

FACULTAD DE TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN

GRADO EN ESTUDIOS DE ASIA ORIENTAL

TRABAJO DE FIN DE GRADO
Curso 2024-2025

Las diferencias culturales en la negociación: El caso de Japón

Laura Mir Candelario
1601860

TUTOR
DÍDAC CUBEIRO RODRÍGUEZ

Barcelona, 30 de mayo de 2025

UAB
Universitat Autònoma
de Barcelona

Datos del TFG

Autora	Laura Mir Candelario
Tutor	Dídac Cubeiro Rodríguez
Centro	Universidad Autónoma de Barcelona
Estudios	Grado en Estudios de Asia Oriental
Curso Académico	2024-2025

Castellano
Título
Las diferencias culturales en la negociación: El caso de Japón
Palabras Clave
Comportamiento negociador, Japón, Contexto japonés, Cultura, Comunicación intercultural, Negociación intercultural, Dimensiones culturales
Resumen
<p>El presente trabajo analiza cómo la cultura influye en las negociaciones interculturales mediante el estudio de los comportamientos de los japoneses, a partir del análisis de su estructura social y valores culturales. Este trabajo es un análisis cultural aplicado a la negociación. Las fuentes principales para la elaboración de este estudio han sido libros de negociación y artículos académicos para la teoría general. Para el análisis cultural, he utilizado el libro de Japanese Society de Nakane Chie.</p> <p>El análisis revela que el conocimiento sobre la cultura en una negociación es importante para el éxito de esta. Sin embargo, hay que tener cuidado al aplicar los estereotipos de una forma rígida, ya que puede contribuir al fracaso.</p> <p>Para ello, existen las dimensiones culturales, que nos permiten identificar patrones culturales que influyen en el proceso negociador. Las dimensiones de Hofstede y de Hall han permitido explicar comportamientos culturales que se observan en contextos interculturales.</p> <p>En este sentido, saber interpretar el comportamiento de un japonés en una negociación nos ayudará a adaptar estrategias, evitar malentendidos y alcanzar acuerdos más estables y satisfactorios para ambas partes. Esto permite comprender con mayor profundidad el comportamiento japonés en una negociación, ya que nos muestra el origen de esta conducta. Además, establece un vínculo entre la sociología y la negociación, esto ayudará a que el análisis se vuelva más integral; al incorporar factores sociales, culturales y relacionales. Finalmente, este enfoque puede resultar útil para negociadores, especialmente aquellos que no tienen gran experiencia en negociación intercultural en contextos asiáticos.</p>

Català
Títol
Les diferències culturals en la negociació: El cas de Japó
Paraules Clau
Comportament negociador, Japó, Context japonès, Cultura, Comunicació intercultural, Negociació intercultural, Dimensions culturals
Resum
<p>El següent treball analitza com la cultura influeix en les negociacions interculturals mitjançant l'estudi dels comportaments dels japonesos, a partir de l'anàlisi de la seva estructura social i valors culturals.</p> <p>Aquest treball és una anàlisi cultural aplicada a la negociació. Les fonts principals per la seva elaboració han sigut llibres de negociació i articles acadèmics per la teoria general. Per l'anàlisi cultural he fet servir el llibre de <i>Japanese Society</i> de Nakane Chie.</p> <p>L'anàlisi revela que el coneixement sobre la cultura en una negociació és important per l'èxit d'aquesta. No obstant això, hem de ser previnguts d'aplicar els estereotips d'una forma rígida que pot contribuir al seu fracàs.</p> <p>Per això, existeixen les dimensions culturals, que ens permeten identificar patrons culturals que influeixen en el procés negociador. Les dimensions de Hofstede i de Hall han permès explicar els comportaments culturals que s'observen en contextos interculturals.</p> <p>En aquest sentit, saber interpretar el comportament d'un japonès en una negociació ens ajudarà adaptar estratègies, evitar malentesos i aconseguir acords més estables i satisfactoris per totes les parts.</p> <p>Això permet comprendre amb major profunditat el comportament japonès en una negociació, ja que ens mostra l'origen d'aquesta conducta. A més, estableix un vincle entre la sociologia i la negociació. Això ajudarà a què l'anàlisi es torni més integral, a l'incorporar factors socials, culturals i relacionals.</p> <p>Finalment, aquest enfocament pot resultar útil per a negociadors, especialment aquells que no tenen gran experiència en negociació intercultural en contextos asiàtics.</p>

English
Title
Cultural differences in negotiation: The case of Japan
Keywords
Negotiating behaviour, Japan, Japanese context, Culture, Intercultural communication, Intercultural negotiation, Cultural dimensions
Abstract
<p>The present paper analyses how culture influences intercultural negotiations by studying the behaviour of Japanese people, based on the analysis of their social structure and cultural values.</p> <p>This study employs a cultural analysis to explore the dynamics of negotiation. The primary sources consulted for this study comprised negotiation books and academic articles that provided a foundation for general theory. For cultural analysis, the book <i>Japanese Society</i> by Nakane Chie has been utilised.</p> <p>The analysis indicates that a comprehensive understanding of the negotiation's cultural context is a critical factor in determining its success. Nevertheless, it is imperative to exercise caution when employing stereotypes in a rigid manner, as this may ultimately result in failure.</p> <p>In addressing this issue, it is crucial to recognise the role of cultural dimensions, which facilitate the identification of cultural patterns that influence the negotiation process. The theoretical framework provided by Hofstede's and Hall's dimensions has facilitated the elucidation of cultural behaviours observed in intercultural contexts.</p> <p>Consequently, the ability to interpret the behaviour of a Japanese person in a negotiation context is instrumental in adapting strategies, avoiding misunderstandings, and achieving more stable and satisfactory agreements for both parties.</p> <p>This provides a more profound comprehension of Japanese negotiation behaviour, as it assists in elucidating the cultural underpinnings of such behaviour. It also establishes a correlation between sociology and negotiation, thereby facilitating a more comprehensive analysis by incorporating social, cultural and relational factors.</p> <p>It is submitted that this approach may be of use to negotiators, particularly those with less experience of cross-cultural negotiations with Asian partners.</p>

Índice

1. Introducción	1
2. La cultura en la negociación	3
2.1. ¿Qué es la cultura?	3
2.2. Tipos de cultura	4
2.2.1 Cultura de la dignidad (dignity culture)	4
2.2.2. La cultura del rostro (face culture)	5
2.2.3 La cultura del honor (honor culture)	5
2.3. La importancia de conocer la otra cultura	6
2.4. ¿Cómo afectan las diferencias culturales en la negociación?	6
2.5. Estereotipos en la negociación	7
2.6. Inteligencia cultural	8
2.7. Categorización de los valores	9
2.7.1. Hofstede	9
2.7.1.1. Distancia de poder	9
2.7.1.2. Evitación de la incertidumbre	10
2.7.1.3. Individualismo y Colectivismo	10
2.7.1.4. Masculinidad y femineidad	11
2.7.1.5. Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo	11
2.7.1.6. Moderación e indulgencia	12
2.7.2. E. T. Hall Jr.	12
2.7.2.1. Orientación contextual	12
2.7.2.2. Entendimiento del tiempo	13
2.7.2.3. Conciencia espacial	14
2.8. Análisis de la cultura japonesa	14
3. La negociación	17
3.1. Estilos	18
3.2. Estrategias	18
3.2.1. Estrategias según J. Brett	18
3.2.1.1. Q&A	18
3.2.1.2. S&O	19
3.2.2. Estrategia según Coleman y Fraser	19
3.2.2.1. Estrategia Distributiva	19
3.2.2.2. Estrategia Integrativa	19
3.3. Fases	19
3.3.1. Preparación	20
3.3.2. Negociación cara-a-cara	20
3.3.3. Resultado y cierre	21
3.3.4. Implementación	22
4. La negociación japonesa	22
5. Conclusión	24
6. Bibliografía	26

1. Introducción

La negociación es una parte imprescindible en las relaciones humanas, puesto que todas las personas negocian en distintos escenarios. Podemos decir que negociar, al implicar el intercambio de ideas, intereses y necesidades, es un acto comunicativo. La comunicación está mediada por la cultura, lo que implica que al negociar haya rastros de nuestra cultura.

Históricamente, la negociación es una herramienta clave para resolver conflictos de intereses. Durante el proceso de negociación, debemos identificar las áreas de consenso para llegar a un acuerdo que resulte beneficioso para ambas partes.

Dentro de la negociación, los campos más estudiados son las áreas diplomática y comercial. Esta última es de especial interés porque, gracias a la globalización, vivimos en un mundo cada vez más interconectado e interdependiente. Este proceso se ve facilitado por las nuevas tecnologías, como internet, ya que podemos mantener una conexión directa e inmediata con personas de otras partes del mundo impulsando los negocios entre países.

Podemos definir la negociación intercultural como la comunicación entre dos culturas con el objetivo de llegar a un acuerdo. Sin embargo, esto conlleva que dos culturas diferentes entren en contacto, lo que puede causar malentendidos durante las negociaciones. Esto se debe a que toda acción será medida, sopesada e interpretada; por ello, es importante conocer la cultura con la que vamos a hacer negocios.

Conocer la cultura de la contraparte ayudará no solo a entender al otro, sino a conseguir relaciones más sólidas que lleven a acuerdos satisfactorios al desarrollar mejores estrategias y técnicas a la hora de negociar.

En cuanto al contexto económico, Japón es la cuarta economía mundial. Posee un amplio sector manufacturero, especialmente en la electrónica, los vehículos de motor y la robótica. Económicamente, está orientada a la exportación, aunque su punto débil es su dependencia energética y a las materias primas (Las 10 mayores economías mundiales en 2025, 2024).

Para España, Japón es el segundo socio comercial más importante en Asia, ocupando el 20º lugar como destino de nuestras exportaciones. En relación con las importaciones, España ocupa el puesto 28º y dentro de países de la Unión Europea es el 6º país exportador a Japón (Oficina de información diplomática, 2025, pág. 2;6).

Considerando la relevancia que tiene Japón comercialmente para nuestro país, partimos de la siguiente pregunta. ¿Cómo influyen los elementos culturales de la sociedad japonesa en el desarrollo y forma de afrontar una negociación intercultural?

