

EL FOCO

Febrero, 2022. N°12

ISSN 2697-0317

SE RETIRA BARKHANE Y TAKUBA

¿Quién frenará la expansión
yihadista en Mali?

LA GUERRA COMERCIAL ENTRE CHINA Y ESTADOS UNIDOS EN EL CONTEXTO DE LA OMC

Un desafío en la región



ANÁLISIS DE LA
INFLUENCIA DE LA
CULTURA TRADICIONAL
JAPONESA EN
LAS RELACIONES
EMPRESARIALES

El FOCO (febrero, 2022) 12

ISSN 2697-0317

Directora de contenidos: Silvia Pesini

Directora de análisis e Investigación: María Moreno

Redactora jefe: Blanca Garrido

Redacción: Alessandra Pereira, Ivet Saiz, Noelia Rodríguez
y Silvia Pesini

Diseño de portada y maquetación: Belén García

Directora de comunicación: Paula Valdés

Infografías: Ismael Moruno

Editor: Alberto Muro

Presentación El Foco N°12	4
Actualidad Blanca Garrido Se retira Barkhane y Takuba ¿Quién frenará la expansión yihadista en Mali?	7
Actualidad Ivet Saiz & Alessandra Pereira Pekin 2022: La política tras los Juegos Olímpicos	10
Reportaje Mireya González de Vera La guerra comercial entre China y Estados Unidos en el contexto de la Organización Mundial del Comercio: Un desafío para la región	12
Reportaje Victoria Sokolova Análisis de la influencia de la cultura tradicional japonesa en las relaciones empresariales	47
Entrevista Noelia Rodríguez Entrevista a Marta Driessen Cormenzana	86
Otros dicen Silvia Pesini Armenia: fe, esperanza y amor. Una revolución de terciopelo: I am not alone, de Garin Hovannisian	89
Bibliografía y Referencias	92

PRESENTACIÓN

Como el último domingo de cada mes, el equipo de FEI se complace de traerles un número más de EL FOCO, nuestra revista académica mensual. En esta duodécima entrega nuestros redactores y editores les presentan una combinación de temas de actualidad y de reportajes académicos para una mayor comprensión de los sucesos del mundo en el que vivimos.

Como ya sabrán EL FOCO es una revista académica que lleva a cabo un riguroso análisis de las diferentes materias que caracterizan la realidad internacional, otorgando una perspectiva fresca y dinámica de las mismas. Desde la revista, se pretende dar voz a los expertos más jóvenes, haciendo énfasis en la actualidad de las relaciones internacionales y las noticias que recorren todo el mundo, todo ello fomentando el conocimiento en favor de la paz, la democracia y la defensa de los Derechos Humanos.

Con dos piezas de actualidad, dos reportajes académicos, una entrevista y una reseña, la estructura del duodécimo número de esta Revista es la siguiente:

Un artículo de actualidad, "Se retira Barkahne y Takuba, ¿quién frenará la expansión yihadista en Mali?: El futuro de Mali en mano de los malienses", elaborado por nuestra Redactora Jefe, Blanca Garrido, que se encuentra ahora mismo en terreno. Después de varios años viviendo en el corazón de Mali, Blanca Garrido nos cuenta en este reportaje la deterioración de las relaciones franco-malienses que han llevado al estallido de la actual crisis.

Un segundo artículo de actualidad en el que Alessandra Pereira e Ivet Saiz hacen un repaso a la geoestrategia detrás de la elección

de la sede de los Juegos Olímpicos. Celebrándose la versión invernal de estos este año 2022 en China, las autoras de este artículo han querido mostrar como en tan solo 14 años, desde que se celebraron los Juegos Olímpicos de verano también en China, el contexto ha cambiado radicalmente. En 2008 se percibieron como un hito esperanzador a la posible apertura de China hacia el capitalismo, mientras que actualmente la situación es completamente opuesta e incluso parece que se está produciendo un retroceso democrático dentro de este país.

El reportaje “La guerra comercial entre China y Estados Unidos en el contexto de la Organización Mundial del Comercio”, trabajo realizado por la graduada en Economía y Relaciones Internacionales Mireya González de Vera, en el que la autora analiza el fenómeno de las guerras comerciales y el papel de la Organización Mundial del Comercio para solucionar este tipo de controversias. Con el caso concreto de la rivalidad comercial entre China y Estados Unidos, este reportaje ilustra este tema académico tan relevante.

El reportaje “Análisis de la influencia de la cultura tradicional japonesa en las relaciones empresariales” de Victoria Sokolova que pretende adentrarse en la cultura de uno de los gigantes empresariales de la actualidad, Japón. Con este análisis Victoria presenta una guía cultural y empresarial de la que todo empresario occidental que desee acceder e integrarse en el mercado japonés debe prestar atención.

Una entrevista a Marta Driessen, graduada en Relaciones Internacionales y actualmente asistente de coordinación de proyectos del think tank Real Instituto Elcano en Dakar. Nuestra redactora Noelia Rodríguez, que se encuentra también actualmente en Dakar, nos transmite las respuestas de la entrevistada sobre su trayectoria profesional desde el fin de sus estudios en la Universidad Rey Juan Carlos hasta el puesto en el que se encuentra actualmente.

