

Como comunicarse con los japoneses en el campo de los negocios

Los malos entendidos causados por los diferentes estilos de comunicación con frecuencia llevan a perder muchas oportunidades comerciales a los empresarios extranjeros que hacen negocios con Japón. Este folleto está orientado a salvar estas brechas. Le pedimos al Dr. Ernest Gundling, especialista intercultural, que fuera el autor para aprovechar su extensa investigación y su experiencia práctica en este campo. Esperamos sinceramente que este folleto ayude a los empresarios de todo el mundo a tener éxito al entablar negocios con Japón.

JETRO

1. Introducción

A medida que las empresas continúan expandiéndose más allá de las fronteras para desarrollar mercados y estándares globales, estamos viviendo hoy en una especie de "realidad virtual", uno puede ver los mismos productos, los mismos logos en Londres, Bangkok o Río de Janeiro. Un empresario francés puede trabajar con uno japonés para vender productos diseñados en Israel, fabricados en California y ensamblados y probados en Malasia. A todo esto se suman las tecnologías de la comunicación como la videoconferencia y el correo electrónico que realmente nos causan la impresión de que el mundo estuviera encogiéndose.

En este clima de colaboración internacional, rodeado de la ilusión de igualdad, podemos asumir fácilmente que "negocios son negocios", y que, al tratar con socios comerciales en la misma industria, "hablamos el mismo idioma" a pesar de las diferencias culturales. Esta, sin embargo, podría ser una suposición peligrosa.

En efecto, cuanto más experiencia tiene una persona no japonesa en hacer negocios con japoneses, más consciente es del obstáculo que representa la dificultad en la comunicación. Puesto que el Japón se ha convertido en parte clave del intrincado ambiente comercial mundial, los empresarios extranjeros que trabajan en Japón o con empresas japonesas fuera del Japón pueden encontrar una amplia variedad de brechas en la comunicación que surgen de las diferencias en los valores y supuestos culturales, costumbres empresariales y el idioma.

Este folleto está diseñado para proporcionar una visión y estrategias prácticas para navegar en las aparentemente oscuras aguas de la comunicación comercial en el Japón. La sección siguiente describe los valores subyacentes y bases culturales del pueblo

japonés. Tal entendimiento ayudará a los lectores a evaluar mejor las típicas brechas en la comunicación que surgen de las diferencias en las prácticas empresariales, que se describen en la siguiente sección. Cada caso se presenta con estudios de caso reales, que han sido recolectados de experiencias de la vida real de empresarios en todo el mundo. La sección final presenta brechas idiomáticas típicas que ocurren en la comunicación con un japonés.

El empresario extranjero que entienda los antecedentes culturales de sus clientes, proveedores y socios comerciales japoneses estará mejor preparado para formar sociedades sólidas y aprovechar las crecientes oportunidades comerciales en el mercado global.



2. Fundamentos Culturales del Estilo de Comunicación Japonés

a. Orientación al Grupo

En la sociedad japonesa, la persona ha trazado tradicionalmente su identidad a partir de afiliaciones grupales incluyendo la familia, la escuela y la empresa

En Japón, los empresarios mencionarán con frecuencia el nombre de la empresa a la que pertenecen antes de mencionar su propio nombre, cuando conocen a alguien por primera vez.

En un país del tamaño de California con una población casi igual a la de Rusia, mantener buenas relaciones ha resultado ser crucial para sobrevivir. Sin la libertad de acción de un ambiente fronterizo, en el que uno siempre puede alejarse si se alteran las relaciones con los vecinos, los japoneses han confiado en su control interno para mantener la armonía y el orden social.

Las emociones, especialmente las emociones negativas, no se expresan abiertamente. Esto no significa que los japoneses repriman sus opiniones individuales; sin embargo, existe una manera apropiada de discutir y resolver las diferencias, una manera indirecta y reservada que no implica un debate público, confrontación o desprestigio.