Para su contestación, el objetivo principal de este trabajo es conocer aspectos de la cultura japonesa que nos puedan ayudar en las negociaciones con este país, por ello, los objetivos específicos de este trabajo son:

1. Explicar cómo afectan las diferencias culturales en la negociación y la importancia de conocer la cultura del otro negociador.
2. Analizar las características de la negociación mediante la descripción de los diferentes estilos y fases de la negociación.
3. Estudiar la sociedad japonesa para relacionar las características culturales de los japoneses y sus particularidades en la negociación.

He basado mi investigación en un análisis cualitativo de tipo documental e interpretativo, ya que la información la he obtenido de fuentes secundarias como libros especializados y textos académicos, incluyendo documentación sobre negociación intercultural, estudios sociológicos sobre la sociedad japonesa, investigaciones empíricas y herramientas comparativas culturales.

Dado que durante la búsqueda bibliográfica no se han encontrado estudios sobre el caso de negociación japonesa con el enfoque cultural que he analizado. Por ello, he optado por combinar literatura general de negociación con fuentes culturales específicas. Esta combinación ayuda a superar la escasez de estudios directos y posibilita un análisis más profundo.

Para este último punto, he utilizado el libro *Japanese Society*, de Nakane Chie. Esto se debe a que hace un análisis detallado de la sociedad japonesa que me ha permitido contextualizar su comportamiento a la hora de negociar. Además, el resto de los textos que he utilizado los he escogido basándome en su temática y aplicabilidad a la investigación del vínculo entre sociedad, valores culturales y comportamiento negociador japonés.

La mayor dificultad que he encontrado ha sido la escasez de estudios que incorporan cultura japonesa con negociación. Aunque, existen muchos textos académicos que examinan las diferencias culturales entre dos o más países, ninguno de ellos profundiza en el origen cultural de Japón.

La motivación personal de la elección de este tema ha sido porque desde mi infancia he tenido un objetivo claro, trabajar en algo relacionado con Japón, este objetivo influenció todas las decisiones que tomé relacionadas con mis estudios.

Años antes de empezar este grado hice una formación profesional de grado superior en Comercio Internacional, fue ahí donde toqué por primera vez el tema de la negociación. Al llegar a cuarto de carrera en la asignatura de Empresa y Mercados Nacionales e Internacionales del Asia Oriental volvimos a tocar esta materia, pero más enfocada en China, Corea y Japón.

La negociación desde el principio me pareció interesante, pero al mismo tiempo es un tema muy amplio así que para delimitar pensé en combinarlo con otro tema de mi interés, la sociedad japonesa.

Aunque al principio no supe como combinar estos dos temas llegué a la conclusión que la mejor manera era centrándome en las diferencias culturales.

Aparte, quiero hacer un trabajo funcional, es decir, que los conocimientos que voy a adquirir me puedan ser útiles en un futuro si fuese necesario. Además, aunque me centre en la negociación del ámbito empresarial, algunos aspectos se podrían utilizar en el ámbito diplomático.

Al no tener experiencia laboral en el sector del comercio internacional no tengo conocimientos prácticos de cómo se negocia, por esto este trabajo me aportará los conocimientos básicos de la negociación con otros países y en especial cómo tratar o qué tener en cuenta con japoneses si alguna vez tuviera la oportunidad de estar en una.

2. La cultura en la negociación

2.1. ¿Qué es la cultura?

Para conocer la importancia de las diferencias culturales en la negociación, primero hay que entender el concepto de cultura. Para ello, utilizaremos la siguiente definición de Moore y Woodrow (2010, pág. 5):

Cultura es el resultado acumulativo de las experiencias, creencias, valores, conocimientos, organizaciones sociales, percepciones del tiempo, relaciones espaciales, objetos materiales y posesiones, y conceptos del universo adquiridos o creados por un grupo de personas a lo largo de las generaciones. Se construye socialmente a través del esfuerzo y las interacciones individuales y de grupo. Esta se manifiesta en patrones de lenguaje, comportamiento, actividades, procedimientos, roles y estructuras sociales, y proporciona modelos y normas para la aceptable comunicación cotidiana, la interacción social y el logro de las metas afectivas y objetivas deseadas en una amplia gama de actividades y ámbitos.

Además, Ibsen (2014, págs. 112-116) explica algunas consideraciones sobre la cultura que debemos tener en cuenta:

1. La cultura no es heredada genéticamente, sino aprendida, esto implica que no necesariamente los individuos piensen o actúen de manera idéntica. Además, al tener la capacidad de aprender cualquier cultura nos podemos ver influenciados por otra cultura diferente a la nuestra si convivimos con ella. Es decir, como la cultura se aprende por socialización, la persona tendrá rasgos propios de ambas sociedades. Por ejemplo, una persona de nacionalidad japonesa que ha crecido en Colombia, su comportamiento cotidiano se asemejará al comportamiento típico del país donde se haya criado.
2. La cultura no es estática, hay dimensiones que cambian más rápidamente que otras. Por ejemplo, las creencias y los comportamientos suelen cambiar en un par de décadas, ya que están influenciados por la edad, el género, el estatus social. Mientras que las normas y los valores experimentan cambios a largo plazo.
3. La cultura es compartida por individuos de una misma comunidad, pero también puede estar fragmentada y ser maleable dependiendo de los distintos contextos. Por ejemplo, dentro de un mismo país, el comportamiento de los ciudadanos de un lugar (ciudad, zona...) pueden diferir

entre ellos o en el ámbito laboral, un arquitecto y un empresario no actuarán de la misma manera.

4. La distancia cultural explica qué tan diferentes son dos culturas, es decir las diferencias culturales serán mayores o menores dependiendo de la distancia que exista entre los países. Entre países cercanos hay mayor posibilidad a que las diferencias culturales no sean tan grandes como en países alejados, es decir, China será más próxima culturalmente a Japón que España.

Pero la cuestión es ¿Qué relación existe entre la cultura y la negociación? Según Brett y otros (1998, pág. 62):

La cultura permite comprender el modo en que las sociedades gestionan los intercambios sociales, como la negociación. Los valores culturales (lo que es importante) y las normas (lo que es apropiado) proporcionan a los miembros de un grupo cultural estrategias de negociación, o lo que los científicos cognitivos denominan guiones o secuencias de acción social apropiada y esquemas o plantillas para interpretar tanto la situación como el comportamiento de los demás.

Como ha mencionado Brett, los elementos culturales afectan inconscientemente al comportamiento del negociador. De ahí que la comprensión de las diferencias y el conocimiento del otro no es solo una cuestión teórica, sino una necesidad práctica en contextos internacionales.

2.2. Tipos de cultura

Brett (2014, págs. 31-38) diferencia tres tipos de culturas: la dignidad, el rostro y el honor, cada una de las cuales condiciona distintas formas de negociar.

Para analizar estas culturas, se tienen en cuenta varios factores como la autoestima, el poder y el estatus, la sensibilidad y respuesta a los insultos, el estilo de confrontación, la mentalidad y la confianza.

2.2.1 Cultura de la dignidad (dignity culture)

Es el prototipo de la cultura occidental (exceptuando algunos países). Dan énfasis al individuo, por lo que se preocupan mucho por su propio bienestar. Su autoestima es autodeterminada e independiente del estatus social, lo que provoca que tengan una visión igualitaria donde nadie es mejor que otro. En caso de confrontación, tienen un estilo directo, racional y sin emociones; es decir, muestran baja sensibilidad a los insultos, ya que sienten que el problema es del otro y no sienten necesidad de responder agresivamente.

Respecto a la confianza, son culturas que confían rápidamente en otros, viéndose reforzada esta confianza por la norma de la reciprocidad, ya que asumen que, si ofrecen confianza a la otra parte, esta también lo hará. Cuando no logran una reciprocidad suficiente, prefieren cambiar de interlocutor antes que prolongar una negociación improductiva.

En cuanto a la mentalidad, estas culturas tienen un pensamiento analítico o aristotélico: dividen los problemas en cuestiones separables, establecen prioridades y buscan reglas lógicas y lineales para explicar la causalidad.

2.2.2. La cultura del rostro (face culture)

Esta cultura tiende a darse en sociedades de Asia Oriental. Estas hacen especial énfasis en los intereses del colectivo. Consecuentemente, su autoestima se atribuye a la sociedad y el prestigio depende de su posición en el grupo y del cumplimiento de sus obligaciones. Además, se basan en estructuras jerárquicas de respeto y autoridad muy estables. Su estilo comunicativo es indirecto y controlado, ya que suelen gestionar sus emociones

Durante los conflictos, mientras el daño no sea grupal, estas culturas no se sienten amenazadas, ya que mantienen la estabilidad social mediante normas de armonía, confrontación indirecta y jerarquía. Para mantener la armonía del grupo, tienden a controlar sus emociones y a utilizar un estilo comunicativo indirecto. Sin embargo, estas normas no gobiernan la creación de nuevas relaciones sociales; por ello, al inicio de una relación, es importante establecer la posición social de cada parte para que la relación se vuelva estable.

En relación con la confianza, esta depende del entorno: confían más fácilmente en personas que respetan las mismas normas que ellos, ya que eso los hace predecibles. En cambio, sienten desconfianza hacia aquellos que no siguen dichas normas.

Finalmente, este grupo cultural tiene una mentalidad holística, es decir, razonan considerando tanto el problema como el contexto en que se inserta, basándose en el conocimiento adquirido a través de la experiencia.

2.2.3 La cultura del honor (honor culture)

Esta cultura se distribuye por Oriente Medio, el norte de África, América Latina y, en cierta medida, el sur de Europa. Estas culturas combinan elementos de las dos anteriores. Se caracterizan por tener estructuras sociales jerárquicas, pero inestables.

La autoestima se manifiesta de varias formas dependiendo de si se ataca o se reconoce el honor: si son insultados, responden de forma agresiva, defensiva y directa. No obstante, como el honor proviene del reconocimiento social, es habitual mostrar un comportamiento digno y amable hacia los demás. Esto sugiere que su estilo comunicativo puede ser tanto directo ante confrontaciones como indirecto en relaciones cotidianas, y una mayor apertura en la expresión de emociones.