Una reseña de la película armenio-estadounidense “I am Not Alone” en nuestra sección Otros Dicen. “Armenia: Fe, esperanza y amor. Una revolución de terciopelo” es el comentario de esta película realizado por nuestra redactora Silvia Pesini en el que se analiza el poder de los documentales para comunicar al mundo historias reales e inspiradoras como la de la lucha armenia contra la corrupción. Es una alabanza a una película que permite al espectador conocer sucesos tan importantes para comprender la realidad internacional que no fueron apenas compartidos en los medios de comunicación cuando tuvieron lugar.

Como siempre les deseamos una feliz lectura y esperamos que disfruten de nuestro trabajo. ¡Hasta el próximo mes!

Silvia Pesini Escartín

SE RETIRA BARKHANE Y TAKUBA, ¿QUIÉN FRENARÁ LA EXPANSIÓN YIHADISTA EN MALI?

EL FUTURO DE MALI EN MANO DE LOS MALIENSES

BLANCA GARRIDO

Muchas son las noticias que recorren las redes durante estas semanas sobre la situación en Mali, país clave en el Sahel. ¿Francia abandona Mali? ¿El gobierno de la transición maliense ha roto relaciones con su antigua metrópoli? ¿Será sustituida la operación Barkhane por operaciones de la empresa rusa Wagner? Este artículo de EL FOCO resume y analiza la situación política de este año 2022 sobre Mali. En números anteriores de EL FOCO, cuyas referencias están al final de este artículo, se puede encontrar información más detallada sobre la crisis del Sahel y los recientes golpes de Estado en la República de Mali.

Francia como salvadora de la República de Mali

Cuando empezó la operación Serval lanzada por François Hollande en 2013 y transformada en Barkhane el año siguiente, el presidente Ibrahim Boubacar Keita, IBK, apoyaba en todo momento la intervención francesa para desplazar a los grupos terroristas al norte y liberar las ciudades más importantes en una primera instancia, y acabar con el terrorismo definitivamente en todo el país. En esta línea, el entonces presidente francés fue aclamado por la multitud, saludado como un "héroe" en su discurso en la Plaza de la Independencia el sábado 2 de febrero de 2013.

La prolongada crisis de seguridad y social pasa factura

Tras varios años donde la situación de seguridad es muy crítica, el número de desplazados internos aumenta cada mes y la pobreza va invadiendo las regiones en Mali, las relaciones bilaterales no han dejado de deteriorarse desde que militares malienses tomaron el poder mediante un golpe de Estado en agosto de 2020. Tras crearse una junta militar y prometer unas elecciones en un período de 18 meses, el embargo impuesto por la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (CEDEAO) fue cancelado. Mientras tanto, el pueblo, especialmente los jóvenes, anhelaba la salida de tropas francesas y de sus aliados europeos, abogando por una cooperación prorrusa.

En junio de 2021, Emmanuel Macron anunció el fin gradual de la operación Barkhane. Se presume que el elevado coste presupuestario, los fallecimientos de soldados franceses y el cuestionamiento sobre la larga estancia de Francia en Mali podrían pasar factura en las elecciones presidenciales francesas de 2022. La reacción del gobierno maliense se plasmó el 25 de septiembre de 2021 con motivo de la 76ª Asamblea Nacional de las Naciones Unidas, donde Choguel Kokalla Maiga,

primer ministro de la República de Mali culpó a Francia de la situación de seguridad y de abandonar a Mali.

Esta situación se agravó aún más cuando la CEDEAO impuso una serie de severas sanciones diplomáticas y económicas a Mali el 9 de enero de 2022 por el incumplimiento en la celebración de las prometidas elecciones democráticas.

¿Por qué las relaciones se han roto con Takuba?

La fuerza europea Takuba, un grupo de fuerzas especiales de países miembros de la Unión Europea se encuentra en terreno destinada a acompañar a los soldados malienses en los combates contra los yihadistas. En total son 800 soldados de diferentes nacionalidades de Estados miembros de la Unión Europea, sin embargo, todos ellos están bajo el mando francés. Lo que supone que, bajo los ojos de los malienses, Takuba y Barkhane son prácticamente lo mismo. En esta línea, el 27 de enero de 2022, Dinamarca tuvo que retirar sus soldados, pues el gobierno de transición les acusó de que no tenían constancia de su llegada.

Resquebrajamiento de las relaciones franco malienses

El mismo 27 de enero, el ministro francés de Defensa, Jean-Yves Le Drian, hizo unas declaraciones donde evocó la "ilegitimidad" de las actuales autoridades malienses tras la negativa a acoger a las tropas danesas. Estas palabras fueron muy mal recibidas en el Palacio de Koulouba, donde se encuentra el gobierno maliense, lanzando como respuesta la expulsión del embajador francés Joël Meyer en Bamako el 31 de enero de 2022. En esta línea, un miembro del Consejo Nacional de la Transición, Fomba, declaró en una de las últimas manifestaciones de apoyo al gobierno de transición que ya no confían

en la fuerza Barkhane.

Además, el lunes 7 de febrero de 2022, el primer ministro de Malí, Choguel Kokalla Maiga, acusó a Francia de dividir a Mali mediante su participación militar. "Tras un momento de euforia en 2013, cuando los soldados franceses liberaron el norte de Malí de los grupos yihadistas, la intervención se convirtió en una operación de partición de facto de Malí, que consistió en el santuario de una parte de nuestro territorio, donde los terroristas tuvieron tiempo de refugiarse, de reorganizarse para volver con fuerza a partir de 2014", fueron sus palabras.

