

Como comunicarse con los japoneses en el campo de los negocios (II)

3. Brechas en la comunicación causadas por costumbres empresariales

a. Toma de Decisiones



“¿Por qué les toma tanto tiempo tomar una decisión?”

Un occidental quería publicar un libro sobre las operaciones de una gran empresa occidental que tenía un joint venture en Japón. Se puso en contacto con la empresa occidental y obtuvo la aprobación en el primer mes. Inmediatamente envió la propuesta del libro a una editorial japonesa. Ahí empezaron a discutirlo al interior de la organización, lo que requirió un cabildeo con las personas clave en los distintos niveles, la recolección de más datos de referencia, la obtención de compromisos por adelantado para la compra del libro, etc, etc. Luego de dos años, estaba convencido de que la editorial no avanzaría con eso y empezó a pensar en otros proyectos. De pronto recibió una llamada de la editorial que le decía que necesitaban el manuscrito completo dentro de unos cuantos meses, manuscrito en el que por supuesto, no había trabajado para nada en los últimos dos años.

Consenso de grupo vs. autoridad individual

Las empresas japonesas toman decisiones en base al valor cultural de la orientación de grupo. Por lo general, las decisiones se toman por consenso de grupo más que por autoridad individual. En el proceso de formar un consenso de grupo, se examinan y se toman en cuenta todas las posibles repercusiones de una decisión, un enfoque holístico que mantiene la armonía dentro de la organización.

El sistema *Ringi*

Este proceso colectivo, holístico y armonioso de toma de decisiones tiene una manifestación formal denominada el sistema *ringi*. El sistema *Ringi* consiste en una propuesta escrita que es circulada entre todas las personas que se verán afectadas por la decisión. Esta se envía por una ruta predeterminada en base a la jerarquía, empezando desde el nivel más bajo de la organización hacia los niveles superiores. Cuando la propuesta *ringi* llega al escritorio de cada persona, la leen, en ocasiones hacen algún ajuste o sugerencia menor y luego le ponen su sello personal (en lugar de una firma, como ocurre en Occidente). Para cuando el

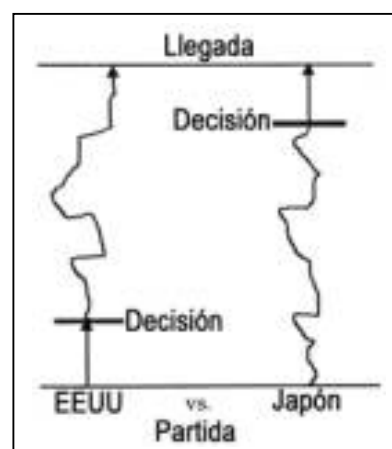
documento *ringi* ha “terminado su tour” y recibido el sello de todos, todas las personas involucradas en la decisión han tenido la oportunidad de hacer un aporte y están de acuerdo con la decisión.

El sistema *ringi* es usado con mucha frecuencia por corporaciones japonesas tradicionales cuando deben tomar decisiones importantes. Sin embargo, aún cuando no se usa el verdadero sistema *ringi*, la toma de decisiones en las organizaciones japonesas por lo general seguirá un proceso similar. El resultado final es que la responsabilidad es compartida por muchas personas y no recae en una sola o en una cuantas personas. Esto tiene la ventaja de que más personas sienten la responsabilidad y “hacen suya” la decisión; el inconveniente es que a veces, nadie realmente se hace responsable por la decisión o los resultados.

Los mismos japoneses se frustran por el tiempo requerido para tomar decisiones, y se están tomando algunas medidas al interior de las empresas para delegar mayor autoridad con capacidad de tomar decisiones y hacer más eficiente el proceso.

Nemawashi (Uniendo raíces)

Antes de que los miembros de una empresa japonesa "firmen" una propuesta, ya sea que se trate de un documento *ringi* formal o algo más informal, el establecimiento del consenso empieza con conversaciones informales, frente a frente. Este proceso de presentar una propuesta informalmente, obteniendo aportes y solidificando el respaldo se conoce como *nemawashi*. La palabra *nemawashi* (unir raíces) es un término de jardinería. Es el proceso de preparar las raíces de una planta o árbol para transplantarlo, protegiendo las raíces para que no se dañen. *Nemawashi* en una organización, protege el proceso de tomar decisiones del "daño" causado por el desacuerdo o la falta de compromiso.