Respecto a la confianza, resulta difícil de obtener debido al miedo a ser traicionados, lo cual ralentiza el establecimiento de relaciones interpersonales. Además, si depositan confianza en alguien y no reciben reciprocidad, se produce una pérdida de imagen y de autoestima personal.

Finalmente, las mentalidades de estas culturas tienden a ser analíticas debido a la influencia de los sistemas educativos europeos, aunque también se observan elementos de pensamiento holístico heredados de sus antiguas civilizaciones.

2.3. La importancia de conocer la otra cultura

Según Ibsen (2014, págs. 112-113), cuando se interactúa en una mesa de negociación intercultural pueden confluir 3 niveles culturales: el nacional, el organizacional y el individual. Por esta razón, el autor nos advierte que es importante no simplificar que la negociación de un país será de una manera concreta, ya que existen muchas variables que entran en juego.

Para entender mejor la idea de Ibsen, hay que aclarar cuáles son los 3 niveles culturales. Nos referimos a la cultura nacional cuando hablamos de valores, normas, creencias y comportamientos compartidos por las personas de un país. La cultura organizacional es la forma de trabajar, comunicar y tomar decisiones características de una empresa o de un sector profesional. Para finalizar, la cultura individual es aquella que hace referencia a la personalidad, experiencias y valores personales

No obstante, esto no quiere decir que sea una pérdida de tiempo entender la cultura nacional del país con el que vayamos a negociar. Este conocimiento es necesario para minimizar cualquier impacto negativo en el proceso de negociación, en el resultado de la negociación y, no menos importante, en la relación entre las dos empresas.

Según Salacuse (1998, pág. 223), es importante identificar las áreas importantes en las que pueden surgir diferencias culturales porque este conocimiento puede ayudar a entender a su homólogo de otra cultura y a anticipar posibles fuentes de fricción y malentendidos.

2.4. ¿Cómo afectan las diferencias culturales en la negociación?

Primero de todo, los miembros de diferentes culturas ven las negociaciones de manera diferente, esto conlleva que en la práctica tanto el proceso como el estilo de negociación sea influido por su cultura y cada estrategia utilizada difiera entre las dos partes.

Por otra parte, existen varios factores que pueden dar problemas en las negociaciones interculturales, estas son comportamientos tanto verbales como no verbales, los valores y los procesos de decisión. Cada factor tiene un mayor o menor nivel de dificultad a la hora de reconocimiento y solución. El comportamiento verbal, es decir, el idioma es el más reconocible y fácil de remediar.

Mientras que, el comportamiento no verbal al referirse a la información emitida de forma inconsciente y de manera “oculta” es más difícil de abordar. Por último, las diferencias en los valores y los procesos de toma de decisiones suelen ser aún más sutiles, aunque quizás más destacadas (Mahdavi, Fatehi-Rad, & Graham, 2020, págs. 429-430).

La pregunta es ¿cómo pueden obstaculizar las diferencias culturales durante la negociación? Según Gloria García (2018, pág. 114) hay varias formas:

- Malentendidos en la comunicación: En una cultura, una palabra puede tener un sentido diferente a otra cultura. Un ejemplo de esto es el significado de la palabra “no”.
- Interpretaciones equivocadas de las acciones: Una cultura puede malinterpretar el significado de una acción. Por ejemplo, los silencios, pueden ser interpretados como falta de comprensión, mala educación o una táctica negociadora.
- Diferenciación del sentido de lo que se está negociando: Afectan tanto a lo que se espera de la negociación, puntual o relación a largo plazo. Y cómo se desarrolla, es decir, de forma abierta, directa e informal o de manera privada e informal.
- Los comportamientos negociadores sean diferentes e incomprensibles para la otra parte.

2.5. Estereotipos en la negociación

Según Rubin y Sander (1991, pág. 252) sobre las diferencias culturales en la negociación:

Aunque es evidente que existen diferencias culturales y nacionales, gran parte de lo que se considera como tales puede ser el resultado de expectativas y percepciones que, cuando se ponen en práctica, contribuyen a crear una especie de profecía autocumplida.

Los estereotipos se basan en la necesidad mental de simplificar las impresiones sobre los demás mediante su categorización y etiquetado, y cuanto menos conocemos a los demás, más fácil es crear estereotipos (Ibsen, 2014, pág. 115). Además, estas imágenes al ser una simplificación de una realidad acaban siendo interpretaciones bastante incompletas y generales.

Existen muchos tipos, pero el que nos interesa son los estereotipos de nacionalidad, es decir, aquellos relacionados con las costumbres, los hábitos o la personalidad que se supone que suelen tener las personas de un determinado país solo por el hecho de haber nacido en él (Flores-Carretero, 2022).

Durante la negociación, especialmente entre diferentes culturas, cuando una persona se comporta de una forma concreta, lo primero que se suele pensar es que el motivo es cultural, ya que se tiende a pensar que la cultura o la nacionalidad es la fuente del comportamiento. Aferrarse a sus estereotipos originales es lo peor que pueden hacer, y más si tienen la oportunidad de recabar información sobre esa cultura.

Rubin y Sander (1991, pág. 250) nos explican los puntos negativos de estereotipar:

Si los estereotipos «nos permiten reducir la complejidad cognitiva a términos sencillos y transmitir nuestras percepciones de forma abreviada, también es cierto que los estereotipos despojan tanto al perceptor como a la “víctima” de un sentido de individualidad subyacente». En lugar de entender a los demás como individuos altamente complejos y diferenciados, el perceptor cambia los matices por la simplicidad. Y, lamentablemente, el objeto de los juicios estereotipados se ve privado de individualidad y, en su lugar, se convierte en un ocupante encasillado de un conjunto de nociones preconcebidas.

Estos mismos autores nos hablan de la etiqueta de cultura en la negociación como un gancho que facilita al negociador organizar lo que percibe de su contraparte, de esa “persona diferente”.

Los efectos de la cultura, incluso antes de reunir información sobre nuestra contraparte, nos llevan a tener una serie de expectativas que guían e informan nuestros juicios. Esto se debe a que a priori, ya hemos establecido una “hipótesis sobre los demás” y cuando recopilamos información, tendemos a prestar atención a los hechos que apoyan nuestras ideas preconcebidas (estereotipos) e ignoramos o descartamos los datos que las desmienten (Rubin & Sander, 1991, pág. 252).

Para evitar caer en estos estereotipos es necesario adquirir tanta información como sea posible sobre la forma en que el otro negociador ve el tema a negociar. Además, es importante ser consciente de que tendemos a estereotipar, ya que nos ayudará a evitar caer en prejuicios que puedan influir en la negociación. Para ello, hay que contrastar los datos que recibimos continuamente del negociador para poder individualizarlo, es decir que no sea otro más de su cultura.

No obstante, también es importante aprender toda la información posible sobre las normas y costumbres de todo tipo del país de origen de la contraparte. Según Ibsen (2014, pág. 115), los negociadores y empresarios que tienen mucha experiencia con personas de otra cultura ya han descartado cualquier estereotipo que pudieran haber traído cuando llegaron por primera vez a ese nuevo entorno. Es decir, su conocimiento de una cultura determinada es ahora único para ellos.

2.6. Inteligencia cultural

Para crear una estrategia adecuada, no basta con saber los rasgos culturales. También hay que tener en cuenta el concepto de inteligencia cultural, ya que nos dará las herramientas para una negociación eficaz.

Definimos inteligencia cultural cómo la capacidad de entender una cultura y aprender de ella para ajustar nuestro pensamiento y comportamiento con el objetivo de ser más respetuosos, competentes y adecuados al tratar con otra cultura.

Según Hernández, Guzmán y Garza-Carranza (2009, págs. 76-77) Para comprender una cultura es necesario aprender los aspectos énicos, es decir las particularidades de la sociedad, y para ello se distinguen 3 fases:

1. Identificar nuestros propios aspectos énicos para saber identificar con precisión las diferencias culturales.
2. Tener motivación para aprender nuevos contextos culturales para conseguir nuestras metas y superar los obstáculos que nos encontremos.
3. Es necesario tener un repertorio de comportamientos para responder a situaciones específicas, para ello hay que adquirir nuevas conductas, para ello hay que ser flexible y tener una fácil adaptación.

Además, nos describen cómo debe ser un individuo culturalmente inteligente (Hernández Soto, Guzmán Soria, & Garza-Carranza, 2009, pág. 77):

que reúna conocimiento de la historia, costumbres, idioma, religión, manera de hacer negocios etc., de una cultura diferente y sea capaz de aplicar ese conocimiento en un contexto multicultural y adicionalmente pueda superar los diferentes obstáculos que plantea el llegar a establecer una relación en ambientes culturales diversos.

2.7. Categorización de los valores

Se han creado varios modelos para la comprensión de las diferencias culturales. A pesar de haber otros autores que han desarrollado modelos culturales, he optado por Hofstede y Hall por varias razones. Primero, en mi búsqueda de artículos académicos sobre negociación intercultural han destacado al ser los autores más recurrentes en la literatura especializada.

Además, los enfoques de cada uno son complementarios, ya que Hofstede analiza dimensiones socioculturales, mientras que Hall se centra en aspectos comunicativos y contextuales. Ambos modelos me permiten hacer un análisis comparativo de países concretos, como Japón, España y Estados Unidos.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que estos estudios son limitados porque no reflejan ni los cambios en el tiempo ni la heterogeneidad de un país.

2.7.1. Hofstede

Hofstede desarrolló el modelo VSM (Value Survey Model) donde definió las distintas dimensiones culturales con métodos estadísticos. Estas son:

2.7.1.1. Distancia de poder

Podemos definir este término como la aceptación de la sociedad a la distribución del poder, es decir, al poder, la influencia o el estatus que se presume que tienen algunos individuos dentro de una cultura en función de su género, edad, antecedentes familiares, grupo social, etc. (Volkema, 2012, pág. 628).

Podemos diferenciar entre distancia del poder alta y baja.