Crisis financiera en Bamako

Mientras, las instituciones públicas malienses competentes se ven incapacitadas a pagar los 2.700 millones de francos CFA en concepto de pago de intereses que esperaban los acreedores de Mali a finales de enero. El Ministerio de Finanzas del país acusa al BCEAO de aplicar sanciones en violación de sus estatutos. 300.000 millones de francos CFA están afectados por el bloqueo iniciado el 9 de enero de 2022.

De diferentes escenarios a la decisión final

Tras ocho años del inicio de la Operación Barkhane, la cual ha costado la vida a 58 soldados franceses y en la que Francia ha gastado 8.000 millones de euros (casi tres millones de euros al día), entre las opciones posibles sobre si permanecer o abandonar Mali, el jueves 17 de febrero de 2022, se lanzó un comunicado conjunto por parte de Francia, sus aliados europeos de Takuba y Canadá anunciando oficialmente que llevarían a cabo una retirada coordinada de Mali, afirmando que "ya no se dan las condiciones políticas, operativas y jurídicas". La salida de las tropas militares tardará de 4 a 6 meses.

A pesar de esta decisión, París pretende

continuar la lucha anti yihadista en la región, aunque sea fuera de Mali, contra los movimientos afiliados a Al Qaeda o al grupo Estado Islámico. Para ello, se reforzaría su presencia en Níger, donde existe una base aérea francesa y 800 soldados galos desplegados por el país.

Tensión en las calles contra expatriados europeos

A este panorama se añaden las continuas manifestaciones antifrancesas los viernes en el centro de Bamako y del resto del país. De hecho, estos últimos días están siendo muy tensos en Bamako contra los expatriados europeos. Así, las manifestaciones de “alegría” por el abandono de las fuerzas europeas de Barkhane y Takuba son cada semana.

¿Reemplazados Barkhane y Takuba por las fuerzas malienses o por rusos?

En este contexto, el Marco Estratégico Permanente, CSP, por sus siglas en francés (Cadre Stratégique Permanent), el cual reúne a los grupos armados del Norte firmantes del acuerdo de paz de 2015, ya han anunciado que están listos para combatir el yihadismo. Su portavoz, Moussa Ag Acharatoumane, frente a la pregunta de si estos grupos malienses lucharán al lado de auxiliares rusos explica que no tienen ese conocimiento sobre Wagner, pero lo que debe interesar a Mali es el acuerdo de paz y que será este ejército el que podrá proteger al país y a su población. En cuanto a este despliegue de mercenarios rusos de la empresa Wagner, el gobierno de transición ha admitido la presencia de los mismos como instructores militares rusos para formación y entrenamiento de soldados de las fuerzas armadas malienses.

El gobierno de transición no cambia su política

Respecto a la situación política, el Consejo



Fuente: imágenes enviadas en las redes sociales sobre el grupo YEREWOLO “de pie contra las murallas”. La imagen dice: YEREWOLO invita al pueblo maliense a manifestar su alegría por la retirada anunciada de tropas francesas genocidas BARKHANE y TAKUBA, el sábado 19 de febrero de 2022 a las 14h en la plaza de la independencia.

Nacional de Transición decidió el lunes 21 de febrero de 2022 que el periodo de transición hasta unas elecciones y la vuelta al gobierno civil en Mali podría durar hasta cinco años. Dicha carta para la transición fue aprobada por 120 votos a favor y ninguno en contra.

La oposición maliense actúa

En respuesta a esta carta, un grupo de opositores malienses han revelado que se creará un gobierno paralelo a la junta militar maliense este domingo 27 de febrero de 2022. Este gobierno cuya nominación es “Movimiento Republicano de Mali” será presidido por Ainea Ibrahim Camara, quien ha afirmado que se celebrarán unas elecciones en seis meses restaurando así las relaciones con la CEDEAO.

Este artículo ha sido actualizado por última vez el 24 de febrero de 2022 a las 20h22 hora Bamako, Mali.

PEKIN 2022: LA POLÍTICA TRÁS LOS JUEGOS OLÍMPICOS

IVET SAIZ | ALESSANDRA PEREIRA

Presentar los Juegos Olímpicos como un evento meramente deportivo, alejado de toda política o diplomacia, se aleja mucho de la realidad. La elección de la sede supone una competición entre Estados y una victoria política para quien se la lleva, el convertirse en país anfitrión garantiza estabilidad política – o apariencia de ella – durante los meses cercanos a la llegada de la llama olímpica, y las expectativas en el acontecimiento merecen ser cumplidas, salvo que se quiera sufrir una vergüenza internacional. Pese a que Los Ángeles 1984 y Barcelona 92 prometieron un oro algo ambicioso para los países que decidiesen organizar unos, lo cierto es que la espectacularidad y el éxito han de camuflar la deuda adquirida, la falta de transparencia, la disconformidad de muchos ciudadanos ante tal inversión y los cementerios de infraestructuras. En 1936, sirvieron para tratar de probar la superioridad de la raza aria; durante la Guerra Fría, fueron plataforma para las demandas de una y otra potencia; hoy, se siguen empleando como instrumento para definir al bueno y al malo. Quien diga que los Juegos Olímpicos no son políticos, se equivoca.

