

Amadeo Jensana Tanehashi*

FACTORES CULTURALES Y NEGOCIOS EN JAPÓN

Japón ha conseguido convertirse en una de las principales potencias económicas a nivel mundial articulando un sistema de gestión empresarial diferente al que existe en los países occidentales, aunque este sistema ha sufrido modificaciones en los últimos años y ha convergido con patrones más globales. La organización de las empresas, los mecanismos de toma de decisiones, la negociación o las dificultades en la comunicación son algunos de los factores culturales analizados en este artículo y que es necesario conocer para abordar con éxito cualquier estrategia empresarial en este país.

Palabras clave: negociación, Japón.

Clasificación JEL: G1, N12.

1. La influencia de las corrientes de pensamiento en Japón

Japón no proviene de una tradición monoteísta, sino que adopta varias religiones e intenta conciliar sus enseñanzas de forma ecléctica¹, aún en caso de que existan contradicciones entre los preceptos de cada una de ellas por separado. De esta forma, hay varias religiones y corrientes de pensamiento que han influenciado durante siglos el pensamiento japonés:

a) El sintoísmo (o «camino de los dioses») que representa todas las creencias de los japoneses desde tiempos ancestrales. Al igual de lo que sucede con muchas otras religiones en periodos prehistóricos, atribuye la divinidad a fenómenos naturales (piedras, agua, animales, etcétera). El sintoísmo, por tanto, no dispone de

una doctrina establecida, sino que comprende una serie de prácticas que se enseñan a lo largo de la vida².

b) El budismo, que fue introducido en Japón en el Siglo VI a través de Corea, aunque había existido contacto con esta religión a través de China durante siglos.

c) El confucianismo, si bien debemos de considerar que se trata de una corriente de pensamiento más que de una religión. Se incorpora también desde China, aunque es en Japón donde tiene un mayor arraigo.

De esta amalgama religiosa y de pensamiento surge una sociedad con características propias y diferenciadas del resto de países.

— Por un lado, el respeto a las reglas y a la jerarquía, fruto de la influencia confuciana. Tal y como podremos analizar con más detenimiento en un capítulo posterior el poder de decisión en las empresas está basado en el

* Director de programas económicos y de cooperación. Casa Asia.

¹ La mayoría de los japoneses celebra el nacimiento por el rito shintoísta, el matrimonio en ceremonia cristiana y la defunción por el rito budista.

² El sintoísmo fue la religión oficial durante la época del imperialismo japonés hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial, al resaltar los valores nacionales por encima de aquellos adquiridos desde países extranjeros.

respeto hacia los superiores, que alcanzan una posición de relevancia en la compañía después de muchos años de servicio en diferentes puestos. La edad y la experiencia, por tanto, son dos de las bases en las que se basa el poder decisorio en las empresas.

— Por otro, la capacidad de organización de toda la sociedad para la consecución de un objetivo común basado en el consenso. De esta forma, tras la Segunda Guerra Mundial renacen las grandes empresas japonesas organizadas en grandes grupos industriales denominados «keiretsu» con el apoyo y connivencia del Gobierno y las entidades financieras, mientras que los empleados de dichas empresas comprometen todo su esfuerzo por el bien de la compañía y del país, incluso sacrificando en parte su vida personal³.

2. El sistema de organización empresarial en Japón

Una de las características cuya comprensión es fundamental a la hora de tratar con japoneses es la especial vinculación que existe entre éstos y la compañía para la que trabajan, al tratarse de una relación basada en la fidelidad mutua y de por vida que contrasta con los numerosos cambios laborales que a lo largo de los años suele tener un profesional en Europa o Estados Unidos.

Uno de los momentos cruciales en la vida de un japonés es el examen de acceso a la universidad, debido a que la nota marcará las posibilidades de estudiar en uno u otro centro. Las mejores universidades (Keio, Waseda, Universidad de Tokyo, etcétera), son las más codiciadas por los estudiantes, debido a que las posibilidades de incorporarse a una empresa de prestigio son mucho mayores si se ha estudiado la carrera en estos centros.

Antes de acabar la carrera, los estudiantes empiezan a contactar con los departamentos de recursos humanos de aquellas empresas en las que les gustaría iniciar

su vida profesional. En caso de que la empresa decida incorporar al estudiante, ofrece unas condiciones laborales determinadas que suelen ser parecidas para todos los que se incorporarán ese año a la empresa.

