

El estilo de negociación japonés desde la perspectiva mexicana

Víctor Kerber

Nota introductoria

En buena medida, desde la perspectiva mexicana, la Cuenca del Pacífico está englobada por un solo país: Japón. Este es, sin duda, el país del contorno asiático con el cual hemos mantenido una interacción mayor y hacia el cual se destinan nuestras mayores esperanzas cuando hablamos de desarrollar las relaciones con la Cuenca del Pacífico. Sin embargo, ¿realmente qué tanto lo conocemos? Las imágenes estereotipadas que sobre Japón hemos heredado del romanticismo occidental (*geishas*, cerezos en flor, el Monte Fuji, etc.) siguen siendo para muchos de nuestros diplomáticos y hombres de negocios los únicos puntos de referencia. Uno podría suponer que los ejecutivos y altos funcionarios de gobierno se encuentran entre los hombres mejor informados del mundo, pero con relación a Japón lo cierto es que su desinformación es considerable, a veces hasta vergonzosa, y no es que carezcan de informes, datos, cifras y reseñas históricas sobre el insólito desarrollo de ese país, sino que más bien carecen de los elementos para comprender la psicología y estructura social japonesas.

Tristemente, muchos de quienes acuden a Japón suponiendo que los costos de sus viajes se verán recompensados al momento con beneficios copiosos, acaban por frustrarse cuando advierten que negociar con los japoneses no es cosa fácil. Acaban por lo general etiquetando a la sociedad japonesa de "inescrutable", "truculenta", "insidiosa" y "mecánica". Permítaseme pues presentar aquí algunos elementos que considero importante tener en mente a la hora de sentarse a la mesa a negociar con los japoneses. No es mi propósito dar recetas o soluciones definitivas, sino simplemente demostrar en la medida de lo posible que los japoneses no son tan inescrutables como parecen si se comprenden algunos de los valores propios de su cultura.

La lealtad al grupo

Querer tratar a los japoneses de la misma manera como se trata a los europeos, norteamericanos y a otros latinoamericanos me parece un error de partida. Definitivamente la manera de relacionarse con los habitantes de Tokio dista mucho de ser semejante —ya no digamos igual— de la manera de relacionarse con parisinos, neoyorkinos o bonaerenses. Estoy convencido de que la mejor forma de predecir los movimientos de los japoneses y de aprender a negociar con ellos tanto en el plano doméstico como en el internacional, es a través del contacto con su lengua y preferentemente viviendo en Japón una temporada. En su lengua están contenidos los códigos, las simbologías y las claves de su éxito como "nación-empresa", que tan enigmática resulta para unos y tan envidiable es para otros.

Habrá quien asegure que aprender la lengua japonesa es inútil e innecesario, no sólo porque dicha lengua no se habla más que en Japón, sino también porque existe últimamente el recurso de comunicarse en inglés o en alguna otra lengua menos inextricable para nuestras entendederas. Es importante saber que si bien un considerable número de japoneses con los que habremos de entablar negociaciones domina otra lengua además de la propia, y visten y actúan como occidentales, jamás pierden su *japonicidad*, y esta esencia del japonés, su ética y su raciocinio, no pueden entenderse si se juzgan con valores propios de nuestras sociedades cristianas y cartesianas. Tomemos, como ejemplo ilustrativo, la famosa leyenda de los 47 samurais errantes (*ronin*) que apasionaba a Alfonso Reyes y sigue siendo tema explotado por cineastas y productores de programas de televisión hoy día.