Tendencia a conformarse

Existen muchos refranes japoneses que aconsejan a las personas ceder frente a la oposición. *Nagai mono niwa makarero* podría ser el equivalente japonés de "si no puedes con el enemigo únete a él". *Goh ni ireba goh ni shitagae*, quiere decir algo así como, "A donde fueres, haz lo que vieres." Una persona que muestra su desacuerdo con demasiada prepotencia o insiste en mantener una opinión diferente rompe la armonía del consenso de grupo y podría ser considerada "inmadura". Por otro lado, una persona que considere el bien del grupo antes de hablar o actuar es considerada una persona con carácter y madurez. Los occidentales interpretan a veces esta tendencia a conformarse como debilidad o falta de imaginación; sin embargo, en Japón, una persona que habla sin tomar en cuenta lo que piensa el resto del grupo lo hace verse ridículo y perder credibilidad.

Honne y Tatemae (que se pronuncia "jon-nai" y "tah-tey-maje")

Debido a la naturaleza colectiva de la sociedad japonesa y la necesidad de mantener las relaciones, los japoneses hacen con frecuencia una distinción entre lo que verdaderamente sienten o su opinión personal (*honne*) y lo que saben que deberían decir en público debido a que es lo más apropiado en la situación (*tatamae*). Todas las culturas hacen esta

distinción en ciertas situaciones; sin embargo, muchos empresarios extranjeros expresan su frustración al no poder distinguir cual es cual al entablar negocios con japoneses. Las estrategias para distinguir *honne* y *tatamae* son abordadas en la sección "Reuniones."

b. Jerarquía

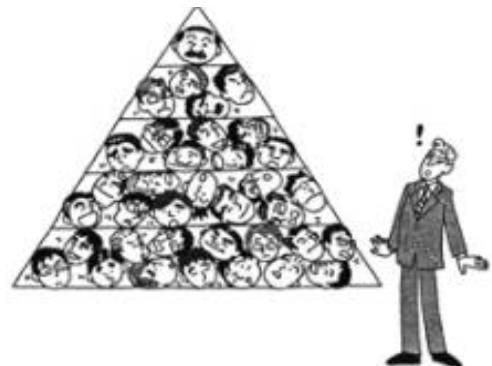
Las Raíces de la Jerarquía

En la cultura del Japón, orientada a las relaciones colectivas, es esencial respetar y mantener las relaciones jerárquicas en la sociedad y los negocios. La importancia de la jerarquía en la cultura Japonesa está basada en la ética social del Confucianismo, en el que las personas se encuentran ordenadas en relaciones jerárquicas verticales, por ejemplo, el cliente (arriba) y el vendedor (abajo). Una sociedad estable depende del mantenimiento adecuado de estas relaciones jerárquicas.

Relaciones Jerárquicas en las Empresas

La relación entre el cliente y el vendedor es una de las muchas relaciones jerárquicas que existen en la cultura empresarial japonesa. Otras son de empresa matriz y subsidiaria, oficina principal y oficina sucursal, gerente y subordinado, empleado más antiguo y empleado nuevo. En estas relaciones, cada persona tiene ciertas expectativas con respecto a la otra.

Por ejemplo, se supone que el gerente se preocupará por el bienestar de sus subordinados, incluso hasta el grado de ayudarlos en su vida privada. A su vez, se espera que un subordinado confíe en el juicio de su gerente y no cuestione sus decisiones. Un problema en los centros de trabajo japoneses contemporáneos se presenta cuando un gerente y un subordinado ya no comparten estas mismas expectativas. Existe un número cada vez mayor de personas en la generación más joven que valoran el individualismo y prefieren guardar cierta distancia entre sus vidas privadas y su trabajo y empleadores.



