



INCIDENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN JAPÓN, EN EL MOMENTO DE PACTAR NEGOCIACIONES

Guido Poveda Burgos¹

Docente Investigador

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil

guido.povedabu@ug.edu.ec

Fátima Castro Torres²

Docente

Facultad de Comunicación Social, Universidad de Guayaquil

fatima.castroto@ug.edu.ec

Adriana Vargas Sánchez³

Estudiante

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil

adriana.vargass@ug.edu.ec

Juliana Pinela Mancheno⁴

Estudiante

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil

@ug.edu.ec

Mishell Cervantes Cardenas⁵

Estudiante

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil

jennifer.cervantes@ug.edu.ec

Tania De La Cruz Franco⁶

Estudiante

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil

tania.delacruz@ug.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Guido Poveda Burgos, Fátima Castro Torres, Adriana Vargas Sánchez, Juliana Pinela Mancheno, Mishell Cervantes Cardenas y Tania De La Cruz Franco (2016): "Incidencia de la cultura empresarial en Japón, en el momento de pactar negociaciones", Revista Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón (septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/japon/27/potencias.html>

Resumen: Japón ha conseguido convertirse en una de las principales potencias económicas a nivel mundial pronunciando un sistema de gestión empresarial diferente al que existe en los países occidentales. En este artículo detallaremos algunas de las características que deben tener en cuenta los países al momento de pactar una negociación con uno de los gigantes económico más potenciales de Asia. La cultura japonesa enseñó a las personas a vivir en armonía, a hacer el hincapié en la importancia de la relación de confianza entre las personas y

1 Magister en Administración y Dirección de Empresas; Docente a tiempo completo Universidad de Guayaquil "UG"

2 Máster en Gerencia Educativa; Docente de la Facultad de Comunicación social de la Universidad de Guayaquil "UG"

3 Estudiante de Ingeniería en Comercio Exterior, Séptimo nivel paralelo 61; Universidad de Guayaquil "UG"

4 Estudiante de Ingeniería en Comercio Exterior, Séptimo nivel paralelo 61; Universidad de Guayaquil "UG"

5 Estudiante de Ingeniería en Comercio Exterior, Séptimo nivel paralelo 61; Universidad de Guayaquil "UG"

6 Estudiante de Ingeniería en Comercio Exterior, Séptimo nivel paralelo 61; Universidad de Guayaquil "UG"

en la calidez humana. Esta experiencia cultural que se produjo después de un largo período de convivencia y de trabajo. El sistema de organización empresarial en Japón, las generalidades culturales y características son algunos de los temas que se tratara en este artículo.

Palabras claves: Japón, potencias económicas, cultura japonesa.

Abstract: Japan has managed to become one of the major economic powers worldwide delivering a business management system different to that in Western countries. This article will detail some of the features that should take into account when countries agree on a negotiation with one of the most potential economic giants of Asia. Japanese cultures teach people to live in harmony, to make emphasis on the importance of the relationship of trust between people and human warmth. This cultural experience that occurred after a long period of living and working. The system of business organization in Japan, cultural generalities and features are some of the topics dealt with in this article.

Keywords: Japan, economic power, Japanese culture.

Introducción

El tema cultural está tomando una gran importancia para la realización de negocios internacionales exitosos, esta se adquiere de diferentes formas, a través de nuestras experiencias personales, la educación recibida en la familia, el colegio, la universidad, clubes sociales, el trabajo y en general por interacción social. Las negociaciones son situaciones estratégicas, es decir las acciones de una parte depende de lo que haga el otro.

Según la mayoría de los japoneses, la cultura nacional japonesa es única y por lo tanto, nunca será comprendida por alguien que no es japonés. Las ideas presentadas en la teoría nacional impactaron la comunidad empresarial y el comportamiento organizacional de las empresas japonesas.