La historia se desarrolla en la época Tokuga-

wa, a principio del siglo XIX, y comienza cuando Asano Naganori, señor feudal de Ako, es afrentado por otro señor feudal de nombre Kira. En un intento por vengarse, Asano hiere a Kira pero no logra matarlo. El *shogún*, indignado, ordena a Asano que se aplique el *hara-kiri*, orden que Asano ejecuta de inmediato. Al enterarse los 47 vasallos de Asano sobre el fatal desenlace de su señor determinan esperar el momento adecuado para vengar su muerte. Así, los 47 *ronin* se dispersan y dedican su vida a los placeres ante la mirada insidiosa de familiares y demás. Un buen día su líder, Oishi, determina que ha llegado el momento de vengar a su amo y junto con sus colegas toma el castillo de Kira por asalto hasta que le dan muerte. Esa noche colocan la cabeza de Kira sobre la tumba de su amo y aguardan el veredicto del *shogún*. Éste, no obstante que simpatiza con la acción de los *ronin*, ordena a todos hacerse el *hara-kiri* por haber osado dar muerte a un señor feudal.¹

Para muchos de nosotros esta historia pareciera cruel y bárbara, pero en Japón se sigue considerando como una lección de lealtad y justicia. Los 47 *ronin* cumplieron con el deber de salvar la cara de su grupo y de mantener la cohesión social sin exasperarla, puesto que se suicidaron para castigar de manera honrosa su osadía de dar muerte a alguien que ocupaba un rango superior en la escala jerárquica de la sociedad.

Por supuesto que tan equivocado sería concluir a partir de esta leyenda que todos los japoneses son fanáticos de la lealtad, como equivocado sería afirmar que todos los mexicanos somos tan honestos como Benito Juárez, pero los conceptos de lealtad al grupo y la noción del deber y la obligación sí están presentes en la cotidianidad japonesa. Japón es una sociedad conformada por grupos y facciones de manera tal que para triunfar en ella es preciso ser identificado como parte de un grupo. Abandonar el grupo o traicionarlo prácticamente equivale a hacerse el *hara-kiri* social. Asimismo es mal visto aquél que hace caso omiso de las estructuras jerárquicas.

No existen, por lo tanto, códigos de valor o moralidad absolutos para los individuos; es decir, no

existe en Japón el equivalente a un decálogo que indique lo que es bueno o malo para cada quien. Simplemente, lo que reditúa beneficios para el grupo, y en un grado mayor para la sociedad en su conjunto, es bueno para el individuo. Tomemos, por ejemplo, el caso de los dos empleados de la compañía *Hitachi* arrestados en San Francisco en 1982 por tratar de robar información secreta sobre *software* contenida en los archivos de la IBM. Juzgados con nuestros patrones éticos, dicha acción resultaría absolutamente reprobable, pero para quienes trataron de llevarla a cabo era perfectamente aceptable en función de lo que se considera como bueno para el grupo. Al poco tiempo, otro empleados, pero esta vez de la compañía *Mitsubishi Electric*, intentaron sobornar a empleados de la IBM para obtener los mismo *software* que los empleados de la *Hitachi* no pudieron extraer mediante la técnica del espionaje. Ingenuamente, suponían aquéllos que este medio era mucho más apegado a la ética occidental. Para nuestros propósitos, importa subrayar que en ambos casos el riesgo y el sacrificio personal se hacía por lealtad a las compañías, no para beneficio propio.

La conducta de los japoneses, por lo tanto, se circunscribe a los grupos, no a los individuos. Como señala el famoso japonólogo y ex embajador de Estados Unidos en Japón, Edwin O. Reischauer, "ni la religión, ni los principios éticos, ni los ideales políticos y sociales funcionan en Japón como grandes fuerzas unificadoras al igual que en otras tierras".² Esto no quiere decir, sin embargo, que los japoneses se encaucen más por las rutas de la amoralidad, convirtiéndose en meros "animales económicos". Diríase más bien que conciben lo bueno y lo malo de manera diferente a nosotros. Si bien, a los occidentales nos aterra que la autoridad divina llegue a juzgar nuestros actos, a los japoneses les preocupa más la censura de una autoridad más tangible que es el grupo o la sociedad. En el reciente escándalo de la compañía *Recruit*, por ejemplo, las editoriales de los diarios japoneses no condenaban tanto a los líderes implicados por haberse enriquecido a través de medios que podrían juzgarse ilícitos, sino por haberlo hecho a costa de perjudicar a otros elementos de la sociedad. Otro ejemplo: a pesar de las evidencias de soborno por parte de la compañía aérea *Lockheed*, al ex