Antigüedad

Una manifestación importante de jerarquía en la empresa japonesa es la antigüedad. La antigüedad ha constituido tradicionalmente un importante criterio para los ascensos (aunque actualmente se presenta un cambio del ascenso por antigüedad al ascenso por capacidad intelectual o académica). Veamos un ejemplo: en las negociaciones entre dos empresas, la japonesa espera que cada parte envíe a personas de la misma edad y del mismo rango, quienes se sentarán literalmente frente a frente durante las conversaciones. Estas expectativas basadas en la jerarquía plantearán una dificultad para los japoneses de negociar en igualdad con alguien que sea o más joven o mayor.

Otros ejemplos de jerarquía

Cuando los japoneses intercambian tarjetas, una formalidad que tiene lugar cuando los empresarios se reúnen por primera vez, las personas de mayor nivel intercambian tarjetas primero. Cuando se recibe una tarjeta, siempre se verifica el cargo en la tarjeta para establecer la condición relativa. Por lo general, los empleados de mayor rango como el gerente general (*buchoo*) son llamados por su cargo ("*Buchoo*") o por su nombre y cargo ("*Tanaka-buchoo*"). Cuando los Japoneses hacen una reverencia, la persona de menor condición hace una reverencia más marcada.

La disposición de los asientos se establece en base a la Jerarquía. En un taxi, el sitio detrás del conductor es para la persona de mayor rango, en tanto que el asiento al lado del conductor es para la persona de menor rango. El orden para tomar la palabra también es jerárquico, por lo general, la persona con mayor rango habla al último. El propio lenguaje japonés refleja jerarquía. Una persona de mayor condición emplea un lenguaje culto o casual, en tanto que una persona de menor condición emplea un lenguaje "súper culto" o "respetuoso" (*keigo*).

c. Forma y Formalidad

Aún cuando muchos japoneses modernos no están particularmente conscientes de su herencia religiosa, la religión Shinto es el origen de muchos rituales que subsisten hasta hoy. Del Shinto proviene el concepto de *kata*, o forma, la forma correcta de hacer algo. Aquellos que han estudiado un arte marcial como el Karate conocen la repetitiva y esmerada práctica del *kata* (formas básicas) que debe dominarse incluso antes de tirar un puñetazo.

En los negocios, la importancia de la forma puede observarse en la atención que se presta al procedimiento correcto cuando los japoneses intercambian tarjetas. La forma prescrita es resultado de una larga tradición y experiencia y por lo tanto, algo que debe dominarse. Cuando todos los miembros de la sociedad entienden y concuerdan con el *kata*, se elimina la ambigüedad.

Este entendimiento compartido se rompe cuando los japoneses interactúan con otras culturas. Por ejemplo, muchos trabajadores de fábricas del sur este de Asia se han sentido frustrados cuando sus supervisores japoneses dicen "hazlo de esta manera", sin explicarles por qué es mejor de esa manera. Si se lo preguntaran, el japonés diría, "Porque tengo treinta años de experiencia y yo digo que deberías hacerlo de esa manera."



Los empresarios extranjeros de culturas orientadas a los resultados, generalmente se sienten desconcertados por el énfasis que ponen los japoneses en la forma y el proceso. Un empresario indonesio en la industria del vestido puso el ejemplo de un producto que fue devuelto por un cliente japonés porque tenía una arruga. Frustrado por el rechazo, por parte de clientes japoneses, de unos semiconductores con defectos cosméticos en el empaque, el gerente de una fábrica americana exclamó, "Pero si funcionan, ¿cual es el problema?" Los defectos cosméticos a los ojos de los japoneses, son una señal de defectos en el proceso, lo que a su vez indica que la calidad general de un producto puede ser baja.