Generalmente, el día de incorporación es el 1 de abril, coincidiendo con el año fiscal. A partir de ese momento, se inicia un período de aprendizaje para el trabajador denominado «kenshu», cuya duración suele ser de varios meses. Durante este período, el trabajador es instruido en todos aquellos aspectos que van a ser comunes a la hora de desarrollar su actividad profesional, como pueden ser la forma de contestar al teléfono, la redacción de un documento, la presentación de la empresa ante terceros, etcétera. Además, la empresa inculcará al trabajador sus valores, de forma que se inicia una relación que ambas partes esperan sea de por vida.

Los primeros trabajos del empleado en la empresa suelen ser bastante sencillos y no comportan grandes responsabilidades, por lo que permiten a éste conocer la estructura de la empresa y su funcionamiento.

En todo momento existe una tutela de los superiores, de forma que con los años la compañía tiene un conocimiento exhaustivo del trabajador, sus capacidades y debilidades, por lo que a la hora de asignar puestos de responsabilidad puede hacerlo en función de las características de cada persona. Por esta razón, la formación en las universidades japonesas suele ser generalista⁴. Es realmente en la empresa donde el empleado se forma y trabaja en aquello para lo que está más capacitado.

En todo este proceso, tiene que existir una predisposición del trabajador para cambiar de departamento o de lugar de trabajo por exigencias de la empresa, por lo que es bastante frecuente que la familia viva separada durante largos períodos de tiempo (incluso años), en caso de que al trabajador se le asigne un puesto en otra ciudad y no compense el desplazamiento de toda la fa-

³ Japón tiene uno de los índices de mortalidad más elevados del mundo por exceso de trabajo.

⁴ Hasta hace unos años, muy pocos japoneses recibían educación de posgrado en escuelas de negocios.

CUADRO 1

**SUELDO MEDIO MENSUAL
SEGÚN FRANJA DE EDAD
(En miles de yenes)**

Franja de edad	Sueldo
20-24	235
25-29	283
30-34	331
35-39	379
40-44	424
45-49	447
50-54	451
55-59	422
60-64	305

FUENTE: Japan Statistical Yearbook (2010).

CUADRO 2

**SUELDO MEDIO DE LAS MUJERES
(En miles de yenes)**

Año	Sueldo
1985	196
1990	223
1995	253
2000	242
2005	236
2006	239
2007	237
2008	239

FUENTE: Japan Statistical Yearbook (2010).

milia por diversos motivos (colegios de los niños, vivienda, etcétera).

La asunción de responsabilidades y el ascenso en la escala jerárquica de la empresa, por tanto, suele ser gradual y se establece en función de los años de trabajo en la empresa y de los resultados conseguidos. En este sentido, se valora especialmente el hecho de no haber cometido grandes errores en la trayectoria profesional. Por esta razón es difícil encontrar a personas jóvenes en puestos de responsabilidad.

Tal y como podemos observar a continuación en el Cuadro 1, el sueldo también está directamente relacionado con la edad del trabajador.

Por otra parte, la incorporación de la mujer a este esquema de trabajo es difícil (Cuadro 2). Debido a las exigencias de la empresa, la conciliación de la vida laboral y familiar es prácticamente imposible, por lo que las mujeres en muchos casos tienen que renunciar a su vida profesional si desean formar una familia. De esta forma, es habitual que en las relaciones profesionales con extranjeros (especialmente cuando se producen a nivel de directivos) por parte japonesa se trate exclusivamente con hombres.

Tal y como podemos observar en el Cuadro 2, en el caso de las mujeres el sueldo medio es reducido, debido a que no suelen ocupar cargos de responsabilidad.