1. Tahara Tsuguo, *Akô shijûnana shiron: bakuhan-sei no seishin kôzô* (Los cuarenta y siete samurais de Ako: La mentalidad del Sistema de *Bakuhan*), (s.1., Yoshikawa Kôbunkan, 1989). La versión de Reyes sobre la leyenda de los 47 samurais se encuentra en Alfonso Reyes, "Visiones del Japón", *Simpatías y Diferencias*, v.1, México, Porrúa, 1945, pp. 3-10.

2. Edwin O. Reischauer, citado en Jon Woronoff, *Japan: The Coming Social Crisis*, Tokio, Lotus Press, 1982, p. 289.

primer ministro Kakuei Tanaka se le sigue adorando en su tierra natal de Niigata y hasta hace poco se mantenía como el hombre más poderoso e influyente dentro del Partido Liberal Democrático (PLD). ¿Por qué? Porque Tanaka utilizaba siempre su dinero —por muy mal habido que fuera— para beneficiar a su comunidad natal, cuyo escaño representaba en la Cámara Baja, y para beneficiar a la facción que representaba sus intereses dentro del Partido. A Tanaka podrá acusársele de corrupto, más no de desleal a sus grupos.

Así pues, tanto las organizaciones políticas como el PLD, y aun los partidos de oposición, como las grandes firmas japonesas, están compuestas no por individuos, sino por grupos de individuos. Los individuos no son nadie si no se les identifica con una agrupación, de ahí que todo japonés, al presentarse a sí mismo, siempre lo haga primero como perteneciente a tal o cual grupo, compañía o institución. Acuden por lo tanto a entablar negociaciones, cualesquiera que sean, no nada más en función de sus méritos intrínsecos y de su utilidad personal, sino por encima de todo en función de la contribución al mejoramiento de la imagen y del prestigio de su agrupación.

Pero el grupismo también tiene su lado negativo: la xenofobia. Todo el que no pertenece al grupo primario o a la sociedad primaria es sujeto de desconfianza; de ahí que el extranjero (*gaijin*: literalmente el "hombre de afuera") sufra a veces desdenes y rechazo cuando está en Japón. En efecto, el japonés por lo general desconfía del extranjero, pero también desconfía de aquel coetáneo que por una u otra razón tiene que ubicarse en un contexto extranjero. Muchos japoneses que han emigrado a otras latitudes, sea en busca de trabajo o porque sus propias compañías los envían a sus representaciones en el exterior, al volver se encuentran con que su lealtad al grupo es puesta en tela de juicio. Por eso mismo hay japoneses que cuando se ven precisados a salir de su país hacen todo lo posible por relacionarse solamente con japoneses, manteniendo a toda costa las tradiciones nacionales, y evitando que ellos y sus hijos se "contaminen" de hábitos y costumbres propias de los *gaijin*.

A la luz de todo lo anterior, resultan más comprensibles las razones por las cuales a los japoneses no les agrada negociar con *nissei*.³

3. Los *nissei* son los hijos de japoneses nacidos y educados fuera

de algunas compañías mexicanas han creído que mandar a *nissei* como sus representantes en Japón les acarrea mayores ventajas, pero no es así. A pesar de que muchos *nissei* y *sansei* hablan perfectamente el idioma japonés y fácilmente se pierden entre las multitudes, la verdad es que se sospecha y desconfía de ellos más que de sus padres y abuelos. Por supuesto que hay excepciones, pero aun aquellos *nissei* que han logrado éxito en Japón tienen que pasar por pruebas de hostilidad terribles, peores incluso que aquéllas que pasan los descendientes de europeos en Europa.