La distancia de poder alta se caracteriza por la aceptación de estructuras jerárquicas, líneas de autoridad definidas y derecho al uso de poder. En las negociaciones, las normas sociales proporcionan estándares que sirven de bases para llegar a un acuerdo, además, los de más alto estatus esperan que el de estatus menor ceda. Si las diferencias de estatus son inciertas, se pueden llegar a sentir incómodos, esto puede llevar a que los negociadores al intentar determinar el estatus social, las negociaciones sean dominadas por el debate sobre normas sociales (Brett, y otros, 1998, pág. 63).

Por el contrario, en la distancia de poder baja los miembros de menor estatus pueden sugerir o cuestionar a sus superiores, ya que no se le da tanta importancia al estatus. En una negociación con ellos se puede evitar el posicionamiento de estatus, un ejemplo es en el caso de llegar a un punto muerto, los negociadores se centran en el poder variable o situacional (Brett, y otros, 1998, págs. 63-64).

Para saber si estamos en una cultura u otra podemos observar algunos indicadores como las diferencias salariales, el nivel de formalidad (uso de símbolos de estatus), si la jerarquía es alta o plana, las líneas de mando cortas o largas y centralización o descentralización del poder de decisión. Saber diferenciarlos nos ayudará a saber cómo se percibe y utiliza el poder en la negociación.

2.7.1.2. Evitación de la incertidumbre

La evitación de la incertidumbre se refiere al grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas (Salazar, Shuffler, Bedwell, & Salas, 2013, pág. 38).

Esto afecta en cómo se asumen los riesgos durante la negociación, por ejemplo, en la divulgación de información, en probar nuevos enfoques o tolerar incertidumbres en un curso de acción propuesto (Salacuse, 1998, pág. 236). Además, puede influir en la decisión de iniciar, persistir o detener un curso de acción (Salazar, Shuffler, Bedwell, & Salas, 2013, pág. 38).

Se distinguen entre países que evitan en mayor o menor medida la incertidumbre. Por una parte, los países que tienen una mayor evitación de la incertidumbre emprenden acciones para reducir el sentimiento de ansiedad, para ello suelen establecer políticas, procedimientos y normas para minimizarlo. Así mismo, hacen hincapié en los compromisos, la planificación y el futuro. Además, estos países se caracterizan por el papel destacado de los rituales religiosos.

Por otra parte, los países con una menor evitación toleran la ambigüedad y son más propensos a asumir riesgos. Gracias a esto estar en situaciones no estructuradas, sin reglas ni directrices les es más cómodo.

2.7.1.3. Individualismo y Colectivismo

Esta dimensión describe la relación entre el individuo y el grupo en términos de qué unidad es más importante para el individuo en cuestión. Concretamente, estos valores difieren en cuanto a la relativa interdependencia o independencia que se siente hacia un grupo (Salazar, Shuffler, Bedwell, & Salas, 2013, pág. 34). Esto nos puede ayudar a saber qué tipo de información se comparte durante la negociación y para definir qué tipo de motivación tienen los negociadores.

Las culturas individualistas se caracterizan por centrarse más en sí mismos que en el grupo, por esto hacen hincapié en la independencia, la iniciativa, la privacidad y la autosuficiencia. Durante las negociaciones, sus objetivos reflejarán sus propios intereses y tienden a hacer una perspectiva de reparto, es decir, intentarán llevar la negociación a su favor y prefieren usar un enfoque de entrada abierta o en frío.

Las culturas colectivistas, por el contrario, favorecen la lealtad al grupo haciendo hincapié a la armonía y a la pertenencia, por ello tienden a poner las necesidades del grupo a las suyas propias. Algunas de sus características son la preocupación que tienen por la imagen del otro llevándolos a tener un comportamiento de evitación, o al definirse tienden a hablar de rasgos que también son

características del grupo al que pertenecen. En este caso, durante las negociaciones, prefieren utilizar el enfoque de entrada en red, es decir, la conexión entre las dos empresas será a través de un tercero como por ejemplo un amigo o socio común.

2.7.1.4. Masculinidad y femineidad

Esta dimensión nos muestra qué valores de género predominan en una cultura. La dimensión masculina valora la asertividad, la competitividad, el logro, la dureza y tienden a ser personas ambiciosas. Tienen muy marcadas las diferencias de género, así que prefieren una separación de roles especialmente en el trabajo, por esto, en las negociaciones si una mujer asume un papel masculino tienden a albergar cierta animosidad.

Al contrario, las culturas con valores femeninos tienden a ser más cooperativos, afectuosos y relacionales, prefiriendo la atención y el ambiente amistoso. Los roles de género están más difuminados por esto es más común ver a mujeres asumiendo puestos más altos que en una cultura masculina. En el caso de que haya una negociación con una cultura masculina, las mujeres tienden a dudar a la hora de pedir lo que quieren por si la contraparte lo considerase un comportamiento inadecuado.

2.7.1.5. Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo

Esta dimensión trata sobre cómo las partes ven el tiempo, es decir, si están orientados al presente, pasado o futuro. Describe la importancia relativa que se concede, en los negocios en general y en la negociación en particular, a «hacer el trabajo» o a «establecer una relación previa» (Ibsen, 2014, pág. 119). En otras palabras, cómo consideran el objetivo de una negociación.

Las culturas orientadas a largo plazo se caracterizan por estar orientados al futuro, esto significa que darán más valor a la posterior relación que exista entre las partes que al contrato en sí. Por ello, el objetivo principal es la creación de la relación, y para ello están dispuestos a asumir mayores riesgos. Los negocios tienden a desarrollarse más lentamente, en especial si anteriormente no se han tenido tratos previos se necesitará más tiempo para completar con éxito una solicitud. Cuando se trate con este tipo de cultura, es importante prestar atención al aspecto humano de la negociación, ya que es posible que se sientan ofendidos.

En el lado opuesto encontramos las culturas a corto plazo, estas se caracterizan por estar orientadas al presente y al pasado, debido a esto el objetivo de la negociación es llegar a finalizar con éxito el contrato, ya que consideran un contrato firmado como un conjunto definitivo de derechos y deberes que vincula estrictamente a las dos partes y determina su interacción posterior (Salacuse, 1998, pág. 225). Al negociar con este tipo de cultura es ineficaz intentar entablar una relación porque se considera lento e irrelevante al basarse en la idea de que los negocios no se hacen con una persona sino con una empresa.

2.7.1.6. Moderación e indulgencia

Esta dimensión trata sobre las emociones y cómo se expresan. Aunque la personalidad juega un papel importante en este aspecto, la cultura da las normas sobre la forma y cuándo es apropiado mostrar las emociones. Es decir, durante la negociación afectará a cómo sentirnos en determinadas ocasiones y cómo debemos actuar al sentir emociones concretas. Además, la cultura afecta a la intensidad, la duración, el control de las emociones y su percepción.

Las culturas con una baja emocionalidad o moderación tienden a ocultar sus emociones y se caracterizan por un gran valor al sentido del deber y menor tolerancia a los deseos e impulsos humanos. Asimismo, las obligaciones profesionales predominan frente a la vida privada.

Por otra parte, los de una alta emocionalidad o indulgencia, tienden a ser más abiertos al expresar sus emociones y se caracterizan por ser indulgentes de la moralidad (placer, ociosidad y actitud más relajada).

2.7.2. E. T. Hall Jr.

Hall clasificó los valores culturales en su investigación en el campo de la comunicación intercultural. Los catalogó en las siguientes dimensiones.

2.7.2.1. Orientación contextual

Describe cómo es la comunicación y el tratamiento de la información que tiene cada cultura, esta puede ser directa o indirecta. Robert Ibsen (2014, pág. 120) lo compara con una carta escrita, algunas personas escriben explícitamente lo que piensan y sienten. Mientras que otras expresan sus opiniones entre líneas.

Conocer este dato es muy importante especialmente para un negociador visitante, ya que tiene una implicación directa en el intercambio de información. Hall clasificó dos tipos:

La cultura de alto contexto o indirecta tiende a tener el mensaje implícito, es decir la mayoría de la información es expresada mediante la comunicación no verbal como expresiones faciales, gestos y otros tipos de lenguaje corporal. De igual forma, en el lenguaje hablado predominan las alusiones vagas, el lenguaje figurativo, referencias oblicuas y circunloquios.

Esto provoca que el intercambio de información sea menor facilitando los malentendidos entre las partes. Dado que es fácil que alguien ajeno a este tipo de cultura no reconozca el verdadero significado de las acciones y tenga la sensación de que hablan en clave – diciendo y pensando una cosa distinta.

El medio que utilizan los negociadores de alto contexto para compartir información es el uso de ofertas y contraofertas. Si observamos la reacción a las propuestas podemos recabar información y obtener una interpretación valiosa de qué es lo que quiere conseguir la contraparte. Para el éxito empresarial a largo plazo en este tipo de culturas, es importante desarrollar un buen sentido del contexto en las empresas asociadas y comportarse en consecuencia (Helmold, Dathe, & Hummel, 2022, pág. 25).

En cambio, la cultura de bajo contexto o directa, la información se comunica de forma explícita dónde los participantes interactúan directamente entre sí e intentan proporcionar la información de la forma más precisa posible (Helmold, Dathe, & Hummel, 2022, pág. 24) mediante preguntas y respuestas, el debate de intereses mutuos y con reacciones positivas y negativas.

Es una cultura que valora la franqueza, pero al momento en que hace negocios con un negociador con contexto alto puede parecer demasiado atrevido o intrusivo. Sus respuestas son claras y definidas lo que hace a la negociación más sencilla, además tienden a reaccionar de manera visible y extrovertida a las peticiones y en la exposición de sus necesidades, preferencias o prioridades.

2.7.2.2. Entendimiento del tiempo

Este valor cultural describe las diferentes percepciones del tiempo y cómo se organiza y emplea. Según Ibsen (2014, pág. 121) la cuestión del tiempo puede dividirse en tres dimensiones; cómo se organiza, cómo se planifica, es decir, a corto o largo plazo, y qué importancia tiene la puntualidad.