Muchas de las funciones de la misión empresarial japonesa pueden ser explicadas a través de los valores culturales antiguos que son muy diferentes a los valores del Occidente e incluso de los países vecinos. Un estudio cuidadoso de la moderna cultura empresarial japonesa y del sistema de gestión, debe llevarse a cabo teniendo en cuenta los valores y las ideologías heredadas del pasado.

Comportamiento de la cultura empresarial en Japón.

Muchas aportaciones lega el comportamiento empresarial japonés a Occidente, país que ha desarrollado grandes mercados, tecnología, empresas altamente competitivas. Para comprender la relevancia de la cultura empresarial japonesa es necesario adentrarse en la cultura japonesa, historia, valores, costumbres, tradiciones. Al respecto, (Natalia Pazyura, 2013) comenta, que la cultura nacional influye en el desarrollo social, económico, empresarial. Asimismo, el desarrollo profesional de un individuo ocurre bajo el impacto del entorno socio-cultural específico del país en el que se lleva a cabo.

Según la mayoría de los japoneses, la cultura nacional japonesa es única y por lo tanto, nunca será comprendida por alguien que no es japonés. Las ideas presentadas en la teoría nacional nihonhinron, impactaron la comunidad empresarial y el comportamiento organizacional de las empresas japonesas. Muchas de las funciones de la gestión empresarial japonesa pueden ser explicadas a través de los valores culturales antiguos que son muy diferentes a los valores del Occidente e incluso de los países vecinos.

Un estudio cuidadoso de la moderna cultura empresarial japonesa y del sistema de gestión, debe llevarse a cabo teniendo en cuenta los valores y las ideologías heredadas del pasado. (ITSM. Ing. Carlos, 2013), Opina la fuente señalada, que la jerarquía familiar implica el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a una familia; sacrificio personal por el bien de la prosperidad de todos.

Por lo tanto, la unidad colectiva del grupo es más importante que la singularidad de cada miembro. El efecto del le-concepto también se observa en relación con la educación en Japón: la educación de los miembros de la familia, especialmente de los niños, es muy valorada en la sociedad japonesa.

La sociedad japonesa es siempre descrita como la sociedad futura (Gaku-reku sakai) en la que a una persona se le respeta por sus logros académicos.

La familia tiene altas expectativas para la educación de los niños y está dispuesta a sacrificar los intereses de sus miembros para asegurar una educación adecuada para ellos.

Las empresas operan como grupos sociales basados en le: la empresa es considerada como una familia que necesita el compromiso del personal para proteger los intereses de la empresa. A veces la línea entre la vida privada y la empresa no se hace tangible, los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo en la empresa (Dev Raj Adhikari, 2011)

Agrega (Natalia Pazyura, 2013) que:

- **Kazokushugi (pertenencia a una familia):** forma los fundamentos de la sociedad japonesa. Los sistemas de empleo y capacitación surgen desde el concepto de la familia: el concepto de empleo de por vida, sistema de evaluación, el enfoque paternalista de la gestión del capital humano y la organización.
- **Aima (se define como la tolerancia total):** sirve para evitar la confrontación en la comunicación. Los japoneses siempre han sido tolerantes en la comunicación y la toma de decisiones, prefieren compartir sentimientos y pensamientos implícitamente.
- **Sempai-kohai (sistema de antigüedad):** define las responsabilidades, premios y otros incentivos sociales entre los mayores y los más jóvenes. Muchos autores creen que la sociedad japonesa está estructurada en una jerarquía vertical de acuerdo con el grado de poder y la distancia entre la relación personal.
- **Wa (armonía y trabajo en equipo):** es apoyo a la armonía en la vida social. Los japoneses son el pueblo más homogéneo en términos de raza e idioma. En el pasado, en la época de las tribus, los japoneses no pudieron conquistar las tribus vecinas, sino que fueron conquistados por ellas.
- **Uchi-Soto (interior y exterior):** que establecen una sensación de seguridad dentro de un grupo. Se cree que las personas del grupo de trabajo tienen una relación más armoniosa en la que ocurre una rápida socialización y profesionalización.

Aspectos importantes en la incidencia cultural empresarial en Japón.