Beneficios del proceso de toma de decisiones japonés

Uno de los beneficios de un largo proceso de toma de decisiones basado en el consenso es su fácil aplicación. Todos están al tanto de la decisión, la mayoría está de acuerdo con ella y es posible una planificación más cuidadosa. Otro beneficio es que cuando están involucrados diferentes grupos o empresas, el relativamente largo proceso permite que se desarrolle una relación más sólida y más confiable, dando como resultado, como ya dijimos, una aplicación más fácil.

Consejos para los empresarios extranjeros

- Espere que el proceso tome más tiempo del que tomaría en su cultura y que implique más reuniones y correspondencia.
- Prepare gran cantidad de información detallada para brindarla en cuanto la soliciten.
- Demuestre paciencia y compromiso a lo largo del proceso, por lo general su compromiso con la relación es el factor decisivo.
- Hágase ver con sus contrapartes con regularidad para demostrar su compromiso y estar disponible para responder a sus preguntas.
- Dedique un tiempo a entablar relaciones con muchas personas y busque a aquellas que tienen el poder y la experiencia para tomar decisiones al interior del grupo japonés.
- Cultive contactos informales al interior de la organización japonesa que le ayuden a monitorear en qué etapa del proceso de toma de decisión se encuentran los japoneses.
- Evite tomar decisiones apresuradas o presionar para que se tomen decisiones apresuradas.
- Asegúrese de que su equipo esté de acuerdo; eviten mostrar desacuerdo entre ustedes frente a los japoneses.

b. Contratos



“¿Por qué las empresas no se rigen por los términos de un contrato?”

Una empresa estadounidense contrató a un proveedor japonés, con oficinas fuera de Tokio, en un área hasta cierto punto rural, para que fabricara partes para su producto. Los clientes de la empresa estadounidense solicitaban componentes de repuesto para esta parte, así que la empresa estadounidense solicitó a la empresa japonesa que le proveyera algunos componentes de repuesto, tal como lo habían estipulado en el contrato entre ambas empresas. La empresa Japonesa dijo que en sus contratos con clientes japoneses, ellos solían proveer toda la parte de repuesto y no sólo algunos componentes.

En una reunión llevada a cabo para resolver este asunto, un representante de la empresa estadounidense llevó consigo un contrato y señaló la cláusula que estipulaba que la empresa japonesa proveería los componentes de repuesto. Se hizo un gran silencio, luego, el japonés de mayor rango presente en la reunión miró el contrato en inglés y recostándose en el respaldo de su asiento exclamó, “Oh...¿yo firmé eso?”. Los japoneses se echaron a reír. El estadounidense no creía que fuera divertido en absoluto y le tomó algún tiempo recobrar la calma.

La actitud de los japoneses frente a los contratos



Las diferentes actitudes con respecto a los contratos producen dificultades para muchos empresarios extranjeros que entablan negocios con empresas japonesas. Una de las principales quejas parece ser que los contratos japoneses son documentos resumidos, “vagos” que no incluyen suficientes detalles como para evitar controversias en etapas posteriores; por otro lado, los japoneses siempre se quejan de lo “detallados” que son los contratos occidentales. Otra queja común es que los japoneses no necesariamente se rigen por los términos de un contrato.

En una cultura de rico contexto, orientada a las relaciones como Japón, un contrato ha sido visto tradicionalmente como un pedazo de papel que resume un acuerdo, y es considerado más como una expresión de voluntad para entablar negocios que como un conjunto específico de promesas y limitaciones que deben ser rígidamente acatadas, independientemente de las circunstancias.

En términos generales, Japón ha sido una sociedad mucho menos litigiosa que muchos países occidentales por las siguientes razones: Primero, el japonés desea mantener la armonía y evitar conflictos abiertos durante la formación de relaciones sólidas. Llevar a un socio comercial a la corte sería en esencia señal del fin de una relación.