Este esquema de relación laboral de por vida y basado en la fidelidad ha sufrido severas modificaciones desde la crisis económica japonesa de los años noventa⁵, debido a los siguientes motivos:

a) Algunas empresas se situaron al borde de la quiebra, lo que propició la entrada de capital extranjero para evitar su cierre. Los ejemplos más paradigmáticos los podemos encontrar en el sector de la automoción, donde compañías como Mazda, Suzuki o Nissan están actualmente controladas por socios extranjeros. El caso de Nissan, empresa en la que Renault tiene la mayoría del capital, fue uno de los más emblemáticos de este cambio. La persona designada por la compañía francesa para hacer frente a la situación deficitaria de Nissan fue Carlos Ghosn, actual Presidente de Renault, quien diseñó un importante plan de reestructuración de la compañía para que ésta volviera a los beneficios. Dicho

⁵ La economía japonesa aún no se ha recuperado de la crisis que se inició hace 20 años, y aún continúa teniendo graves problemas de endeudamiento público, estancamiento del consumo interno y falta de perspectivas claras sobre el futuro del país.

plan implicó el cierre de varias plantas, el despido de miles de trabajadores y el desmantelamiento del sistema de relaciones cruzadas entre el fabricante y los proveedores que había existido hasta la fecha.

b) Otra de las consecuencias de la crisis fue la entrada en pérdidas de muchas compañías, que no habían estado nunca en números rojos desde su creación. Esto obligó a que se tomaran también medidas similares a las de Nissan, especialmente después del éxito de su plan de reestructuración. Por tanto, en la actualidad podemos afirmar que existe un sistema híbrido que por una parte intenta respetar la tradición y, al mismo tiempo, introduce sistemas de gestión habituales en empresas occidentales a fin de conseguir resultados económicos favorables.

c) También deberemos de tener en cuenta que este esquema ha sido utilizado mayormente en las grandes corporaciones, mientras que en las pequeñas y medianas empresas se ha aplicado de forma más parcial y limitada debido a la escasez de recursos.

También es importante señalar que en las filiales extranjeras de empresas japonesas se adoptan cada vez más criterios de localidad a la hora de seleccionar el personal directivo, a fin de adaptarse mejor a las características de cada país. Por ejemplo, dentro de las filiales españolas de compañías japonesas es habitual que el máximo responsable sea un español.

3. Algunas peculiaridades del mercado japonés

Los estándares de calidad y las dificultades de acceso al mercado

Existe un cierto consenso por parte de empresarios de todo el mundo con respecto a la exigencia del mercado japonés⁶ por lo que respecta a estándares de calidad, cumplimiento de plazos o servicio post-venta. En

⁶ Muchas empresas prueban su nivel de excelencia en Japón para así afrontar otros mercados con mayores garantías de éxito.

efecto, durante décadas se ha vigilado cada uno de estos aspectos, de forma que sólo aquellos productos sometidos a estrictos procesos de control de calidad eran ofrecidos al consumidor japonés.

Las empresas extranjeras, además, han tenido un difícil acceso a un mercado debido a la existencia de un sistema de distribución complejo, la adopción de barreras a la entrada de productos foráneos y una actitud del consumidor que favorecía la compra de productos locales.

Si bien este nivel de exigencia es, por regla general, mantenido en muchos aspectos, también podemos afirmar que la crisis económica ha polarizado el mercado en diferentes segmentos dependiendo de la edad y la capacidad adquisitiva, por lo que en la actualidad la situación ha cambiado de forma sustancial.

En primer lugar, la crisis económica ha reducido el nivel de consumo de los japoneses, y en la actualidad encontramos todo tipo de productos a diferentes precios, muchos de ellos fabricados en el extranjero (especialmente en China). También ha habido un importante cambio en los hábitos de consumo, y especialmente el público más juvenil tiende a comprar productos extranjeros debido al prestigio que ello conlleva: en especial, las ventas de productos ofrecidos por marcas de lujo ha aumentado de forma considerable durante las últimas décadas, convirtiendo a Japón en uno de los principales mercados para este tipo de empresas.

Los socios locales y los problemas culturales

La dificultad del mercado japonés implica que, en muchas ocasiones, sea necesario contar con un socio local, o bien con personas que entiendan bien el mercado para poder culminar con éxito una estrategia empresarial en el país.

Especialmente en aquellos casos en los que se pretenda crear una red de distribución local, la elección de un socio local suele ser uno de los caminos más utilizados por las corporaciones extranjeras para evitar erro-

CUADRO 3
DIFICULTAD EN LA CONTRATACIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS LOCALES
(En %)

	Dificultad alta	Dificultad media	Dificultad baja
China	69	21	10
India	50	21	28
Japón	82	9	9
Tailandia.	33	67	0
Filipinas	33	335	33

FUENTE: Estudio sobre la presencia empresarial española en Asia, 2007.

res que ocasionen pérdidas de tiempo y dinero. No obstante, algunas de estas operaciones acaban siendo problemáticas, debido a diferencias culturales:

— En algunos casos, debido a las diferencias en la forma de trabajo, no existe una adecuada compenetración entre los equipos de uno y otro país, por lo que se acaban creando dos bandos con un funcionamiento independiente que no benefician a la sociedad.