Salacuse (1998, págs. 230-231) ejemplifica estas actitudes en una frase “los alemanes son siempre puntuales, los latinos suelen llegar tarde, los japoneses negocian despacio y los estadounidenses son rápidos para llegar a un acuerdo”.

Hall divide el entendimiento del tiempo en culturas monocrónicas y policrónicas. Si estas culturas se encuentran en una negociación suelen existir conflictos o frustraciones.

La cultura monocrónica considera el tiempo como algo valioso, ya que lo conciben como algo que se gasta, se pierde, por ello tienen una percepción estricta del tiempo y la puntualidad. Para ellos, el tiempo es dinero, así que priorizan la planificación y se centran en una cosa a la vez. Siempre intentan cumplir un horario fijo, a causa de esto la espera se considera un insulto y pueden llegar a sentirse confusos y frustrados si a última hora hay un cambio de planes.

En las negociaciones dudan al iniciar una petición, porque al haber más partes implicadas existe la incertidumbre de que otras actividades planificadas con antelación se vean afectadas. Esto podría hacer que pierdan el control del proceso, el calendario y el resultado.

La cultura policrónica considera el tiempo más polifacético, relacional y elástico. Por ello, tienden a verlo solamente como una referencia. Están más acostumbrados a tener muchos asuntos al mismo tiempo y realizar varias tareas a la vez. Esto les hace estar más preparado para reaccionar rápido a los cambios. Para ellos, planificar puede ser ineficaz, ya que ven el tiempo de manera flexible y ven las interrupciones y los cambios de planes como algo inevitable.

En las negociaciones no se ceñirán a un horario porque son más importantes las exigencias relacionales y no dudarán a la hora de hacer peticiones si en ese momento consideran que es necesario. Asimismo, se sentirán estresados debido a la atención que le da una persona monocrónica a la planificación y la puntualidad.

2.7.2.3. Conciencia espacial

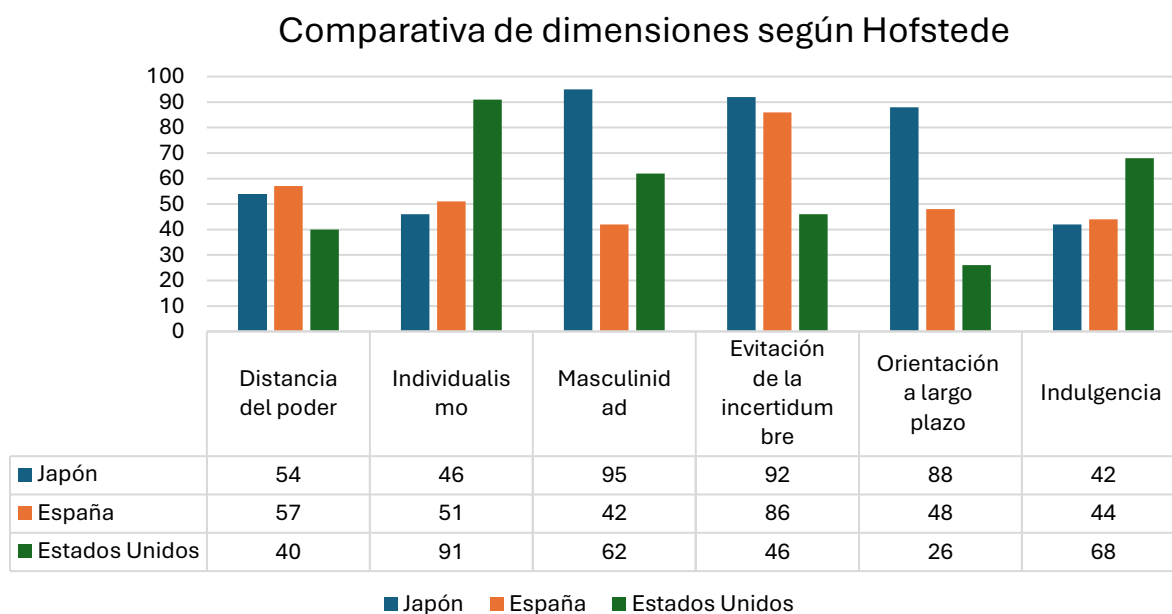
Esta dimensión no es tan importante como las anteriormente, pero conocer el espacio personal y privado de una persona evitará malentendidos. Esto se debe a que la intrusión puede desencadenar malestar y reacciones hostiles. Aunque esta dimensión parezca que está relacionada con el ámbito privado, en realidad la extensión de este espacio varía de una cultura a otra.

2.8. Análisis de la cultura japonesa

Analizaré la cultura japonesa con base a las dimensiones culturales. No obstante, mientras que Hofstede proporciona categorizaciones numéricas por país, Hall al no ofrecer datos concretos, no permite una comparación tan precisa. Sobre esta base, he decidido hacer un gráfico comparativo solamente con las dimensiones de Hofstede.

A partir de aquí, el foco se centrará en Japón, mientras que los demás países servirán como elementos de comparación. Respecto a las dimensiones de Hall, he determinado proporcionar un análisis más descriptivo enfocado solamente en Japón.

El siguiente gráfico comparativo ha sido elaborado a partir de los datos extraídos de la página web de Geert Hofstede (Hofstede Insights, s.f.). Asimismo, utilizaré las herramientas de The culture Factor group (s.f.) y el libro *Japanese Society* de Nakane Chie (1972).



En este gráfico comparamos una cultura del rostro (Japón), de la dignidad (Estados Unidos) y del honor (España) con el objetivo de ver las diferencias culturales que podemos encontrar al negociar con Japón. Para ello, y como apoyo se analizan sobre la base de las dimensiones culturales de Hofstede, y al mismo tiempo, este gráfico nos dará una mejor comprensión de ellas.

En cuanto a la distancia del poder, Japón, aunque existe el estereotipo de que es una sociedad altamente jerárquica, es superado por España. Esto se explica porque los japoneses no utilizan la

jerarquía como forma de obtener control o poder, sino como una herramienta para mantener la armonía dentro del grupo.

Por esta razón, su estructura se basa en la posición que ocupa cada individuo en el grupo, creando relaciones entre superiores e inferiores. Por ejemplo, Estados Unidos es una cultura con baja distancia del poder y el mérito determina la posición social. En Japón es determinado por la antigüedad y la edad, esto les proporciona un orden claro que ayuda a evitar conflictos.

En la dimensión de individualismo, observamos una gran diferencia entre Estados Unidos y Japón. Tanto en Estados Unidos como en España, el individuo es el eje de la identidad y las relaciones por lo que esperan que las personas se cuiden de sí mismas o de su entorno más inmediato. En cambio, Japón es un país colectivista.

Para los japoneses la pertenencia a un grupo social constituye el centro de su existencia, ya que les ofrece estructura, identidad, protección y propósito. Esto hace que el colectivismo tenga una fuerte carga emocional lo que implica lealtad total y exclusiva, obediencia al superior y aceptación de las decisiones grupales, independientemente de si está de acuerdo o no. Además, la armonía también tiene un papel fundamental en esta dimensión, porque cada miembro contribuye a preservar el equilibrio grupal adaptando su comportamiento y limitando su expresión individual para priorizar las necesidades colectivas.

En la dimensión de la masculinidad vemos como Estados Unidos y en especial Japón son culturas masculinas, mientras que España es femenina. La feminidad se muestra en la sociedad española, en la preocupación por las personas débiles o necesitadas, el consenso en la toma de decisiones y, en percepción negativa de la polarización y la competitividad excesiva.

Estados Unidos y Japón son culturas más competitivas y ambiciosas. Sin embargo, estas dos culturas se diferencian, ya que Estados Unidos trabaja para obtener recompensas y alcanzar un estatus más alto. Mientras que los japoneses, debido al colectivismo, lo importante es el rendimiento del grupo, por lo tanto, no podemos asociar los mismos comportamientos asertivos y competitivos individuales que en EE. UU.

En Japón, se compete por el prestigio grupal más que por los beneficios económicos. Esto hace que se intente superar al grupo rival; refleja presión por sobresalir, miedo al fracaso y deseo de éxito. Además, al ser definidos por su marco, refuerza la cultura del esfuerzo, la disciplina y el cumplimiento de obligaciones hacia la empresa o su superior. Esto se expresa como dedicación, sacrificio y cumplimiento del deber.

Tanto Japón como España tienen una alta evitación a la incertidumbre. Mientras que Estados Unidos es un país que acepta las innovaciones, ya que tienen disposición a probar cosas nuevas o diferentes. En la sociedad japonesa encontramos varias evidencias de cómo se enfrentan a la incertidumbre. Para empezar, la sociedad jerárquica les da estabilidad como grupo, ya que les ofrece

seguridad y orientación, creando así relaciones estables y codificadas por las reglas del comportamiento que minimizan la ambigüedad social.

Además, los japoneses suelen permanecer en el mismo grupo a lo largo del tiempo, ya que para ellos la estabilidad institucional y emocional refuerza la seguridad del entorno social. Asimismo, podemos hablar de los rituales, el protocolo y las ceremonias como herramientas para lograr la máxima previsibilidad posible. Además, al contrario que los estadounidenses, los japoneses muestran una fuerte tendencia a imitar modelos exitosos y a mantener formas predecibles de organización y consumo.

En la dimensión de orientación a largo plazo, a España le gusta vivir el momento sin preocuparse demasiado por el futuro y Estados Unidos tienden a buscar resultados rápidos. En este caso, Japón es lo opuesto, porque su visión es a largo plazo. Esto es causado a su fuerte sentido de pertenencia que se refleja en una orientación hacia el futuro. Para los japoneses mantener la armonía significa la necesidad de tener relaciones estables y para ello están dispuestos a sacrificarse en el presente por un bien futuro. Además, como su sistema está basado en la antigüedad y la jerarquía, esto refuerza la idea de que el tiempo, la constancia y la dedicación tienen más valor que el éxito rápido.