En segundo lugar, los litigios en Japón son lentos y costosos. El número de abogados en Japón se encuentra regulado y en todo el país sólo hay un número de abogados equivalente al de una gran ciudad de los Estados Unidos. Cuando se solicita los servicios de un abogado en Japón, es para resolver problemas después del hecho, a diferencia de occidente, en donde se les contrata desde la etapa inicial, para elaborar los contratos para la protección de sus clientes.

Cuando se redacta un contrato entre dos empresas japonesas, éste es visto como el resumen de un largo proceso de negociación que ha sido llevado a cabo por las dos partes, sin asesoría legal. Solicitar estipulaciones detalladas en un contrato demostraría una falta de confianza y esto pondría en riesgo la relación. Incluso una práctica estándar en occidente, como solicitar que una empresa firme un acuerdo de confidencialidad puede ser mal interpretada a veces por las empresas japonesas que sienten que los potenciales socios extranjeros no confían en ellos. Otra diferencia clave es que en Japón, incluso después de firmado, un contrato se considera negociable. Puesto que las condiciones externas están sujetas a cambio, el contrato debería ser suficientemente flexible como para permitir que dos empresas puedan volver a negociar si se presenta la necesidad.

Las grandes empresas japonesas en áreas urbanas se han ido acostumbrando cada vez más en los últimos años a las prácticas contractuales occidentales. No obstante, las empresas más pequeñas, especialmente aquellas que se encuentran fuera de las principales áreas metropolitanas, pueden encontrar aún las actitudes occidentales con respecto a los contratos algo extranjeras.

Consejos para los empresarios extranjeros

Esto no significa que los empresarios extranjeros deberían abandonar los contratos en sus tratos con empresas japonesas. Sin embargo, las siguientes estrategias pueden resultar útiles:

- Tómese el tiempo para establecer una sólida relación; piense en la relación comercial como un contrato personal más que como uno legal.
- Si su socio comercial japonés parece renuente a honrar los términos de un contrato, trate de reunirse con él personalmente para averiguar las razones y hacer los ajustes lo más pronto posible.
- Esté dispuesto a dejar fluidos algunos términos del contrato.
- Asegúrese de que todos los términos del contrato sean traducidos al japonés.
- Redacte los términos del contrato de forma sucinta y directa, de manera que puedan ser entendidos fácilmente por hablantes no nativos del inglés.
- Sea flexible y muéstrese dispuesto a actualizar los términos del contrato a través de una comunicación y un contacto frecuente con su socio comercial.
- Piense en las repercusiones a largo plazo de un enfoque de corto plazo en una interpretación literal de los artículos del contrato.
- Esté preparado para diferentes actitudes hacia los contratos dependiendo de si los socios comerciales son empresas grandes o pequeñas, de áreas urbanas o de áreas más rurales.

c. Intercambio de Información



“¿Por qué los japoneses necesitan una información tan detallada?”

Un ingeniero de aplicaciones de campo japonés le pidió a un ingeniero en los Estados Unidos probar un prototipo de chip. El ingeniero en los Estados Unidos verificó que el chip funcionaba en su sistema bajo las condiciones especificadas y respondió que “no había problema.” El ingeniero japonés se sorprendió de que esta respuesta no estuviera acompañada por una explicación adicional. Empezó a enviar preguntas detalladas para averiguar sobre el ambiente específico en el que había sido probado el chip, si había sido probado bajo cualquier otra condición, por qué no funcionó en ciertas aplicaciones, etc.

El ingeniero en los Estados Unidos se mortificó y dijo:

Si efectuamos una prueba bajo condiciones especificadas y no encontramos problema alguno, ahí termina nuestra responsabilidad. Buscar otros escenarios es algo que escapa a mi labor.

El ingeniero japonés explicó lo que esperaba:

Cuando les pido que hagan algo especial, ellos sólo hacen eso, no hacen cosas que estén relacionadas. Cuando recibimos información de los Estados Unidos, ésta no es suficiente. Tenemos que preguntar una y otra vez.