Los boicots no son algo nuevo en esta competición: en 1976, 1980 y 1984 (Montreal, Moscú y Los Ángeles, respectivamente), se caracterizaron por la fórmula de no enviar a deportistas a competir. El primero se dio como protesta por la participación de Nueva Zelanda en los Juegos, habiendo esta

apoyado el apartheid; el segundo, contra la ocupación soviética de Afganistán; el tercero, una respuesta al segundo, liderada por la Unión Soviética. Fueron simbólicos, pero, a nivel político, no tuvieron resultados notables. Para los Juegos de Pekín 2022, Estados Unidos anunció en diciembre de 2021 un boicot con una particularidad: en protesta por las violaciones de derechos humanos, especialmente producidas hacia la minoría uigur en Xinjiang, los funcionarios de su país no acudirían a la cita. El método del sabotaje, por tanto, era ahora diferente: no serían los deportistas los que faltarían. Australia, Reino Unido, Kosovo o Canadá no tardaron en sumarse a su reivindicación. Finalmente, entre los países que acudieron a la cita olímpica destaca un alto número de representantes de regímenes autoritarios y, paradójicamente, la mayoría de países de la Unión Europea.

“El boicot solo hará que la gente de todo el mundo perciba con más claridad sus siniestras intenciones, y eso desgastará aún más su autoridad moral y su credibilidad” ha asegurado Zhao Lijian, portavoz del Ministerio de Asuntos Exteriores chino. Desde este gobierno no han tardado en asegurar que habrá represalias, si bien están seguros de que los mayores perjudicados son los propios estadounidenses. Es un “ellos se lo pierden”.

El Comité Olímpico Internacional y los

ACTUALIDAD

detractores de este tipo de sabotajes apelan siempre a cómo los Juegos Olímpicos son neutrales políticamente hablando. Naciones Unidas es una figura de histórico apoyo a esta idea: en 1993, la Resolución 48/11 instaba a los Estados miembros a respetar la paz olímpica. En febrero de 2022, la Asamblea General se ha reafirmado y ha vuelto a hacer esta petición: los Juegos son un momento de tregua, no de conflicto. Pero el deporte siempre ha querido significar paz, y no son innovadores en su propuesta: ya en el 776 a.C., tres ciudades-Estado helénicas acordaron la tregua en su conflicto para los Juegos Olímpicos de ese año, en Olimpia, los primeros de los que se tiene constancia. No obstante; durante los Juegos Olímpicos modernos, ni siquiera la tregua olímpica - ekecheiria en griego, que ilustra la suspensión de guerras temporalmente para que los atletas pudiesen desplazarse a Olimpia - ha conseguido el fin de conflictos internacionales.

La celebración del evento deportivo en la capital del gigante asiático hizo que esta se convirtiera en la primera en albergar en su seno los Juegos Olímpicos de verano y de invierno con tan solo 14 años de diferencia, pero en contextos totalmente distintos. La concesión de los juegos a Pekín se recibió en la comunidad internacional como un hito esperanzador para que China realizase una apertura hacia el capitalismo y la democratización. En la actualidad, no solo existe un escenario totalmente opuesto; sino que parece que se está retrocediendo en cuestiones democráticas mientras se erige un gobierno más totalitario y personalista desde la llegada de Xi Jinping. Con China convertida en la segunda potencia económica a nivel mundial y a las puertas del 20º Congreso del Partido Comunista - en el que Xi Jinping renovará su tercer mandato erigiéndose como el líder más poderoso del

país desde Mao Zedong - aprovecharon el evento para demostrar su potencial y afianzar su prestigio.

Pekín 2022 ha sido un evento en el que, justificándose con la expansión de la variante ómicron, se propició la vigilancia de los atletas para evitar contagios dentro de la burbuja olímpica a través de aplicaciones móviles como My2022. Esta app fue investigada por grandes instituciones como la Universidad de Toronto por sospechas de espionaje. Además, se recrudeció el control de la prensa internacional y varios corresponsales denunciaron prácticas que les impedían llevar a cabo su labor informativa en Pekín, para evitar así cualquier crítica hacia el régimen.

A través del boicot perpetrado en los Juegos Olímpicos se refleja el esquema de rivalidad entre China y Occidente, pero también la evidente interdependencia entre ambos bloques. Y aunque a simple vista el ganador de los Juegos Olímpicos a nivel geopolítico haya podido ser China, algunos Estados ya han dado un paso atrás frente a esta nueva versión: - muy distinta a la que se dio a conocer en 2008 - China se erige como alejada de la democracia, amenazante, mucho más restrictiva y apartada de un cierto aperturismo que un día conoció su sociedad. Tal vez este sea el inicio de una nueva oleada de alianzas a nivel mundial contra el poder desmesurado de China. Los Juegos, aunque juegos, han demostrado un cierto consenso en esa rivalidad, y valentía por países que no suelen ser tan explícitos en este enfrentamiento; sin embargo, tampoco se han alejado tanto del concepto lúdico e infantil: el boicot ha sido una rabieta más que, aunque simbólica, no ha conseguido nada de China.

MIREYA GOZÁLEZ DE VERA

LA GUERRA COMERCIAL ENTRE CHINA Y ESTADOS UNIDOS EN EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO

UN DESAFÍO PARA LA REGIÓN

Resumen: Las dos mayores potencias mundiales, China y Estados Unidos, se disputan el dominio de las Relaciones Internacionales y, sobre todo del comercio mundial. Como consecuencia de ello, ambos Estados han llevado a cabo políticas exteriores muy similares con las que incluso han puesto en riesgo la estabilidad de muchos de sus socios comerciales y de las propias normas internacionales que rigen el comercio entre países. El choque y competición de ambos países en el ámbito del comercio ha llevado a la solicitud de resolución de conflictos por el cauce de la Organización Mundial del Comercio y su Organismo de Solución de Diferencias.