En suma, no es fácil que los japoneses confíen en los extranjeros, ni a veces en otros japoneses o sus descendientes. En ocasiones adolecen también de autoconfianza, lo cual se refleja en el hecho de que por lo general no se sientan a la mesa de negociaciones sin alguien más que los respalde. Esta noción de inseguridad o falta de confianza en sí mismo la sintetiza el famoso psicólogo japonés Doi Takeo en el concepto de *amae* (dependencia filial).⁴ La inseguridad de los japoneses suele ocultarse detrás de imágenes de singularidad, vulnerabilidad y superioridad, desarrolladas sobre todo a partir del éxito económico de Japón, con lo que desgraciadamente se alimenta aún más la xenofobia japonesa como quedó demostrado cuando el ex primer ministro Yasuhiro Nakasone afirmó, en un exabrupto, que a diferencia de Japón el nivel intelectual de Estados Unidos se mantenía bajo debido a la cantidad de negros, mexicanos y puertorriqueños que interactúan en su sociedad.⁵

Así pues, en el momento de relacionarse con un japonés hay que tener en cuenta esta clase de ambigüedades propias de su carácter. Los japoneses de hoy se sienten orgullosos de su desarrollo, lo cual ha infundido en ellos la noción de ser únicos, pero a la vez se sienten altamente vulnerables como individuos y como nación, de ahí que afloren en ellos sentimientos de inseguridad y desconfianza que dificultan su apertura, incluyendo la apertura de sus mercados. Esto,

de Japón. Se les considera japoneses de segunda generación y a los hijos de éstos se les sigue considerando japoneses de tercera generación (*sansei*) a pesar de que sus hábitos, costumbres y modos de pensar ya no tienen prácticamente nada que ver con los de sus ancestros.

4. Doi Takeo, *The Anatomy of Dependence*, Tokio, Kodansha International, 1977.

5. Yasuhiro Nakasone en un seminario nacional del PLD (22 de septiembre de 1986).

no obstante, no quiere decir que exista odio detrás de cada japonés. Al contrario, los japoneses pueden ser muy buenos y leales amigos cuando se les dan muestras de confianza. El propósito de esta reflexión en todo caso es advertir que la contraparte japonesa se sienta a la mesa de negociaciones generalmente con un bagaje de condicionamientos y prejuicios contra lo japonés que son intrínsecos a su cultura. Hay que considerar para tal efecto la fuerte influencia de su carácter isleño y la carga histórica que lleva como producto de haberse aislado de todo contacto con el exterior durante más de 200 años. De igual modo hay que considerar el impacto que deja el sistema educativo sobre los individuos, así como el impacto de lo que podemos llamar sus "creencias religiosas", temas éstos que abordaremos enseguida.

La educación

Al niño japonés se le somete desde muy temprana edad a una disciplina educativa que exige de él estudiar hasta muy tarde y a veces con clases extra los sábados, domingos y días festivos. En cada etapa de su educación los niños deben pasar exámenes rigurosísimos a fin de mantenerse en la competencia por las mejores escuelas y universidades. A la larga, el resultado es que los japoneses se vuelven trabajadores compulsivos. Captan toda la información posible, la sistematizan y analizan hasta en el más mínimo detalle. Seguramente, pues, siempre que se presenten en la mesa de negociaciones llevarán consigo el mayor cúmulo de información sobre la materia y aun habrán avanzado en el análisis de la misma con antelación de tres a cinco pasos sobre el de su contraparte. No es de sorprender, por lo tanto, que los japoneses sepan mucho más acerca de nosotros y de nuestros mercados, de lo que nosotros sabemos acerca de ellos. La información por supuesto existe y está disponible, pero en idioma japonés. En este sentido, resulta comprensible la opinión vertida por un prominente empresario japonés a propósito de las críticas de articulistas al *establishment* de su país:

Los trabajos que he encontrado (sobre Japón en idioma inglés) a menudo no demuestran familiaridad suficiente con los materiales y fuentes de información japoneses. Si se escribe sobre cultura japonesa debería de hacerse referencia a obras escritas en lengua japonesa, y si el tema es la política industrial japonesa, debería de leerse lo

que han escrito los economistas japoneses más prestigiados.