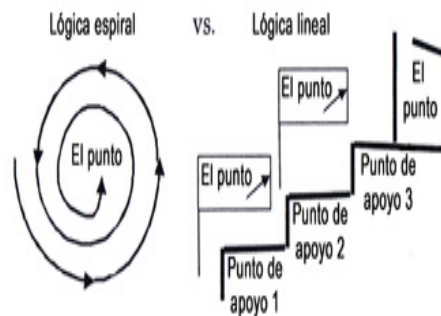
“Es bueno saber” vs. “Necesito saber”

Los empresarios de culturas de poco contexto, orientadas a las tareas, tienden a limitar su enfoque a la “necesidad de conocer” información, que implica información que *piensan* que ellos u otra persona necesita conocer para completar la tarea que tienen a mano. No desean verse inundados con información que “es bueno conocer”; pero que no tienen tiempo para considerar.

Sin embargo, en una cultura holística de rico contexto como Japón “Es bueno conocer” *significa* “es necesario conocer”. Si un ingeniero japonés pregunta x, lo que se espera es que la otra persona explique y y z, y cualquier otra cosa que pudiera estar relacionada o ser importante. Como resultado, lo que se solicita no siempre es específico o explícito, sino simplemente un punto de partida para obtener lo que se necesita. Algunas veces los extranjeros se quejan de que las exigencias de sus socios comerciales japoneses no son claras. Algunas de las razones son: 1) no se justifican (los extranjeros no pueden entender por qué se solicita determinada información; 2) la demanda, o información “surge por partes” y esto puede ocurrir porque el extranjero no está anticipando todas las necesidades y no está respondiendo a ellas completamente en la forma en que los japoneses esperarían, por lo tanto el japonés se ve forzado a insistir una y otra vez para obtener la acción o la información deseada.

Obteniendo información: Excesiva

En la dirección opuesta, al obtener información de socios japoneses, algunas veces los extranjeros se sienten inundados con información básica o detalles. Los extranjeros de culturas de poco contexto como Alemania o Estados Unidos, por lo general encuentran confusas las explicaciones o presentaciones japonesas.



En lugar de escuchar una declaración concisa de los puntos más importantes, respaldada por hechos y ejemplos, pueden verse perdidos en un espiral de información básica, sin una conclusión explícitamente expresada. Al tratar de comunicar todo el contexto, con frecuencia los japoneses se dirigen al punto a través de una acumulación gradual de detalles básicos. Cuando se han dado suficientes antecedentes, incluso podría considerarse redundante verbalizar la conclusión, pues para entonces debería ser obvia. Esto puede llevar a los extranjeros a exclamar impacientemente, “So WHAT is the POINT?” (¿Entonces CUAL es el PUNTO?)

Obteniendo información: Escasa

Por otra parte, algunas veces los empresarios extranjeros se quejan de que no pueden obtener información vital de sus socios japoneses. Esto puede ocurrir cuando la relación no es buena, o cuando se considera al extranjero como alguien de menor rango o un forastero. Cuanto mejor sea la relación, más libre será el flujo de información.

Consejos para los empresarios extranjeros

Cuando sus socios japoneses le soliciten información:

- Brinde la mayor cantidad de información (y contexto) posible anticipadamente.
- Averigüe entre sus socios, qué tipo de información es necesaria y por qué es necesaria.
- Muestre su voluntad de compartir lo que usted podría considerar una información que es "bueno conocer".
- Cuando esté escuchando la presentación de un japonés que aparentemente no va al punto:
- No interrumpa todo el tiempo para preguntar "¿por qué?" o para decir "¿y entonces?". Las interrupciones pueden hacer que el orador se lance a dar más información básica o a repetir lo que ya se dijo.
- Escuche pacientemente y anime al orador ocasionalmente asintiendo y evitando un contacto visual prolongado o severo.
- En una conversación persona a persona colabore con el orador, resumiendo, confirmando o repitiendo lo que dijo. Así puede ayudarlo a llegar al punto más rápidamente.
- Para obtener más información de sus socios japoneses:
- Preste especial atención a la jerarquía; es posible que la información no fluya a los niveles inferiores desde las personas que se encuentran en puestos superiores tan fácilmente como podría esperar.
- Establezca varios contactos informales.
- Establezca relaciones a través de un contacto frecuente y una socialización ocasional "después de las cinco".
- No dude en solicitar discretamente la misma información más de una vez.

JETRO