— Durante los primeros años de la sociedad, el beneficio que la empresa extranjera obtiene del socio local resulta evidente: éste dispone de un mayor conocimiento del mercado, del idioma, de los contactos adecuados, etcétera. No obstante, a medida que transcurren los años la aportación del socio local se hace más difusa, debido a que la parte extranjera ha adquirido un conocimiento suficiente del mercado. Por esta razón, transcurridos unos años en algunos casos puede llegar a replantearse la situación, mediante la adquisición de la parte en la sociedad que ostenta el socio local.

En consecuencia, algunos de los factores de los que dependerá el éxito en las sociedades mixtas son los siguientes:

— Adaptación de los sistemas de transferencia de conocimiento o transferencia de tecnología.

— Visión compartida del sistema de gestión de la empresa, prioridades y resultados a conseguir.

— Creación de equipos de trabajo conjuntos que involucren a personal extranjero y japonés.

— Criterios claros con respecto a los mecanismos de toma de decisión y ámbitos de actuación de cada una de las partes.

— Flexibilidad y capacidad de adaptación en aquellos casos en los que los sistemas de trabajo sean diferentes.

Otro de los elementos que suele plantear dificultades a las empresas es la contratación de los recursos humanos necesarios para poder llevar a cabo el proyecto empresarial. Tal y como podemos observar en el Cuadro 3 extraído del estudio que Casa Asia elaboró en 2007 en el que se entrevistaron a responsables de más de cien empresas españolas con presencia en Asia, éstas encuentran especialmente difícil la contratación de directivos japoneses en comparación con ejecutivos de otros países de la zona, especialmente debido a que los ejecutivos con experiencia suelen preferir trabajar para multinacionales de su propio país.

El caso de la empresa española

Si bien la presencia empresarial española en Japón es relativamente escasa, podemos encontrar algunos elementos comunes que subrayan la importancia de los factores culturales en dos sectores que aglutinan a una

gran parte de las compañías con intereses en este mercado.

Por una parte, dentro del sector de la alimentación (especialmente de cavas y vinos), las compañías que han tenido éxito en Japón han necesitado de una gran perseverancia para poder encontrar un hueco en este mercado. Algunas de estas empresas españolas tienen como distribuidores a empresas japonesas del mismo sector que encuentran en la gama de productos de las empresas españolas un complemento ideal a su catálogo⁷. En todo caso, ha sido necesario un importante proceso de adaptación por parte de estas compañías para conseguir entrar en el mercado, y un trabajo de muchos años. Tal y como hemos mencionado anteriormente, los controles de calidad, la puntualidad en los envíos, la atención inmediata a las reclamaciones o la utilización de técnicas de *marketing* poco habituales en Europa han sido algunas de las claves del éxito. También hay que tener en cuenta que se trata de productos que no han formado parte de la dieta japonesa durante siglos, por lo que se ha tenido que hacer un especial esfuerzo de educación al consumidor para que sepa apreciar las cualidades del producto.

Por otra parte, las empresas de moda o productos de lujo han tenido también que adaptarse a las características del mercado. Casi todas ellas han entrado en Japón por medio de un socio local, aunque en pocos casos la aventura conjunta ha sido satisfactoria para ambas partes: las diferencias en la forma de trabajar de los respectivos equipos, la disparidad de criterios a la hora de escoger la estrategia adecuada, la aportación limitada del socio local, y otros condicionantes han hecho que en muchos casos la compañía española haya cambiado de socio o decidido implantarse por su cuenta.

En casos de compañías cuyo modelo de negocio es la franquicia, debido a las peculiaridades del mercado

japonés, generalmente se ha preferido abrir tiendas propias para controlar mejor el proceso de implantación.

4. Las negociaciones con japoneses

A continuación vamos a resaltar algunas de las características que definen la personalidad y hábitos de negociación que deberemos de tener en cuenta a la hora de entablar relaciones comerciales con empresas japonesas.