Por esto mismo, en esta investigación se analiza la situación comercial entre ambas potencias mundiales, el origen y desarrollo de su conflicto (o guerra comercial) y la legalidad de las medidas que han tomado ambos países en el contexto de la legalidad internacional vigente en el marco de la Organización Mundial del Comercio.

Abstract: The two major world powers, China and the United States, are competing for dominance in international relations and, especially, in world trade. Therefore, both states have pursued quite similar foreign policies that have even jeopardised the stability of many of their trading partners and the very international rules governing trade between countries. The clash and competition between the two countries around trade has led to requests for conflict resolution through the World Trade Organisation and its Dispute Settlement Body.

For this reason, this research paper analyses the trade situation between the two world powers, the origin and development of their conflict (or trade war) and the legality of the measures taken by both countries in the context of the international legality in force within the World Trade Organisation's framework.

Palabras clave: guerra comercial, Organización Mundial del Comercio, GATT, medidas arancelarias, solución de diferencias

Keywords: trade war, World Trade Organisation, China, United States, GATT, tariff measures, dispute settlement

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué es una guerra comercial?

Una guerra comercial se define como un “conflicto en virtud del cual un país impone medidas dirigidas a restringir la entrada de uno o más productos importados desde otro país o grupo de países [...] [que] puede traducirse en un aumento de aranceles [...] o en la prohibición total de importar productos”. Si bien es cierto que las guerras comerciales no son un fenómeno actual, pues se remontan a los orígenes del comercio internacional, estas comienzan a ser más frecuentes con el auge del liberalismo en el siglo XIX (San Martín, 2018).

Se debe diferenciar una guerra comercial de una mera disputa, pues esta última es específica y se puede resolver a través del marco legal existente (de la Organización Mundial del Comercio). A diferencia de esto, una guerra comercial puede encontrar o no su origen en una disputa y se pueden resolver dentro o fuera del marco legal vigente, lo que lleva aparejado un desprecio al marco regulatorio con el fin de lograr objetivos políticos. No obstante, cabe la esperanza, como en el caso a tratar en estas páginas, de que este tipo de controversia pueda solventarse a través de los cauces legales de los que la Organización Mundial del Comercio (OMC) se encuentra prevista, su Sistema de Solución de Diferencias y los acuerdos firmados libremente por los Estados (Qureshi, 2019).

Este tipo de conflicto comercial suele iniciarse cuando un país obstaculiza la llegada de productos o servicios de terceros países, a través de medidas como la imposición de aranceles e incluso la

prohibición de determinados productos. Como consecuencia de ello, se genera un problema entre países en el que las medidas comienzan a escalar en respuesta a las impuestas con anterioridad, lo que vuelve a provocar sucesivas respuestas.

El objetivo de la imposición de este tipo de medidas proteccionistas, que pueden llevar a conflictos comerciales de este calado, suele ser la protección de las industrias nacionales frente a las de terceros países, pues sus productos pueden resultar más atractivos por sus precios o calidades. De esta manera, las medidas que llevan a una guerra comercial encarecen los productos extranjeros o bien imponen trabas no arancelarias sobre los mismos, como requisitos técnicos o de calidad e incluso cuotas de importación. Así pues, los productos (o servicios) extranjeros resultan menos atractivos o accesibles y los nacionales obtienen una ventaja comparativa. El último paso en la escalación de medidas dentro de una guerra comercial suele ser la prohibición de los productos no fabricados en el país, con el ejemplo reciente del veto de Huawei por parte de Estados Unidos, alegando cuestiones de seguridad nacional por un supuesto espionaje de la empresa tras el que se encontraría el Gobierno Chino.

A pesar de que este tipo de medidas puedan mostrarse beneficiosas para las industrias nacionales, resultan especialmente dañinas para los consumidores, quienes ven reducidas sus posibilidades de compra ante una oferta reducida, sufren los sobrecostos arancelarios e incluso, la escasez de productos, entre otras consecuencias (BBC Mundo, 2018).

Aunque en el caso sobre el que versa este trabajo sólo se tratará la guerra comercial desde la perspectiva de los dos principales Estados implicados, en una guerra comercial se pueden verse involucrados más países, ya que este tipo de conflictos suelen ir más allá de una mera relación bilateral, llegando incluso a afectar los intereses de un grupo más amplio de Estados que podrían imponer contramedidas. De hecho, podría llegar a darse un conflicto de tales magnitudes que se considerase una guerra comercial mundial y suponer una “amenaza para la paz y la seguridad internacional”, ante lo cual podría actuar el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas.

Explicación del conflicto sinoestadounidense: origen, causas y desarrollo

• Origen de la guerra comercial

Una vez analizada la definición y los elementos clave de una guerra comercial, a continuación, se explicará el conflicto sinoestadounidense para tratar de descubrir sus causas, desarrollo y momentos más importantes para determinar, en definitiva, si se puede considerar una guerra comercial según definición anteriormente expuesta.