Según (C.P. Carlos Kasuga Osaka Director General de Milktac, S.A., 2015) "Hijo de inmigrantes japoneses que en los años 30 tuvieron la gran visión de escoger esta tierra y con moldes japoneses me hicieron". Señala lo siguiente:

La educación, la religión y la actitud hacia la vida misma y la naturaleza. Existen cuatro pasos para ser un empresario de excelencia. Estos pasos son:

- El bien ser.
- El bien hacer.

- El bien estar.
- Y el bien tener.

El “bien ser”: Honesto, puntual y disciplinado. Por ejemplo: aquí están cerca de 600 personas. Si el conferencista llega 10 minutos tarde, estamos perdiendo 6,000 minutos en esta nación. Por eso no se puede jugar con el tiempo y menos con el tiempo de las demás personas.

El principio fundamental del respeto: si no es tuyo deber ser de alguien. Si esta pluma te la encontraste en un escritorio debe ser de alguien, entonces devuélvela. Si te encuentras un reloj o un anillo y no es tuyo, debe ser de alguien, si te encuentras una cartera tirada en la calle y no es tuya, debe ser de alguien y si te encuentras en una fiesta una señora, y no es tuya debe ser de alguien.

Les voy a comentar como conseguí a mi gente. Compraba yo el periódico que venden los muchachos en la tarde. Les daba yo \$100 pesos y me tenían que regresar \$99.20. Muchos no me lo regresaron, pero los que me lo regresaron son los que actualmente tiene un porvenir, son ellos los actuales ejecutivos y directores, por eso yo tengo tanta fe en este país porque la gente con la que trabajo sabe trabajar en equipo.

El “bien hacer”: Haz las cosas bien, si vas a nadar hazlo bien, y si vas a estudiar hazlo bien. Las gentes que son un “bien ser” y dan a la familia y a su escuela más de lo que recibieron, llegaran al tercer paso: el “bien estar”, y quienes siguen estos tres pasos en este orden, tarde o temprano llegaran a lograr un “bien tener”.

Generalidades culturales y características en Japón.

Al momento de una presentación los japoneses le dan un valor a ciertos puntos que deben ser colocados en orden de importancia como lo son: nombre de la empresa o entidad, departamento al que pertenecen, cargo, nombre completo y resto de datos personales. Ya sea al momento de pactar negociaciones como en el aspecto personal. Es importante el cargo ocupado por las personas y se utiliza también para dirigirse a ellas (Sr. Director, Sr. Presidente, etc.).

En Japón es algo habitual que todas las negociaciones se realicen en grupo pues el trabajo en equipo es muy fundamental para ellos. (Enrique Ogliastri, 2010)

Actitud ante la naturaleza: En cada acto importante de la vida, planta un árbol: cuando se casen planten un árbol, cuando nazca un hijo tuyo planta un árbol, cuando entres a la primaria planta un árbol, antes de cualquier evento realmente importante, planten un árbol. Si tu padre y tu mamá plantaron un árbol cuando naciste, a ese árbol que tiene ahora unos 20 años, a ese árbol lo quieres. Sí, realmente sí, porque significa mucho para ti. Pero si aquel árbol lo siembra el gobierno, me importa un comino y es el mismo. Es por eso importante que cada quien hagamos nuestras propias cosas, para que las amemos. Por eso la juventud tiene que ser emprendedora. Nos quejamos. (C.P. Carlos Kasuga Osaka Director General de Milkta, S.A., 2015)