Individualismo versus colectivismo

La personalidad de los japoneses se identifica con diferentes grupos a los que pertenece. Tal y como hemos podido observar, uno de los más importantes es la empresa, por lo que la importancia del individuo pasa a un segundo plano en favor del colectivo. Al contrario de lo que ocurre en las compañías occidentales, donde cada trabajador espera poder tener capacidad de decisión propia en su esfera de trabajo, los japoneses prefieren tratar los problemas de forma colectiva y llegar a decisiones por consenso. Este consenso es posteriormente ratificado por los superiores jerárquicos, de forma que se crean mecanismos de decisión *bottom-up* en los que los mandos medios tienen la mayor capacidad de influencia en el proceso decisorio.

Otra de las manifestaciones de este sentimiento colectivo es la escasa importancia de la sindicación en la empresa. Si bien cada compañía dispone de su propio sindicato, su papel es más de enlace que de reivindicación o adopción de posición de fuerza en las negociaciones, por lo que el rol que desempeña es secundario. No existen, por tanto, grandes conflictos laborales y se intenta en todo momento evitar la confrontación entre los diferentes estamentos de la organización.

La necesidad de planificación

La planificación es uno de los elementos más importantes dentro de la empresa japonesa. Dicha planifica-

⁷ La climatología de Japón es excesivamente húmeda para la producción de buen vino o cava.

ción tiene diferentes manifestaciones que es importante conocer:

— Existe una cierta estandarización en el comportamiento de los japoneses, especialmente con personas ajenas a la empresa: la forma de comunicarse, los temas de conversación, o incluso la forma de vestir responde a unas reglas que implican a todos los empleados en la organización. Por ejemplo, no encontraremos a muchos japoneses vestidos con trajes llamativos o con colores muy vivos, a fin de no destacar con respecto a otros compañeros de trabajo.

— En el trato con empresas japonesas es importante seguir un orden determinado en el establecimiento de la relación y no intentar quemar etapas de forma acelerada, ya que tal y como hemos visto no se tomará una decisión hasta que, dentro de un proceso establecido, la organización en su conjunto tenga garantías suficientes de la solvencia de la empresa extranjera y de la oportunidad de negocio que se presenta. Durante las primeras reuniones la parte japonesa pretenderá analizar con detalle la capacidad técnica y financiera de la empresa, por lo que es de gran importancia preparar información detallada sobre todos estos aspectos. En especial se valorará la existencia de referencias de trabajo con compañías de primer orden mundial, o la presencia en mercados de primer orden como puede ser Estados Unidos. Por otra parte, suele dar confianza el hecho de trabajar con organizaciones con un cierto volumen de facturación o número de empleados. No debemos de olvidar que el grueso de la economía japonesa está formado por empresas de gran tamaño, al contrario de países como España donde el tejido empresarial está formado mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas.

La planificación en la empresa japonesa tiene a uno de sus máximos exponentes en el sistema de Kaizen⁸ o mejora continua que han adoptado muchas de ellas.

A través del Kaizen, cada empleado sugiere pequeñas mejoras en su entorno de trabajo a fin de que la organización en su conjunto se pueda beneficiar. Por ejemplo, un cambio en la colocación de una máquina en una factoría puede ahorrar tiempo dentro del proceso productivo, una variación de los colores de la oficina puede proporcionar un ambiente de trabajo más agradable, etcétera.

Las empresas niponas que han adoptado este sistema reciben miles de solicitudes que son analizadas y adoptadas en caso de que sean de interés general. Para ello, es necesario que cada individuo de la organización se encuentre identificado con la empresa y comparta un objetivo común de mejora personal y colectiva.

Otro ejemplo de planificación podemos encontrarlo en el sistema *just in time*⁹, adoptado por las empresas de automoción japonesas como sistema de mejora de productividad. El *just in time* implica la necesidad de eliminar los *stocks* (con el consiguiente ahorro en espacio de almacenamiento y tiempo) por medio del suministro de las piezas necesarias para fabricar cada vehículo en el momento justo. De esta forma, si en una factoría diariamente se fabrica un número determinado de vehículos el suministrador tan solo deberá de entregar el número justo de piezas en el momento preciso para que no haya ningún tipo de desperdicio.