En cuanto a la última dimensión nos muestra que tanto España como Japón son restrictivos. Mientras que Estados Unidos es bastante indulgente, ya que es una cultura con fuerte orientación a la gratificación y los deseos personales, dando énfasis al individualismo y a la libertad personal. España, por un lado, aunque valoran el disfrute y el ocio, conviven con las tradiciones religiosas o normas sociales un poco restrictivas, por esto podemos decir que muestra una combinación de los dos rasgos.

Por otro lado, Japón es más restrictiva, esto se debe a que, a la importancia de la armonía, el ritual y la conducta ha contribuido a que todo aquello que se desvía de la normativa es negativo. Por ello, existe un control social muy arraigado a la sociedad japonesa que ha provocado una regulación del comportamiento guiado al deber, limitando la espontaneidad. Este control ha creado una tendencia a reprimir las emociones, a no expresar los deseos personales.

Para explicar esto existen dos términos japoneses, *Honne* (verdaderos sentimientos y deseos) y *Tatemaie* (lo que se muestra al público). Según algunos expertos, el resultado de la indulgencia en Japón podría no reflejar con precisión la complejidad que conlleva. Por ejemplo, el resultado de Corea del Sur - un país culturalmente más próximo - en la dimensión de la indulgencia es de 29, lo que sugiere que Japón podría estar más alineado con una cultura de restricción.

A partir de aquí voy a introducir la cultura japonesa en base a las dimensiones de Hall, como he explicado antes, aquí solo me voy a enfocar en Japón ya que no hay información cuantitativa.

Este análisis parte de una interpretación propia, utilizando como base las dimensiones de Hall y como fuente descriptiva principal el libro de *Japanese Society* (Nakane, 1972) para explicar la cultura japonesa.

Las dimensiones de Hall se centran en la comunicación intercultural, es decir, cómo la cultura influye en la forma en que las personas perciben, organizan y transmiten la información. En este caso, se analizará la orientación contextual, el entendimiento del tiempo y la conciencia espacial.

Orientación contextual	Alto contexto
Entendimiento del tiempo	Cultura Monocrónica
Conciencia espacial	Alta conciencia espacial

Japón es un país de alto contexto, es decir, utilizan el entorno, los gestos para comunicar, esto conlleva que mucha información sea transmitida indirectamente. Aquí influyen diversos factores: el individuo japonés se entiende como parte de un grupo. Esto implica que exista un alto nivel de entendimiento implícito, reduciendo la comunicación verbal directa, ya que se asume en un marco común de referencia.

Otro factor es la armonía, ya que se intenta evitar las confrontaciones. Para ello, se utiliza un lenguaje cuidadosamente elegido lleno de niveles de cortesía, eufemismos y formas indirectas que requieren que el interlocutor comprenda todo lo que no se ha dicho. Del mismo modo, los japoneses hacen mucho uso del silencio, porque este puede llegar a ser muy expresivo y ser entendido por el contexto.

Se puede considerar a Japón como una cultura monocrónica, es decir, valoran la puntualidad, la secuenciación de tareas y la planificación. En la propia estructura social encontramos implícitamente una organización secuencial de roles y expectativas. Esto implica que cada individuo sabe en qué orden actuar, reforzado por el énfasis en el ritual y el protocolo. Mantener la armonía involucra el cumplimiento de expectativas sociales entre ellas está tener una estricta disciplina temporal. Por lo tanto, no desperdiciar el tiempo es un deber colectivo.

Por último, Japón es una cultura con una conciencia espacial alta. Hall no solo se refería al espacio físico, sino que también el simbólico es importante. En Japón, a causa de las relaciones verticales, la distancia es jerárquica, ya tiene una posición establecida, provocando que la conciencia espacial esté muy marcada.

3. La negociación

Conocer las fases y los estilos ayudará a tener éxito en nuestras negociaciones porque sabremos salir de situaciones de bloqueo o tensión provocadas por malentendidos o expectativas no compartidas, ajustando nuestras estrategias al momento adecuado.

El estilo negociador refleja una preferencia cultural, lo que nos ayuda a anticipar el comportamiento del interlocutor. Al mismo tiempo, las fases del proceso permiten observar cómo esos estilos se aplican, se adaptan o entran en tensión, y brindan una guía sobre cuándo y cómo actuar en cada momento de la negociación.

3.1. Estilos

El estilo de negociación son patrones de comportamiento en las negociaciones que están influenciados por la personalidad y la cultura. Estos patrones se reflejan en la comunicación, el manejo del conflicto y la importancia otorgada a cooperar o competir.

Este conocimiento es clave para adaptar el discurso y las tácticas para influir en ellos. No obstante, aunque un negociador tenga un estilo que utiliza en mayor medida, en una negociación suelen producirse una combinación de ellos a lo largo del proceso.

Gloria García (2018, pág. 156) distingue 5 estilos de negociación:

- **Estilo competitivo:** Intentan conseguir todas sus metas, es decir, maximizar los beneficios propios con independencia de cómo afecte a la relación con la otra parte.
- **Estilo Acomodaticio:** Está dispuesto a ceder en todas las exigencias sin obtener nada a cambio. Normalmente, es usado cuando se quiere conseguir una buena relación a largo plazo. La mentalidad sería “perder ahora, ganar después.”
- **Estilo Evasivo:** Tratan de eludir todos los puntos críticos o difíciles de la negociación de varias formas (esquivando, posponiendo, ignorando el conflicto). No se sienten preparados para asumir la negociación.
- **Estilo equitativo:** Tratan de encontrar un punto intermedio, en que cada parte ceda algo, es decir, dividir en partes iguales lo que se negocia.
- **Estilo cooperativo:** Tratan de maximizar los beneficios de forma conjunta con la finalidad de lograr satisfacer los intereses de ambos negociadores.

3.2. Estrategias

Analizaré las estrategias mencionadas en el libro *Negotiating Globally* de Jeanne Brett (2014) y en el texto académico de Rick Coleman y C. R.P. Fraser (1979), por su enfoque claro, práctico y específico sobre negociación intercultural. Además, sus estrategias nos permiten un análisis más profundo de la relación entre cultura, estilos y estrategias de negociación.

3.2.1. Estrategias según J. Brett

3.2.1.1. Q&A

También llamada estrategia de preguntas y respuestas. Estas tienden a generar valor para ambas partes mediante el intercambio de información. Para ello, consiste en preguntar sobre los intereses y prioridades de la contraparte, y a responder sobre los propios. Gracias al flujo de información descubren si sus objetivos son similares o diferentes para llegar a un acuerdo beneficioso conjunto.

Una vez generado el suficiente conocimiento mutuo, empiezan la creación de ofertas sobre diversos temas que conecten intereses entre las partes o compensen prioridades.

En esta estrategia, es necesario que exista confianza interpersonal, ya que las preguntas pueden revelar lagunas de conocimiento o información sensible que pueda afectar negativamente a la

negociación si no se usa para la identificación de oportunidades mutuamente beneficiosas. Esta necesidad de confianza hace que la estrategia de preguntas y respuestas sea más característica de las culturas de la dignidad, donde se tiende a confiar rápidamente en el interlocutor.

3.2.1.2. S&O

La estrategia de justificación y ofertas consiste en generar valor para sí mismos. Para ello, se emplean tácticas de influencia y presión para lograr que la contraparte haga concesiones. Desde el inicio de la negociación, los negociadores presentan muchas ofertas y las justifican explicando por qué deberían ser aceptadas, buscando así que la contraparte ceda.

Al enfatizar la propia postura, esta estrategia no requiere confianza mutua, ya que no implica un intercambio de información. Además, revela poco sobre sí mismos y se centra en influir sobre la otra parte, lo que ayuda a evitar la divulgación de información sensible que pueda ser explotada por la contraparte. Por este motivo, esta estrategia es más común en las culturas de rostro y del honor.

Normalmente, en esta estrategia no se adquiere ninguna información relevante sobre la contraparte, sin embargo, Brett (2014, pág. 58) señala que las personas con una mentalidad holística sí pueden comprender sus prioridades, ya que son capaces de analizar la importancia relativa de los temas en el contexto general de la negociación.

3.2.2. Estrategia según Coleman y Fraser

3.2.2.1. Estrategia Distributiva

En esta estrategia, el negociador quiere obtener el mayor beneficio posible, por lo que la negociación es un juego de suma cero, es decir, una parte gana y la otra pierde. Los negociadores no tienen en cuenta las prioridades o beneficios del otro, sino que se intenta imponer una solución que convenga a quien la propone. Esto causa que sean posiciones cerradas y decididas, marcando desde el principio sus exigencias.

Las tácticas principales en este tipo de negociación suelen ser de manipulación, de presión, o presentar una oferta inicial inflada. Todo esto con el objetivo de que la contraparte ceda o crea que es un trato beneficioso para ambos, aunque no lo sea. Otra táctica es el ocultamiento de información, es decir, se intenta compartir poca información sobre nuestras necesidades, pero siempre intentando obtener la mayor información sobre la contraparte para usarla estratégicamente en contra.

3.2.2.2. Estrategia Integrativa

En este tipo de negociación, el negociador busca obtener beneficios conjuntos, es decir, que ganen todas las partes involucradas. Esto implica compartir información e identificar los intereses comunes para buscar opciones creativas. Para poder hacer una estrategia integrativa es necesario que en la negociación haya una atmósfera de confianza, apertura y cooperación.

3.3. Fases

Una negociación no es un intercambio espontáneo que finalice rápidamente, sino que sigue unas fases que conducen a objetivos distintos. Conocer estas etapas es importante, especialmente en las

negociaciones interculturales, porque como negociadores nos permite preparar mejor los momentos clave del proceso para no precipitar las decisiones que tomaremos.

Además, estas fases se pueden complicar, ya que cada cultura puede interpretarlas de forma diferente, por ejemplo, en la fase inicial algunas culturas dan más importancia a la creación de lazos de confianza, que otras que van directamente a los aspectos técnicos del acuerdo. Conocer el proceso permite mejorar la comunicación, es decir, saber en qué momento hablar y así evitar malentendidos causados por interpretaciones erróneas del contexto cultural.

Para explicar las fases utilizaré el modelo propuesto por Gloria García (2018) por su claridad estructural, aunque se complementará con el desglose interno que ofrece Cabeza, Corella y Jiménez (2013) para describir con mayor precisión.