Los primeros indicios de las disputas actuales entre los Estados Unidos y la República Popular China se remontan al año 2016, en el contexto de unas elecciones presidenciales estadounidenses en las que el clima político estaba dominado por una creciente tensión ante los resultados de las mismas, con una polarización política más clara que en ocasiones previas (Bassett, 2016). A estas elecciones se presentaba Donald Trump como cabeza del Partido Republicano bajo el lema “Make America Great Again” (“Hacer que América sea grandiosa de nuevo”), toda una declaración de intenciones que marcaría

el rumbo del conflicto a tratar en estas páginas.

Estas elecciones dieron un giro a la política de este país, que llevaba dos mandatos bajo el Partido Demócrata, dirigido por Barack Obama y, pese a que el partido de Donald Trump obtuvo menos votos (casi tres millones menos), este salió victorioso, ya que había resultado vencedor en estados clave (De la Torre Díaz, 2016), en contra de lo que habían previsto los pronósticos electorales. En concreto, el ascenso de Donald Trump a la Presidencia de los Estados Unidos trajo consigo una política exterior comercial mucho más agresiva que la de sus antecesores en el poder, pues seguidamente a su nombramiento promulgó una serie de medidas de carácter proteccionista para poder proteger la industria nacional y la economía frente a terceros países que consideraba que estaban aprovechándose y obteniendo una situación más ventajosa a costa de este país. Este tipo de política mercantilista choca con el enfoque liberal propio de este país que había adoptado históricamente desde la Segunda Guerra Mundial, para así garantizar “neutralidad competitiva” con sus socios comerciales (Desker, 2013).

Específicamente el mensaje del Gobierno estadounidense giraba en torno a tres cuestiones fundamentales (Hur, 2018):

1. El problema de las balanzas comerciales en déficit con terceros países, ya que consideraban que Estados Unidos no obtenía todo el beneficio posible en sus intercambios y le estaba perjudicando a sus industrias nacionales y economía.
2. La manipulación de las divisas que estaban llevando a cabo algunos países

(especialmente China, desde el año 2008) para obtener una ventaja en el comercio internacional al devaluar sus monedas de manera premeditada, haciendo sus productos más atractivos en el extranjero (Rey, 2019).

3. La existencia de acuerdos con países que no resultaban nada ventajosos para el país, pues se habían determinado demasiadas concesiones y se habían dejado de lado aspectos importantes como la política de inversiones o la transferencia de tecnología y protección de la propiedad intelectual.

De este modo, en relación con el tercer punto, el Gobierno de Trump se propuso renegociar las cláusulas de sus acuerdos comerciales bilaterales y regionales para poder así lograr medidas más favorables en los intercambios e inversiones para con las empresas de su país, llegando incluso al límite de declarar guerras comerciales sin escrúpulos, pues para él “cuando un país está perdiendo muchos millones de dólares en el comercio con prácticamente todos los países, las guerras comerciales son buenas y fáciles de ganar” (Trump, 2018). De hecho, esto le llevó a renunciar a la participación de Estados Unidos en acuerdos comerciales como el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA en inglés) o el Tratado de Libre Comercio con Corea del Sur (KORUS-FTA) (Hur, 2018).

Entre los países que preocupaban especialmente a este presidente se encontraba la República Popular China, país que en los últimos años había logrado un crecimiento exponencial gracias a sus exportaciones de bienes, sobre todo de

carácter tecnológico, tanto a su país como a países europeos. Estados Unidos mantenía la visión de que China ya era una economía de mercado desde el año 2016 y, sin embargo, seguía manteniendo los mismos procedimientos antidumping y medidas compensatorias que se le permitieron a su entrada a la OMC por tratarse de una economía en transición (NME, non-market economy, en inglés) (Miles, 2019) (Hur, 2018). Es por esto por lo que las relaciones comerciales entre estos dos países, según Trump, se habían visto alteradas y no “eran justas”. Como consecuencia de ello, se decide imponer una serie de aranceles sobre determinados productos estratégicos.

Así, Donald Trump planteó un plan de acción de cien días junto con su homólogo chino, Xi Jinping, para resolver las diferencias comerciales. Por parte de China se produjeron concesiones, comprometiéndose a abrir su economía para las empresas y servicios estadounidenses (Hass & Denmark, 2020).

No obstante, Estados Unidos siguió presionando para obtener mayor ventaja y en julio de 2017 se dio por acabado este periodo de negociaciones sin la obtención de ningún tipo de acuerdo. Como consecuencia de esto, Donald Trump declaró la guerra comercial al país asiático para que implementase cambios en su sistema económico que facilitaba estas prácticas comerciales “injustas”, como la transferencia tecnológica, el acceso limitado al mercado, robo de propiedad intelectual y los subsidios a las empresas estatales. El despliegue de esta guerra comercial se produjo mediante el establecimiento de aranceles para recortar el déficit existente en la balanza comercial entre estos dos países, como se relatará a continuación.

No es de extrañar este tipo de política y de

relaciones turbulentas entre ambos países, relaciones que nunca han llegado a ser del todo abiertas y fluidas. Esta mala sintonía puede encontrar su origen en la primera guerra del Opio, la confrontación entre ambos países durante la época de transición china y, más recientemente en la existencia de una relación de interdependencia marcada por una desconfianza y rivalidad comunes. Esta rivalidad se ha visto incrementada llegando a una nueva “Guerra Fría” (Esteban, 2020) con la que Estados Unidos pretende contener la creciente influencia y poder del “gigante asiático” para beneficiar sus propios intereses, sobre todo a raíz del rápido crecimiento de este país tras las reformas económicas realizadas a principios de los años noventa.