Para la adopción de este sistema se requiere una gran precisión y planificación, debido a que cualquier fallo en el tiempo de entrega afecta a toda la cadena de producción, puesto que se paralizará la producción en el momento en que uno de los fabricantes no entregue la mercancía a tiempo. Del mismo modo, cualquier entrega de un producto defectuoso perjudicaría todo el sistema productivo.

Si bien las empresas japonesas se adoptan a la perfección a este sistema, muchas veces los criterios de calidad no son los mismos o los tiempos de entrega di-

⁸ Las empresas japonesas tienen los índices de productividad más altos del mundo en producción industrial.

⁹ La empresa que mejor ejemplifica la aplicación del *just in time* es Toyota.

fieren en el caso de que se trate de empresas extranjeras, por lo que no es fácil el trabajo con empresas extranjeras que no han experimentado esta cultura del trabajo.

Las relaciones personales

Japón es un país que ha permanecido aislado durante muchos siglos, motivo por el cual existe una cierta desconfianza hacia los extranjeros. Dicha desconfianza puede verse superada con el establecimiento de una relación personal sólida, pero esto conllevará un cierto tiempo y esfuerzo por ambas partes. Al contrario de lo que ocurre en numerosos países, donde se prima la profesionalidad y se fomenta la separación de la vida personal y profesional, en Japón ambas vertientes tienen un nexo común que es necesario fomentar para obtener resultados positivos.

La comunicación con japoneses

Apenas un 5 por 100 de la población japonesa domina el inglés. Si bien desde hace años el aprendizaje de este idioma está incorporado al sistema educativo, la dificultad del aprendizaje es doble:

Por un lado, se concentra una gran parte del esfuerzo en el aprendizaje de la gramática (especialmente para superar exámenes como el TOEFL, GMAT, etcétera) y no tanto en la conversación. Por otro, el idioma japonés es radicalmente diferente a cualquier idioma anglosajón: el orden de las frases es diferente, en vez de la utilización de un sistema de escritura fonético se utilizan ideogramas y las diferencias de pronunciación son también sustanciales.

Esto implica importantes dificultades en la comunicación, que habría que matizar en función del tamaño de la empresa, edad de nuestros interlocutores, sector, etcétera.

Por regla general, en empresas con vocación internacional y de gran tamaño el dominio del inglés suele ser más común, especialmente durante los últimos años.

No obstante, debido a que probablemente se tenga que tratar con diferentes personas en una misma empresa, en algún momento de la traducción suele ser habitual la utilización de traductores.

El primer recurso que suele emplearse es la utilización de alguna persona de la organización japonesa responsable del proyecto para que realice esta labor, traduciendo a los otros miembros de la organización las conversaciones. La principal ventaja de este sistema es el conocimiento técnico del proyecto que tendrá el interlocutor. No obstante, también existen inconvenientes que se deberán de calibrar:

— No se trata de un traductor profesional, por lo que no disponemos de garantías de que las conversaciones en uno u otro sentido sean fidedignas.

— El traductor no es neutral, sino que pertenece a una de las partes involucradas en la negociación. Por esta razón, es posible que no comunique todo lo que se está diciendo, o que lo haga incorporando criterios personales que no siempre son adecuados.

Por esta razón, en los casos en los que sea posible, es preferible disponer de un traductor profesional que pueda transmitir sin interferencias los argumentos de una y otra parte. El traductor puede tener una importancia vital en las negociaciones, y en todo caso es importante que se tengan en cuenta los siguientes elementos:

— En primer lugar, las conversaciones entre empresas de un mismo sector suelen emplear un lenguaje técnico que el traductor no tiene por qué conocer. Por tanto, es importante que pueda disponer con tiempo de información sobre los temas que se van a tratar, y que se le pueda instruir sobre algunas palabras técnicas que van a surgir durante las conversaciones.

— Uno de los elementos que puede resultar problemático es el manejo de cifras: en países occidentales se cuenta con múltiplos de 1.000, mientras que en japonés se calcula con múltiplos de 10.000. Esto puede originar numerosas confusiones, especialmente cuando las cifras que se manejan son altas.

— En cualquier caso, los razonamientos tienen que estar bien estructurados y no se puede hablar durante

mucho tiempo seguido, debido a que se perderán matices y parte de los argumentos no se transmitirán a la otra parte. Por el contrario, es necesario emplear frases cortas, de forma que el intercambio de información sea más fluido y claro.