Actitud ante la vida misma: El elefante del circo Atayde levanta la trompita y ¿por qué no se escapa siendo un elefante?, ¿por qué nos es libre como los otros elefantes? Porque le pasa lo que a muchos de nosotros nos pasó cuando estábamos pequeños. A ese elefantito de pequeño lo tenían atado con una cuerda de la patita y él quería ser libre y jalaba y jalaba, quería ser libre. Se lastimó la piernita, le sangró y ya después le salió un callo y no solo en la manita, sino también en la cabeza, de que “yo no puedo”, y ya no puede. Y así hay muchos jóvenes que llegan a tener 20 años y que ya son adultos y tienen la credencial de tomate la foto y “ya no pueden”. Porque desgraciadamente no pueden? Porque desde chiquitos estuvieron

escuchando todos los días: eres un bruto, eres la vergüenza de la familia, eres un malcriado, siempre te reprueban. Entonces, ese joven llega a ser grande y como el elefante, a determinada hora nada más sale a trabajar, da las vueltas que tiene que dar, ni una más ni una menos, mueve la trompita, termina y se lo llevan a la paja y alguien le trae de comer. Y así son muchos empleados que nada más hacen lo esencial. (C.P. Carlos Kasuga Osaka Director General de Milktac, S.A., 2015)

La planificación: es muy importante dentro de la cultura japonesa, porque desde pequeños les enseñan a ser ordenados y a ser responsables, lo que hace que planifiquen todo, desde verse con amistades hasta las reuniones de negocios, es un sistema de orden que determina la eficiencia de la persona. Por otra parte, existe una estandarización a nivel empresarial, las personas que laboran en las empresas tratan de estar por igual, no destacando en relación con los compañeros, pero esto es a lo que respecta la vestimenta y la forma de comportarse, ya que si existe la competencia entre compañeros por querer realizar el mejor trabajo. (Jensana, 2014)

La religión como influencia en los términos laborales.

Según (C.P. Carlos Kasuga Osaka Director General de Milktac, S.A., 2015) hace la referencia de un ejemplo de experiencia.

En un programa de televisión al que me invitó Ricardo Rocha, yo fungía de traductor y Ricardo preguntó, ¿cuál es la diferencia entre los trabajadores japoneses y los mexicanos?

Después que los japoneses terminaron de cuchichear, se levantó el jefe y les dijo. “Hemos visitado muchas empresas mexicanas y creemos que el trabajador mexicano es mucho más hábil, pero el día de hoy acabamos de estar en la villa y nos hemos dado cuenta por qué las relaciones entre los obreros y la empresa son tan diferentes.

Lo que vivimos en la Villa, es que los dos pueblos son iguales: les gustan las peregrinaciones, las tamboras, los amuletos, los cuetes, etc., pero ustedes van a los templos a pedir y a esperar, y en el Sintoísmo⁷ nosotros vamos a ofrecer. Por eso, nos hemos dado cuenta que los sindicatos mexicanos presentan pliego de peticiones y los sindicatos japoneses presentan pliego de ofrecimientos, pequeñas pero gran diferencia!

El pliego de ofrecimiento, ¿a qué me refiero con esto? Si fabricarnos 1000 Toyota ofrecemos el año entrante fabricar 1200, ¿qué ofrece la empresa? Tenemos 5% de errores en la producción, ofrecemos reducir al 3 %, ¿qué ofrece la empresa? Y en base a esos ofrecimientos, las empresas japonesas han logrado un error 0, calidad total y “Just in time” o “Justo a tiempo”. Con pliego de peticiones no es posible. Piden más días no laborables, más vacaciones, más aguinaldo, que mi cumpleaños me lo paguen triple.

Socios y problemas culturales empresariales.

Las empresas extranjeras que quieran posicionarse en el mercado japonés necesariamente tienen que contar con un socio de Japón o una persona que sea perito en dicho mercado para que la estrategia planteada tenga éxito en el país. El incorporar el socio local es una de las estrategias que optan las empresas extranjeras para minimizar los riesgos de fracaso y de tiempo y dinero, en especial para quienes quieren crear una red de distribución local.

La cultura japonesa en las negociaciones está más arraigada al colectivismo, ya que el individuo pasa a segundo plano a favor del colectivo, todo lo contrario a lo que existe en el occidente, es por eso que también las negociaciones con empresas japonesas se torna muy

⁷ Sintoísmo: como es llamado «camino de los dioses», este representa sus más ancestrales creencias

difícil para los países occidentales, ya que es un choque cultural empresarial, porque a veces las empresas japonesas no ven bien la forma en que desea negociar, es decir, que la empresa occidental al ser individualista quiere sobreponerse ante el otro, y eso está mal visto en Japón.

