrá ser devuelta durante la relación a largo plazo.

Conclusiones

Para finalizar, presento las principales conclusiones que son importantes para establecer y mantener una relación empresarial en Japón.

Se debe recordar que los japoneses están bien informados y preparados sobre la cultura del país en el que hacen negocios. A su vez, los extranjeros que pretenden hacer negocios en Japón tendrían que estar dispuestos a comprender en profundidad los valores culturales japoneses. Esta buena y correcta comprensión ayudará a tratar eficazmente las relaciones empresariales en Japón.

Se debe hacer énfasis en la importancia de la relación interpersonal en Japón (*ningen kankei*) y en el hecho de que no dedicar el tiempo necesario para cultivar esta relación puede ser interpretado como escaso interés y poca cortesía.

Se debe entender que la confianza no reside en el contrato firmado sino en la relación interpersonal establecida. Así, elaborar una adecuada estrategia a largo plazo que incluya el compromiso de una relación empresarial a largo plazo, es esencial para hacer negocios en Japón.

No se debe olvidar que la famosa “armonía” consiste en evitar las confrontaciones personales y guardar las apariencias en público. Ambos, son aspectos prioritarios en las relaciones empresariales en Japón, así como el contacto diario y el constante cambio de decisiones necesarios durante la implementación conjunta.

Se debe comprender que el elevado nivel de calidad y servicio al que los japoneses están acostumbrados es reflejo de su esfuerzo por alcanzar la perfección. Este nivel excepcional es esperado en todo, incluso en las pequeñas cosas.

Se debe tener presente que, como resultado de las diferentes interpretaciones del contrato, consecuencia de tener distintos valores culturales, los no japoneses suelen encontrar más dificultades con sus socios japoneses durante la implementación conjunta que durante la negociación para llegar a un acuerdo y firmar el contrato.