— Por último, después de la reunión el traductor nos puede ayudar a interpretar adecuadamente las reacciones de la parte japonesa, de forma que se eviten confusiones sobre las posibilidades de iniciar relaciones comerciales, etcétera.

Otras barreras en la comunicación

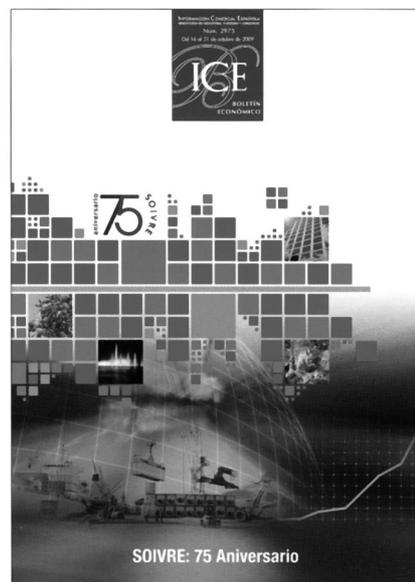
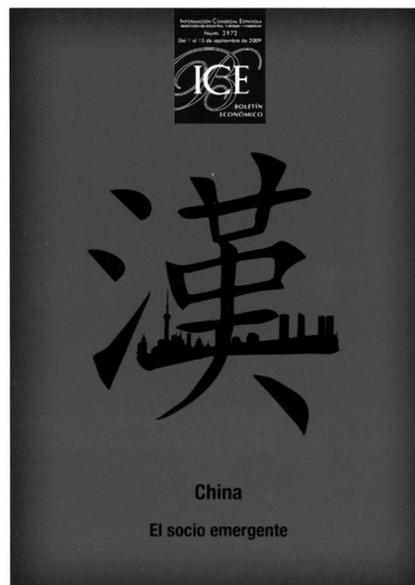
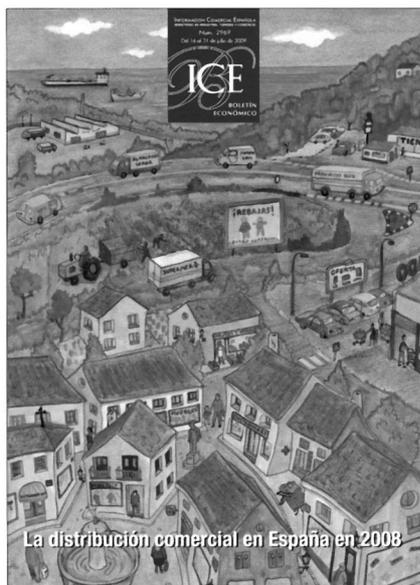
Además de la importancia del idioma, existen otras barreras en la comunicación debido a las diferencias culturales. El carácter japonés resulta particularmente ambiguo, de forma que en muchas ocasiones existe la sensación de que no hay respuestas claras sobre el interés en un determinado proyecto. Generalmente en el mundo occidental se suele expresar de forma clara la intención de llegar a acuerdos o el desinterés por una propuesta. Los japoneses, por el contrario, suelen emplear

frases poco concisas en vez de dar respuestas claras. El propio idioma japonés dispone de numerosos recursos para esquivar una negativa, por lo que en muchas ocasiones los empresarios occidentales no saben bien a qué atenerse a la hora de juzgar los resultados de una reunión, o bien de analizar las posibilidades de negocio con una corporación nipona. Por ello, es importante el hecho de poder contar con el asesoramiento necesario para saber interpretar en cada momento de una forma adecuada las posibilidades reales de negocio.

Referencias bibliográficas

- [1] CASA ASIA (2007): *Estudio sobre la presencia empresarial española en Asia*, Casa Asia, España.
- [2] FLATH, D. (2005): *The Japanese Economy*, Oxford University Press, USA.
- [3] JENSANA, A. (2003): *Empresa y Negocios en Asia Oriental*, Editorial UOC, España.
- [4] KINGSTON, J. (2001): *Japan in transformation 1952-2000*, Pearson Education Limited. Reino Unido.
- [5] MAHUBANI, K. (2002): *Can Asians think? Understanding the Divide between East and West*, Key Porter Books, Canadá.

ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS



Información:
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo
28071 Madrid
Teléf. 91 349 36 47