Cabe destacar, no obstante, que la respuesta de China no ha sido la misma que la de Estados Unidos, pese a su similar Estrategia Nacional, “Made in China 2025”, con la que se pretende igualmente hacer que el país sea líder en el mundo. China, a diferencia de EE. UU., ha llevado a cabo una política externa opuesta, invirtiendo en ayuda extranjera, seguridad y educación, a la vez que hacía uso de los canales multilaterales de los que disponía para hacerse valer en el ámbito internacional (como la OMC) (Dorsey, 2019).

• Causas de la guerra comercial

Teniendo en cuenta lo anteriormente enunciado, se pueden señalar como las principales causas de este conflicto las siguientes (Ciuriak, 2019):

- La existencia de desequilibrios comerciales entre China y Estados Unidos y tensiones comerciales históricas,
- Sus estrategias nacionales similares (“Make America Great Again” y “Made

in China 2025”) con las que pretenden lograr el liderazgo de sus países a escala mundial,

- La transferencia tecnológica forzada y,
- El retroceso de China en la adopción reformas liberales orientadas hacia la economía de mercado

No obstante, algunos autores como Friedman (Friedman, 2018) van más allá de las causas ya apuntadas y señalan como la verdadera causa detrás de esta guerra comercial, en un contexto de “data driven economy”, big data, machine learning e inteligencia artificial, a la presencia de grandes economías de escala en algunos sectores, que van acompañadas por externalidades y asimetría de información, dando lugar a situaciones en las que “el ganador se lleva la mayoría”. Por esta razón, todos los gobiernos están invirtiendo en este tipo de tecnologías para poder ser capaces de capturar estas rentas. Así se explicaría el conflicto entre China y Estados Unidos como un conflicto geoestratégico, en el que se lucha por el dominio de los datos y la inteligencia artificial para lograr, a su vez, dominio militar. Por eso Friedman lo denomina bajo el nombre de “Guerra Fría”.

• Desarrollo desde la declaración de la guerra comercial

En este contexto de tensiones comerciales y política proteccionista por parte del Gobierno de Trump, el 8 de marzo de 2018, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos establece aranceles del 25% sobre las importaciones del acero y de un 10% sobre el aluminio, encontrando fundamento legal en el apartado 232 de la Ley de Expansión Comercial estadounidense del año 1962, ya que el volumen de las importaciones y el exceso de capacidad de producción

mundial de acero y aluminio que existía en la actualidad "amenaza[ba]n con poner en peligro la seguridad nacional". Tal como se indicaba en las declaraciones realizadas por el presidente de los Estados Unidos, para hacer frente a esa amenaza era necesario aplicar aranceles (Hur, 2018).

Esta era una medida genérica, aplicada sobre todo el acero y aluminio importados hacia Estados Unidos, sin importar la procedencia de estos, aunque finalmente se establecieron una serie de exenciones para la importación de metales provenientes de Canadá y México (únicamente si se lograba una renegociación exitosa del Tratado de Libre Comercio de América del Norte), Argentina, Australia, Brasil, Corea del Sur y la Unión Europea. De este modo, según indica el Real Instituto Elcano (Ortega, 2018), Trump y su gobierno utilizaron esta medida con segundas intenciones:

- Utilizar la "seguridad nacional" como excusa para el establecimiento de estas medidas de tal modo que la OMC no pudiera cuestionar el porqué de la imposición de las mismas, al resultar realmente difíciles de recurrir por la intromisión en cuestiones que van más allá de los asuntos comerciales. No obstante, este tipo de medidas, tal y como se comenta en este mismo documento parecen claramente no ser necesarias para la seguridad nacional de los Estados Unidos, ya que las "necesidades militares de EE. UU. en acero y aluminio no representan más del 3% de la producción nacional".
- Condicionar al resto de socios comerciales a los que se exige de la aplicación de estos aranceles para poder renegociar sus condiciones comerciales, como es el caso de México y Canadá, comentados

en el párrafo anterior.

China resultó especialmente dañada por esta medida, ya que se trata del mayor exportador de acero del mundo (International Trade Administration, 2020) y el octavo de aluminio (Díaz, 2020).

El 22 de marzo, tan solo unos días después de haber tomado las primeras medidas, Estados Unidos vuelve a imponer medidas arancelarias, en este caso específicamente contra algunos productos procedentes del gigante asiático, alegando que se trataba de una contramedida en respuesta al robo de propiedad intelectual por parte de este país, presentando a su vez una reclamación ante la Organización Mundial del Comercio (Reclamación DS542), algo que ya había hecho previamente en el año 2007 (DS362). Como respuesta a esto, China anuncia al día siguiente la posibilidad de imponer aranceles de entre un 15 y un 25% sobre ciertos productos estadounidenses (fruta, aluminio reciclado, vino... que representaban cerca de los 3.000 millones de dólares) a modo de represalia.

El 3 de abril Estados Unidos replica de nuevo con un listado provisional de productos procedentes de China en relación con el conflicto sobre la propiedad intelectual, suponiendo aproximadamente 50.000 millones de dólares, entre los que se encontraban productos relacionados con las tecnologías de la información, maquinaria, robótica y la industria aeronáutica, entre otros.