El éxito en los negocios de los japoneses está basado en la capacidad de crear y mantener buenas relaciones personales. La tradicional antipatía japonesa por el desacuerdo y los debates acalorados los conducen a un sistema en el cual se evitan conflictos en el curso de una reunión formal ya que los japoneses no gustan de la confrontación y por todos los medios evitarán situaciones desagradables o pérdida de imagen de alguna de las partes.

Las actitudes y prácticas japonesas relativas a la solución de diferencias originadas durante la implementación de un contrato son muy distintas a las prácticas occidentales. Tradicionalmente, a los japoneses no les gusta transmitir la culpa o la responsabilidad de un grupo a otro y prefieren, en cambio, discutir los problemas con base en la confianza mutua, a través de relaciones humanas.

Por consiguiente, en comparación con los países occidentales, son muy pocos los casos en que un japonés lleve un conflicto a los tribunales de arbitraje. La mayoría de las disputas se resuelven mediante negociaciones y por medio de un largo proceso de compromiso entre las partes involucradas, sin intervención de terceros. (Gastélum, 2015)

Negociaciones con japoneses

Según (Ph. D.Elogaistri, E., 2009) hace referencia en su libro lo siguiente:

Ármese de paciencia que negociar con los japoneses le va requerir tiempo y planteamientos minuciosamente claros. Le van a llevar en grupos, el jefe de la delegación hablara menos que sus subalternos y progresivamente se llegara a negociar con los niveles altos de la otra empresa. Le van a pedir información detallada sobre el negocio, le va a hacer muchas preguntas; cumpla su palabra haga lo que se comprometió a hacer y no meta muchas cañas o mentiras que le pueden dañar definitivamente el negocio

En la cultura japonesa se ha desarrollado una actitud básica de buscar el consenso, el acuerdo unánime entre las partes, que involucre una creencia en la posibilidad de integrar a las más disímiles opiniones o perspectivas. Una cultura donde prevalece lo colectivo sobre lo individual, no se involucró el ego personal en las discusiones, la gente acepta y apoya con mayor facilidad que en otras culturas la decisión tomada en el grupo.

Los japoneses transan diferencias entre las partes mediante extensas conversaciones informales. Antes de sentarse en la mesa de negociación ellos envían comisiones de bajo nivel y perfil a los mandos medios correspondientes de la contraparte, para conversar y recopilar la información que les permita aclarar los puntos centrales del posible acuerdo, lo que se va perfilando de una manera incremental, por aproximaciones sucesivas y sin conflictos. Esto es lo que se llama *nemawashi* un sondeo preliminar a las instancias de menor nivel de la otra parte para hacer pre negociaciones. Ellos preferirán que al sentarse formalmente a la mesa ya las conversaciones estén tan adelantadas que lo que falte sea básicamente un acto armonioso, formal y protocolario.

El proceso negociador japonés va desde los niveles inferiores hacia los superiores, quienes reciben las propuestas de acuerdos y deciden si aceptarías o rechazarlas. La responsabilidad principal del jefe del grupo negociador es mantener la armonía (*el wa*), la buena relacione entre las partes; así los altos niveles no negocian en sí, pero mantienen el proceso en marcha frente a todos los tropiezos y las diferencias de interés entre las partes que son normales en toda negociación. La tendencia latinoamericana en busca el alto nivel directamente para llegar a un acuerdo sin "perder el tiempo" no funciona bien, porque a ese nivel no se negocia: le invitaran a

cenas y otros actos sociales donde poco se negocia, pero se intenta cimentar la armonía y buenas relaciones.