Cuando nosotros los japoneses estudiamos a la sociedad americana y hacemos declaraciones sobre ella, lo hacemos una vez que hemos leído cientos de publicaciones en inglés, y aún así no nos sentimos suficientemente confiados como para publicar artículos en revistas americanas.⁶

Las religiones

El problema de las creencias religiosas en los japoneses también resulta complejo para nuestra racionalidad si no nos desprendemos de los patrones mentales que nos condicionan. La vida religiosa del japonés no es una cuestión de selección; su importancia radica justamente en que no tiene importancia, como señala Reischauer. Aunque el 70% de los japoneses se inscribe dentro de uno o varios parámetros religiosos, casi ninguno se considera profesante de alguna religión.⁷ Más que religión el japonés sigue un sistema tradicional de pensamiento que amalgama creencias tanto del *shinto*, como del confucianismo y el budismo. Asume, por lo tanto, sin remordimiento alguno y con natural ambigüedad la combinación de ritos disímbolos a lo largo de su vida. Conviene aquí subrayar de nuevo el carácter ambiguo del individuo japonés. Dícese que la faz del japonés es una máscara (*tatema*) que oculta muchas veces la verdadera esencia (*honne*).

De manera que cuando se tienen en cuenta los condicionamientos que el shintoísmo, el confucianismo y el budismo ejercen sobre la cultura japonesa, así como la flexibilidad y ambigüedad con la que los individuos abordan el problema de la religión, resulta comprensible por qué a veces nos parece contradictoria la manera de actuar de los japoneses, y por qué aun los argumentos lógicos y directos que emitimos encuentran respuestas vagas e insustanciales. Es importante destacar que la línea de acción lógica de los occidentales no siempre es la que prefieren los japoneses, por lo que no hay que sentirse abatido ante el surgimiento de contradicciones en el curso de las negociaciones. Si uno abandona las negociaciones y sobresimplifica las cosas etiquetando a los japoneses como "animales económi-

6. Kazuo Nukazawa, *Shukan Toyo Keizai* (15 de julio de 1989).

7. Edwin O. Reischauer, *The Japanese*, Tokio, Charles E. Tuttle, 1982, p. 133.

cos" impenetrables, está perdiendo la prueba a la paciencia (*nintai*) que para ellos tiene un alto precio. Endymion Wilkinson, por ejemplo, en su libro *Misunderstanding*, habla en forma por demás amena sobre el encuentro con Japón. Su objetivo es demostrar que éste no resulta ser un país tan tortuoso e incomprensible después de todo, si uno no se empeña en buscar explicaciones lógicas a cada uno de sus movimientos. Hay que dejarlos correr, aconseja Wilkinson.⁸

Los japoneses negociando

Adecir verdad, a los japoneses no les gusta negociar a la manera de los occidentales; el hecho mismo denota confrontación, cosa que procuran eludir a toda costa. Prefieren mejor irse por la tangente y llegar a acuerdos fuera de la mesa de negociaciones que concierten armonía (*wa*) y atiendan a intereses de largo plazo. Todo japonés, desde temprana edad, aprende que la resistencia y el silencio son virtudes esenciales para mantener el *wa*, la armonía. Todo aquel que calla y no discute proyecta una impresión favorable que cumple con la máxima budista de que "el que sabe no habla y el que habla no sabe".