La importancia de la forma en las costumbres empresariales puede observarse también en la formalidad de las reuniones iniciales en las primeras etapas de una relación o negociación empresarial. A veces casi no se discuten aspectos substanciales en estas reuniones; pero son decisivas para lograr un comienzo adecuado con un socio comercial japonés.

d. Conducta situacional

En la cultura japonesa, la conducta tiende a ser situacional. La conducta apropiada está ligada a muchos factores, incluyendo el lugar, el rango o la condición relativa de las otras personas que puedan estar presentes y la relación que uno tenga con esas personas. Entender de qué manera influyen estos factores en la conducta puede ayudar al empresario extranjero a evitar los malos entendidos.

Por ejemplo, una queja común de los extranjeros que entablan negocios con japoneses es la dificultad para obtener aportes u opiniones. Un gerente occidental de marketing de una empresa de fabricación de dispositivos médicos visitó Japón y se quejó de que el gerente de ventas de una importante cuenta japonesa "no tenía estrategia". Mas tarde se descubrió que el gerente occidental se había formado este juicio cuando preguntó al gerente de ventas japonés, quien en ese momento se encontraba conduciendo con des-

tino a las oficinas principales del cliente para una reunión, “¿Y cómo van las cosas con el cliente X?” y la única respuesta del gerente japonés fue, “las cosas están yendo muy bien.” El gerente japonés quedó sumamente sorprendido luego de escuchar que el gerente occidental esperaba una suerte de resumen en el carro en ruta a la visita, él había tomado la pregunta como parte de una conversación general y por tanto ofreció solamente una respuesta general.

El uso de *honne* y *tatemae*, que se aborda en detalle en la sección sobre “Sociedad Colectiva Orientada a las Relaciones”, es otro ejemplo de la conducta situacional en los negocios japoneses. Las personas de culturas con profundas raíces Cristianas, a veces sienten que el *tatamae* es una especie de deshonestidad, y que los japoneses tienen “dos caras”. En Japón, sin embargo, *tatamae* es simplemente un lubricante necesario que permite a los individuos mantener la armonía con el grupo.



e. Comunicación de rico contexto

Japón es a lo que el antropólogo Edward Hall se refiere, en su obra *Silent Language (Idioma Silencioso)*, como una “cultura de rico contexto”, el pueblo japonés es relativamente homogéneo, y comparte una larga historia de valores y supuestos comunes introducidos por familias poderosas y un sis-

tema educativo sumamente estandarizado. Por lo tanto, al comunicarse entre sí, no es necesario verbalizar todo de manera explícita; puesto que existen antecedentes compartidos, se puede usar una especie de taquigrafía. Se pueden comunicar los sentimientos con pocas palabras, o a través de sutiles señales no verbales. Existe un dicho japonés, “Escucha uno, entiende diez.” El silencio también puede tener un gran significado.

Esto puede llevar a problemas al comunicarse con personas de países donde un discurso en público elegante es considerado una forma de arte. El gerente de planta japonés de un fabricante de alimentos en Francia lo dijo de esta forma:

- Cuando los franceses quieren decir 100 cosas, verbalizan 150.
- Cuando los japoneses dicen 70 cosas, están tratando de que la otra persona entienda 100.

Al comunicarse con personas de otras culturas, con las que podría haber escasos o ningún antecedente compartido, los japoneses tienden a asumir ya sea un nivel más alto de conocimiento y demuestran una gran necesidad de información contextual para poder establecer antecedente compartido, los japoneses tienden a asumir ya sea un nivel más alto de conocimiento compartido que el que realmente existe y se comunican de una forma que parece enigmática o ambigua para los extranjeros, o están agudamente conscientes de la falta de entendimiento compartido, y demuestra una gran necesidad de información contextual para poder establecer este contexto compartido.

Esto puede ser exasperante para las contrapartes en los negocios, quienes sienten que ya han proporcionado suficiente información. En lugar de enfocarse solamente en la propuesta de negocios de un potencial socio, o la tarea específica que tiene a mano, un japonés tomará un enfoque más holístico y querrá saber sobre el carácter y la historia del socio; serán renuentes a iniciar una tarea conjunta hasta que se haya establecido una relación.

JETRO