Los actos sociales que se realizan durante la negociación con japoneses son diferentes según el nivel jerárquico. Al nivel de los presidentes de la empresas, la norma son las invitaciones a jugar golf en un exclusivo club seguido de una cena en un costosísimo restaurante de geishas (que se limitan a servir la comida y canta canciones tradicionales), donde se hablan generalidades y se intercambian información sobre las empresas o instituciones, los países y las tendencias mundiales al calor del sake un “vino” de arroz).

El segundo nivel gerencial va a un karaoke, bar donde se toma whisky y se cantan canciones acompañados por un disco donde suena la orquesta pero la voz no aparece. En los karaokes japoneses no hay canciones latinas, así que a usted le tocará cantar una canción de su país acompañado solo por su whisky. El tercer nivel, personal técnico, va a lugares más populares a tomar cerveza a raudales, amenizadas por pequeños trozos de comida oriental. En la costumbre japonesa, usted le sirve cerveza a su compañero de la derecha, pero no puede servirse en su propio vaso (de eso se encarga su vecino de la izquierda); si entra en esa costumbre, no se le olvide que su compañero depende de usted y manténgale el vaso lleno.

Consideraciones finales

En definitiva los conceptos básicos de la cultura japonesa son los principios importantes que operan la sociedad japonesa y crean un sistema de valores usado también en las organizaciones y en el momento de realizar algún tipo de negociación.

Japón mantiene una tradición arraigada de solidaridad, de apoyo mutuo, de cohesión y de predominio, el respeto por los valores, la lealtad, el ahorro, la fidelidad, el trabajo, la ganancia legítima y valorizada, la desaprobación del uso del prójimo con objetivos egoístas (ya sea en materia de comercio o empleo), el sentido del consenso, el gran sentido de responsabilidad, el sentimiento de pertenencia a una comunidad, la valoración de las competencias individuales, el largo plazo, el tiempo, la paciencia, la ganancia diferida, el espíritu de competitividad, la formación educativa, su dinamismo, el placer por el trabajo, el ser escuchado, la confianza, la toma de decisiones con base en la adhesión y el consenso, la información a todo nivel, las condiciones de comodidad, la creatividad, alta remuneración, la polivalencia en el trabajo, la facilidad de los contactos, redistribución equitativa de las ganancias, salud y bienestar físico, formación de por vida, patrones que dan ejemplo. Desde luego, son aspectos que desempeñan un rol muy importante en la cultura empresarial japonesa que repercute en temas de negocios.

Referencias

- *Blaker, Michael. (2007). Japanese International Negotiation. New York : Columbia University.*
- *C.P. Carlos Kasuga Osaka Director General de Milktaq, S.A. (30 de Agosto de 2015). Gestion Empresarial: Los aspectos mas importantes en la incidencia cultural empresarial japonesa. Obtenido de www.deperu.com/abc/gestion-empresarial/257/los-aspectos-mas-importantes-de-la-cultura-empresarial-japonesa*
- *Dev Raj Adhikari. (Julio de 2011). Empresas: Cultura Empresarial. En En D. R. Adhikari, National Factors and Employment Relations in Japan (pág. 62). Japon: LAP Lambert Acad. Publ.*
- *Enrique Ogliastri. (05 de abril de 2010). Conocimientos: Cultura japonesa. Obtenido de <http://www.comexpanda.com>*

- Gastélum, R. G. (24 de enero de 2015). *Eumed*. Obtenido de *Eumed*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/4h.htm>
 - ITSM. Ing. Carlos. (Julio de 2013). *Depromaica*. Obtenido de www.entorno-empresarial.com/
 - Jensana, A. (29 de julio de 2014). *Revistasice*. Obtenido de *Revistasice*: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_856_79-88__3E22F8F30E880D63ACD531B6D148201F.pdf
 - Natalia Pazyura. (26 de Junio de 2013). *Blog: Cultura Empresarial en Japon*. Obtenido de www.empresa-pyme.com/_blog/La-Cultura-Empresarial-Japonesa
- Ph. D.Elogaistri, E. (2009). *El sistema japonés de negociación*. Mexico: McGraw-Hill.