3.3.1. Preparación

Se puede decir que esta es una de las fases más decisivas, ya que influye tanto en el resto de las etapas como en la resolución. La función principal de esta fase es adquirir información tanto de la contraparte como de nuestros propios objetivos, para elaborar una estrategia adecuada.

Si la información que adquiramos es adecuada seremos capaces de anticiparnos a las diversas contingencias que pueden aparecer y así evitar improvisaciones que lleven al fracaso de las negociaciones. Una buena preparación proporciona una sensación de confianza y seguridad al comunicar la información y permite una mejor adaptación a los cambios que puedan surgir durante la negociación.

En esta fase empiezan los primeros contactos e intercambio de información preliminar entre los dos negociadores. Por ello, es muy importante comprobar la veracidad de la información y analizarla de manera rigurosa. Además, es necesario determinar nuestros objetivos, plantear qué temas no son negociables y decidir qué grado de prioridad se asigna a cada punto discutido en la negociación.

Finalmente, hay que hacer un análisis profundo sobre la otra parte, es decir, identificar el objetivo y la estrategia que pueden seguir, para ello hay que conocer los estilos predominantes de la contraparte y analizar qué haríamos si estuviéramos en su lugar.

3.3.2. Negociación cara-a-cara

En esta fase se inicia formalmente el proceso de interacción directa entre las partes, y es donde se establecerá el clima de la negociación. En este momento, todos los participantes se conocerán. Por eso, es importante crear un ambiente de confianza, respeto y cordialidad, empezando por las presentaciones personales e institucionales.

Una vez finalizado el primer contacto, hay que verificar el objeto de la negociación para ver si no existen discrepancias entre las partes y así no empezar la negociación con información inexacta que lleve al fracaso de la negociación. Además, es muy importante adaptar el estilo según la cultura de la contraparte para evitar bloqueos desde los primeros momentos.

El siguiente paso es la formulación de ideas y propuestas abiertas para explorar las alternativas. Se inicia con una oferta global, donde se recogen todos los aspectos clave, pero sin entrar en detalles, esto nos ayudará a fijar el punto de partida. Esta propuesta debe ser mutuamente beneficiosa, pero al mismo tiempo se deben exponer nuestras aspiraciones realistas. En este paso es importante la escucha activa para identificar los intereses reales de la otra parte y poder adaptar la propuesta para llegar a un acuerdo.

Si durante la negociación aparecen tensiones y no se llegan a aproximar las posturas de las dos partes, es el momento de hacer concesiones. Estas concesiones son alternativas para avanzar hacia el acuerdo y requieren flexibilidad, pero también deben ser firmes. Además, estas deben estar planificadas, valoradas y justificadas. Nunca deben ser entendidas como una situación de debilidad y pérdida sino de flexibilidad y cooperación. No obstante, hay que tener en cuenta que, en algunas culturas, la reciprocidad no tiene el mismo sentido que en otras y no se debe dar por hecho que la contraparte esté obligada a ceder. Las concesiones tienen un objetivo motivador, no coercitivo.

En caso de bloqueo es necesario hacer una suspensión temporal de las negociaciones para reflexionar sobre el desarrollo y analizar las razones que han llevado a esta situación de tensión. Además, se evalúa si conviene parar o continuar midiendo lo que se gana o se pierde si se abandona la negociación. Si la negociación fluye bien, se cierran las propuestas parciales y se prepara el terreno para el cierre de la negociación.

3.3.3. Resultado y cierre

El resultado es la etapa previa al cierre de la negociación. Sin embargo, esto no implica que se llegue a formalizar el contrato, ya que depende de que todas las partes estén satisfechas con el acuerdo. El objetivo es lograr un acuerdo útil, estable y satisfactorio para ambas partes y para ello hay que revisar los puntos acordados, establecer las acciones futuras y ratificarlo con todas las partes antes de su formalización final.

Este proceso no es el mismo en todas las culturas, en la cultura occidental una vez se cierra el contrato es inamovible, mientras que en las culturas asiáticas las negociaciones continúan después de la firma. Para ellos, el contrato es flexible, porque significa el inicio de una relación a largo plazo y deberá adaptarse a las circunstancias y a la confianza que exista entre las partes. Esto conlleva que las partes asumen que habrá cesiones mutuas en distintos momentos de la relación.

Una de las mayores dificultades de esta fase es decidir el momento adecuado para cerrar la negociación. Esto se debe a que, si se intenta cerrar prematuramente, cabe el riesgo de que la contraparte se niegue a aceptarlo. La propuesta final debe presentarse solamente cuando se esté dispuesto a mantenerla, incluso si no es aceptada. Además, debe satisfacer los intereses de la otra parte en un nivel aceptable.

En este paso, hay varias maneras para intentar alcanzar un acuerdo como, dejar al interlocutor un margen de reflexión y volver a reunirse más adelante o hacer una concesión final, pero vinculándola al cierre. El cierre debe enfatizar lo obtenido, destacar lo valioso del acuerdo actual y ser creíble para ambas partes.

3.3.4. Implementación

Una vez se alcanza el acuerdo, llega la fase de su ejecución. Aquí las diferencias culturales pueden impedir el desarrollo fluido del acuerdo. Esto se debe al significado cultural del contrato, como se analizó previamente, para unos el contrato se percibe como cerrado, pero para otros es flexible. A causa de esto, se pueden crear fricciones posteriores a la firma.

Para evitar esto y que el acuerdo funcione, es esencial que exista confianza, flexibilidad y respeto mutuo entre las partes. Por tanto, el éxito del acuerdo no termina con la firma, sino que depende de su gestión intercultural posterior. En este contexto, el acuerdo empieza a ponerse en práctica, mediante la ejecución de lo pactado, el seguimiento de las cláusulas y la evolución de la relación entre las partes.

En este momento, las diferencias culturales sobre la literalidad del contrato en Occidente y la flexibilidad en Asia pueden llevar a desacuerdos entre las partes. Si se negocia con una contraparte asiática debemos anticipar que durante toda la implementación surgirán nuevos ajustes en el contrato, es decir, renegociaciones que permitan que la relación sea estable.

4. La negociación japonesa

En este apartado vamos a analizar la negociación japonesa diferenciando los aspectos clave del proceso de una negociación basándonos a las fases de Gloria García (2018).

Los japoneses le dan mucha importancia a la preparación, ya que es el momento de comenzar una nueva relación. Como hemos mencionado anteriormente, Japón es un país orientado a largo plazo, esto significa que quieren establecer una relación de amistad y confianza. Para ello es necesario conocer con anterioridad a la otra parte antes de decidir si cooperar o no.

Japón no es un país que confíe rápidamente, esto hace que dediquen mucho tiempo a la recopilación de información sobre la contraparte. Por lo que pedirán información sobre la empresa (tamaño, clientes de referencia...) y su presencia en mercados referentes para ellos, establecer puntos de comparación con el objetivo de valorar si el negocio sea estable a largo plazo (Cubeiro Rodríguez, 2016, pág. 77).

Además, en el primer contacto, si fuera posible, es importante la presentación mediante un intermediario o *chūkaisha*. Esta figura tiene vínculos con ambas partes y es un participante activo en la relación, ya que además de presentar personalmente, le puede dar referencias y garantías sobre la reputación y visión para los negocios.

Otra opción similar es un documento llamado Shōkaijō, es decir, una carta de presentación o de recomendación redactada por una tercera parte que conoce a ambos. Si no fuera posible ninguna de las opciones anteriores, es necesario demostrar tu reputación de otra manera como reiterados encuentros, invitaciones a ferias comerciales, ... (Engel & Murakami, 1996, págs. 39-41).

Durante la negociación cara a cara es importante establecer quién es cada persona y cuál es el estatus de quienes participan en la negociación, especialmente si se encuentran por primera vez. Al tratarse de una cultura jerárquica, el conocimiento del estatus del interlocutor le indica el comportamiento y el lenguaje que se debe usar al dirigirse hacia él.

La herramienta que utilizan es el intercambio de tarjetas de presentación. Nakane (1972, pág. 30) nos habla sobre la función de estas en la sociedad japonesa:

Este acto tiene implicaciones sociales cruciales. Las tarjetas no solo proporcionan información sobre el nombre y la dirección, sino que su función más importante es dejar claro el título, el cargo y la institución de quien las entrega. [...] y adaptar su comportamiento, modo de dirigirse, etc., de acuerdo con la información que le proporciona.

Al negociar con un japonés hay que tener en cuenta diferentes aspectos de lenguaje, ya que su mala interpretación puede arrastrar la negociación al fracaso. Por un lado, los japoneses, al tener una orientación contextual alta, se comunican de forma indirecta, para expresar deseos, desacuerdos o intenciones sin confrontar directamente. Esto incluye sugerencias, congraciamentos, manejo de impresiones y apaciguamiento. Como resultado, a la contraparte se le dificulta la interpretación de la información que les ha transmitido (Brett & Okumura, 1998, pág. 497).

Por otra parte, el significado de “no” y el lenguaje no verbal. A causa de mantener la armonía, no suelen utilizar la palabra “no”, y en su lugar usarán un término más ambiguo o no rechazarán la propuesta en el momento de hacerse.

Los silencios son muy comunes al ser parte del estilo de conversación japonés. Esto no significa que algo ande mal, sino que están meditando sus respuestas. Muchas veces por sentirse incómodos se habla de más, beneficiando inconscientemente a los japoneses.

Por último, los negociadores japoneses tienden a hacer menos contacto visual. Esto puede desconcertar a la contraparte y reducir su rendimiento (Hawrysh & Zaichkowsky, 1990, pág. 34).

En esta fase se formulan las propuestas iniciales. Como se mencionó en el apartado de estrategias, las culturas de la cara como la japonesa, utilizan la estrategia de S&O, es decir, desde el principio presentan su mejor oferta. Dídac Cubeiro (2016, pág. 80) explica que los japoneses no suelen dar concesiones a esta oferta hasta que hayan estudiado en profundidad con su departamento de costes.