Así, mientras para nosotros es importante ir "al grano", disociando los negocios del afecto, para los japoneses es preferible establecer primero una relación de confianza, sin proyectar desde un principio la imagen de mercaderes. Una vez establecida la relación de mutua confianza se cree que el dinero y los detalles vienen solos, aunque conviene hacer notar que cuando se trata de obtener algo para bien del grupo en ocasiones no vacilan en ser extraordinariamente directos y perseverantes, procurando alcanzar sus metas a toda costa, como en el caso de los empleados de *Hitachi* y *Mitsubishi* descrito anteriormente.

No es de extrañar que en ocasiones casi se acuda al melodrama para obtener comprensión. Aquél que no se conmueva frente a una actitud melodramática es condenado como frío y mercenario. El politólogo Michael Blaker ha subrayado este uso de lenguaje florido y angustiado en el estilo de negociación diplomática japonesa, al advertir que con frecuencia los diplomáticos y políticos utilizan en sus discursos frases tales co-

mo "debemos enfrentar lo inafrentable"; o bien, "no queda más que el sacrificio o la guerra"; o, "nos encontramos acorralados, pero seguiremos buscando comprensión", como queriendo con ello advertir que hay límites de tolerancia que es preferible no rebasar.⁹ Uno de los más prestigiados psicólogos japoneses, Keigo Okonogi, añade que para la mentalidad japonesa el ataque a Pearl Harbor en 1941 ocurrió luego de que los límites de paciencia y resistencia se habían rebasado: la negociación ya no era más un camino viable.¹⁰

Esta conciencia de víctima (*higaisha ishiki*) aparece con frecuencia en el curso de las negociaciones con los japoneses. Por ejemplo, cuando el primer ministro Masayoshi Ohira visitó México en 1979 para solicitar petróleo mexicano, subrayó la necesidad ingente de Japón de abastecerse de todo el petróleo mexicano posible. Actualmente, hay quienes todavía resienten que los dirigentes mexicanos de aquel tiempo no hubiesen comprendido los requerimientos de crudo que tenía Japón para mantener viva su planta industrial. Cuando el orden de cosas se revirtió y México solicitó mayores compras de crudo por parte de Japón, así como reducciones en el monto de su deuda externa, los japoneses fueron sumamente duros. La recuperación de la confianza de los japoneses ha sido una labor ardua y paciente para los negociadores mexicanos en los últimos años. Felizmente, puede decirse que el nivel de las relaciones nipo-mexicanas atraviesa ahora por una de sus etapas más prometedoras.

Hay dos axiomas del filósofo chino sobre estrategia militar, Sun-tzu, que pueden ayudar a entender mejor las estrategias de negociación japonesas:

- 1) Defender al enemigo psicológicamente es la estrategia superior. Vencer al enemigo militarmente es la estrategia inferior.
- 2) El camino del guerrero es engañoso. La clave de su éxito consiste en acumular poder para hacer lo inesperado cuando aparentemente se está preparado.

Sun-tzu, quien vivió en el siglo IV a.C., consideraba además que el secreto del poder se hallaba en el acopio de información. Hemos hecho refe-

8. Endymion Wilkinson, *Misunderstanding: Europe versus Japan*, Tokio, Chuokoronsha, 1982.

9. Blaker, citado en Robert M. March, *The Japanese Negotiator. Subtlety and Strategy Beyond Western Logic*, Tokio, Kodansha International, 1988, p. 25.

10. *Ibid.*

rencia ya a cuán aviesos son los japoneses hoy día para coleccionar información. Estrechamente relacionado con este hecho es el concepto japonés de *nemawashi*, que equivale a lo que conocemos como sondeo por consenso; es decir, que antes de sentarse a la mesa de negociaciones los japoneses invariablemente sondan y acumulan información hasta que se sienten capaces

de dar una solución inesperada. Jamás harán ofertas o propuestas si no conocen con certeza las expectativas de la otra parte; examinan su psicología y en ocasiones no son fácilmente descifrables, pero cuando se sientan a negociar es porque ya han asumido criterios consensuales mediante sondeo.