Una vez reevaluado internamente volverán con una oferta más agresiva. Entre la primera oferta y la segunda pueden pasar meses, esto se debe al sistema japonés de decisión llamado Nemawashi y Ringi. Estos procesos se explicarán más adelante, en la fase de cierre.

En esta etapa, es posible observar las estrategias y los estilos de negociación predominante. Brett y Okumura (1998, pág. 506) argumentan que a causa de los valores jerárquicos tienden a utilizar estrategias distributivas. Un ejemplo de ella es la que hemos mencionado anteriormente. En cuanto al estilo es evitativo, ya que para mantener la armonía evita la confrontación directa, los conflictos un ejemplo son los silencios prolongados, no expresar el desacuerdo abiertamente-.

La última fase es resultado y cierre. Una vez se han hecho las propuestas y se ha llegado a un acuerdo, llega el momento en que los japoneses deben tomar la decisión de si aceptan o no. Este es uno de los motivos por el que una negociación con japoneses es lenta.

Como mencionamos anteriormente, entre una propuesta y otra pueden pasar meses, ya que es necesario el consenso del grupo para tomar una decisión. Para ello, el sistema que utilizan los japoneses son el Nemawashi y el Ringi.

El nemawashi es cuando se está elaborando la propuesta y consiste en recopilar información y consultar mediante debates y reuniones informales con todas las personas afectadas.

El sistema ringi consiste en la distribución de una propuesta entre todos los departamentos afectados para que la revise y le dé sugerencias de modificación. Este proceso se repetirá hasta que se hayan incorporado todas las modificaciones posibles. Una vez se tenga la propuesta final, esta será avalada y firmada por todos los departamentos afectados. Finalmente, esta pasará a una autoridad superior para que decida si la aprueba o no. (Yani, 2024)

Un aspecto importante del cierre y de la implementación que destaca es el significado de un contrato para un japonés. Para ellos, es solamente un compromiso general para hacer negocios. En consecuencia, sienten aversión a un contrato formal de estilo occidental, ya que son muy restrictivos.

Esto es debido a la creencia de que una persona sabia no se comprometería por completo porque las interacciones humanas son muy imprecisas. Por ello, prefieren una declaración redactada con ligereza, ya que son muy flexibles para resolver problemas imprevistos. Además, expresan la cooperación y la confianza que se ha desarrollado entre las partes (Hawrysh & Zaichkowsky, 1990, pág. 32).

5.Conclusión

Este trabajo tuvo como objetivo analizar la influencia de la cultura japonesa en las negociaciones para saber cómo afectan en ellas.

Los resultados confirman que la cultura condiciona en gran medida una negociación, reflejándose en los patrones de conducta, la comunicación y las expectativas. Conocer la cultura minimiza los malentendidos, reduce las interpretaciones erróneas y evita los estereotipos.

Se puede calificar a Japón como una cultura del rostro, destacando la importancia de la armonía, la jerarquía y las relaciones grupales. La forma de comunicar es indirecta, por lo que predomina el uso del silencio y el lenguaje no verbal.

Es una cultura que da preferencia a la estructura y previsibilidad. A causa de esto, valoran las relaciones estables y de largo plazo, ya que así disminuyen la incertidumbre. Por último, reprimen la expresión de emociones y deseos para el mantenimiento de la armonía.

Al relacionar la cultura con su forma de negociar, hemos observado que los japoneses ante la necesidad de confianza previa y para reducir el riesgo suelen prepararse de manera profunda antes del encuentro. Además, conocer el estatus de las personas que van a tratar, les ayuda a saber cómo comportarse. Además, dan mucha importancia a la figura del intermediario, ya que les da legitimidad y así evitan confrontación directa.

Los japoneses tienden a evitar el conflicto directo, por ello su estilo negociador tiende a ser evitativo. Al mismo tiempo, suelen elegir estrategias de tipo distributiva y las S&O (justificación y oferta), ya que tienden a no revelar información sensible. Otra característica es la larga duración en la toma de decisiones porque es necesario el consenso interno y la aprobación de los jefes.

Estos hallazgos pueden mejorar la preparación de negociadores, evitando errores causados por diferencias culturales malinterpretadas. Además, podemos aplicar estos conocimientos en ámbitos reales, mostrando la utilidad práctica del estudio cultural para fines ajenos al ámbito académico.

Otras líneas de investigación futura pueden ser el estudio de casos reales de negociación entre Japón y empresas españolas; esto nos puede mostrar con mayor claridad, y con una base práctica qué diferencias existen entre los dos países.

Otra línea interesante podría ser una comparativa entre negociadores japoneses y japoneses criados en el extranjero, ya que permitirá explorar la adaptación cultural y la combinación de estilos del país de origen y del país donde se ha criado.

6. Bibliografía

- Brett, J. M. (2014). *Negotiating Globally : How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries* (3 ed.). San Francisco, California, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Incorporated. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uab/detail.action?docID=1651185>.
- Brett, J. M., & Okumura, T. (1998, Octubre). Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 495-510. Retrieved Mayo 2025, from <https://www.jstor.org/stable/256938>
- Brett, J. M., Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., & Lytle, A. (1998, Enero). Culture and Joint Gains in Negotiation. *Negotiation journal*, 14(1), 61-86. doi:10.1111/j.1571-9979.1998.tb00148.x
- Cabeza, D., Corella, P., & Jiménez, C. (2013). *Negociación intercultural : estrategias y técnicas de negociación internacional*. Barcelona: Marge Books. Retrieved Abril 2025, from <https://elibro.net/es/ereader/uab/42185?page=327>
- Coleman, R., & Fraser, C. R. (1979). Integrative Versus Distributive Bargaining: Choosing a Problem Resolution Process. *Relations industrielles*, 34(3), 546-562. doi:<https://doi.org/10.7202/028990ar>
- Cubeiro Rodríguez, D. (2016). *Vender en asia oriental: Un reto para la pequeña y mediana empresa*. Barcelona: Editorial UOC. Retrieved Mayo 2025
- Engel, D. W., & Murakami, K. (1996). *Passport Japan : your pocket guide to Japanese business, customs & etiquette*. (P. Bray, Ed.) Novato, California, Estados Unidos: World Trade Press. Retrieved Mayo 2025
- Factor, T. C. (n.d.). *Country comparison tool*. Retrieved Mayo 1, 2025, from The Culture Factor: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=japan%2Cspain%2Cunited+states>
- Flores-Carretero, E. (2022, Noviembre 9). *Etiquetas y estereotipos sociales 2 factores que afectan el desarrollo de una convivencia sana*. Retrieved from Ieie: <https://www.ieie.eu/estereotipos-sociales/>
- García, G. (2018). *Negociación intercultural: aspectos clave para negociar en ámbitos internacionales*. Madrid: FC Editorial. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uab/128998?page=55>
- Hawrysh, B. M., & Zaichkowsky, J. L. (1990, Diciembre). Cultural Approaches to Negotiations: Understanding the Japanese. *International Marketing Review*, 7(2), 28-42. doi:<https://doi.org/10.1108/EUM0000000001530>
- Helmold, M., Dathe, T., & Hummel, F. (2022). *Successful Negotiations: Best-in-Class Recommendations for Breakthrough Negotiations*. Alemania: Springer. Retrieved Febrero 2025, from <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35701-6>
- Hernández Soto, D., Guzmán Soria, E., & Garza-Carranza, M. T. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *Revista Globalización, competitividad y gobernabilidad*, 3(3), 64-89. doi:10.3232/GCG.2009.V3.N3.03
- Ibsen, R. (2014). *Real negotiations*. Dinamarca: Samfundslitteratur. Retrieved Febrero 2025, from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uab/detail.action?docID=4186641>
- Insights, H. (s.f.). *Country comparison bar charts*. Retrieved Mayo 1, 2025, from Geert Hofstede: <https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/>
- Las 10 mayores economías mundiales en 2025*. (2024, Noviembre 20). Retrieved Febrero 2025, from FocusEconomics: <https://www.focus-economics.com/es/blog/the-largest-economies-in-the-world/>

- Mahdavi, M., Fatehi-Rad, N., & Graham, J. L. (2020). Planting Orange Trees in Twenty Cultures: The Practice of International Negotiations. *Negotiation Journal*, 36(4), 421-440. doi:10.1111/nej.12335
- Moore, C. W., & Woodrow, P. J. (2010). *Handbook of Global and Multicultural Negotiation*. San Francisco: John Wiley & Sons, Incorporated. Retrieved Febrero 2025, from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uab/detail.action?docID=487658>.
- Muñoz-Delgado, M., Tapia-Espinoza, N., Jaya-Pineda, I., & Pacheco-Molina, A. (2021). Los estilos de negociación y su incidencia en el clima organizacional de los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 437-450. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.793>
- Nakane, C. (1972). *Japanese Society* (Segunda ed.). Berkeley y Los Angeles: University of California Press.
- Oficina de información diplomática. (2025). *Ficha país: Japón*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Dirección General de Comunicación, Diplomacia Pública y Redes. Retrieved from https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/japon_ficha%20pais.pdf
- Rubin, J. Z., & Sander, F. E. (1991). Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder. *Negotiation journal*, 7(3), 249–254. doi:10.1111/j.1571-9979.1991.tb00620.x
- Salacuse, J. W. (1998, Julio). Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results. *Negotiation Journal*, 14(3), 221-240. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1998.tb00162.x>
- Salazar, M. R., Shuffler, M. L., Bedwell, W. L., & Salas, E. (2013). Toward a Contextualized Cultural Framework. In K. Sycara, M. Gelfand, & A. Abbe, *Models for Intercultural Collaboration and Negotiation* (pp. 27-51). Springer Netherlands. doi:10.1007/978-94-007-5574-1
- Volkema, R. J. (2012, September/October). Why People Don't Ask: Understanding Initiation Behavior in International Negotiations. *Thunderbird International Business Review*, 54(5), 625-637. doi:10.1002/tie
- Yani, A. L. (2024, Julio 2). *Understanding Nemawashi and Ringi System*. Retrieved Mayo 2025, from Tokhimo: <https://www.tokhimo.com/post/understanding-nemawashi-and-ringi-system-1>