Igualmente, China contesta al día siguiente con nuevos productos afectados, esta vez productos clave para la balanza comercial de Estados Unidos, como la soja, el sector automotriz o el aeroespacial, que supondrían la misma cantidad de dólares (bajo la

estrategia de “dollar for dollar”). Asimismo, ante esta situación y en un marco internacional que prohíbe el establecimiento de nuevos aranceles (a no ser que se den determinadas condiciones, algo que se analizará en el siguiente apartado), China decide denunciar la situación ante el mecanismo de resolución de controversias en esta materia, el de la Organización Mundial del Comercio (DS543). El conflicto no termina aquí pues la imposición de nuevos aranceles como respuesta a los anteriores adoptados por cada uno de los países continúa hasta finales del año 2019, cuando ambos Estados pactan la firma de un acuerdo bilateral en Fase 1 el 15 de enero de 2020 (Guimón, 2020) y que implica la reducción de muchos de los aranceles impuestos durante esta época de guerra comercial por parte de China, compra de bienes y servicios y establecimiento de medidas para garantizar la protección de la propiedad intelectual. Estados Unidos, sin embargo, no acordó la eliminación o reducción de aranceles, que seguirían estando vigentes hasta ser negociados en la segunda fase de este acuerdo. Del

mismo modo, y beneficiando a China, se dejan de lado otros temas que habían sido ampliamente discutidos por parte de EE. UU., como son los subsidios a las empresas por parte del Estado (BBC News Mundo, 2020).

A pesar de la firma de este acuerdo bilateral, las relaciones no han dejado de ser complicadas y parece que esta “Guerra Fría” se ha mantenido latente desde entonces, sobre todo a raíz de la crisis sanitaria de la Covid-19, en la que se vuelve a demostrar la dependencia de los países con respecto al gigante asiático. De hecho, la negociación de la segunda fase del Acuerdo quedó postpuesta de manera indefinida y los aranceles impuestos siguen estando vigentes. Esto se debe a la insatisfactoria revisión del acuerdo en agosto de 2020, cuando se observa que no se han logrado alcanzar los objetivos propuestos, ya que China apenas llegaba a los 50.000 millones de dólares en importaciones de bienes estadounidenses frente a los 86.000 que había prometido para finales de este año en la firma del acuerdo bilateral, sin alcanzar tampoco los objetivos

EVOLUCIÓN DE LA GUERRA COMERCIAL ENTRE CHINA Y EEUU



concretos sobre importaciones de bienes agrícolas y energéticos. Además, la tensión por la gestión de la pandemia y la escalación a nivel diplomático han hecho que el avance en el Acuerdo se dejara de lado, llegando Donald Trump a declarar su intención de no negociar una segunda fase e incluso amenazar con poner fin al mismo (De Haro, 2020).

- **¿Cambios tras la salida de Trump del Gobierno?**

Muchos autores plantearon en su momento, que la salida de Donald Trump y el Partido Republicano del Gobierno de los Estados Unidos ayudaría a hacer que las relaciones entre el país y China se apaciguasen. Sin embargo, por parte de la opinión pública se señala que una de las victorias del período de Trump es haber logrado un nuevo consenso entre republicanos y demócratas, los dos partidos mayoritarios en el Congreso estadounidense, sobre la necesidad de “endurecer la política de EEUU hacia China”, señalando que la amenaza que suponía China “era mucho mayor de lo que lo habían identificado las Administraciones anteriores, incluyendo la de Obama-Biden, y que era necesario introducir más elementos de contención en su política hacia el gigante asiático” pues se había sobrevalorado la capacidad del país para influir en el sistema político chino (que no había respondido de la manera que se suponía, al no actuar acorde con los intereses estadounidenses). Todo ello quedó plasmado en la Estrategia de Seguridad Nacional de diciembre de 2017, en la que China representaba la mayor amenaza al liderazgo de este país, en la que además se planteaba el imperativo de reconducir y reformular las relaciones entre los dos países: “en vez de hacerlo mediante una política de compromiso selectivo, la Administración Trump [...] optó por rescatar del cajón de la Guerra Fría la estrategia de

contención China” (Esteban, 2020).

Con la llegada de Joe Biden a la Presidencia estadounidense, como se ha comentado, podría parecer que la situación fuera a dar cierto giro más liberal o menos proteccionista cuanto menos. No obstante, el propio Biden publicó un artículo antes de su llegada al poder bajo el título, “¿Por qué América debe liderar de nuevo?” (“Why America must lead again”), en el que continuaba con la idea de China como mayor amenaza económica por “su alcance global, promoviendo su propio modelo político e invirtiendo en las tecnologías del futuro” usando empresas estatales y subsidios que les otorgaban una ventaja injusta en su opinión (Biden, 2020).

Por esto mismo, no sorprende que incluyera la reevaluación de la relación con China en su programa electoral, sobre todo después de que quedará patente la dependencia de este país durante la crisis de la Covid-19, especialmente en el sector sanitario. No obstante, esta Administración no lo considera un enemigo como lo hacía la anterior y es improbable que use el paradigma de la Guerra Fría para interpretar la relación bilateral con Pekín y “sí como un socio central para afrontar temas candentes de la agenda global como el control de pandemias y la gobernanza sanitaria, el cambio climático y la no proliferación de armas de destrucción masiva” (Esteban, 2020).

De este modo, tal como se indica en el artículo publicado por Real Instituto Elcano “Biden no es Trump, tampoco en lo que concierne a China” (Esteban, 2020), muy probablemente durante el mandato de este presidente se combinarán elementos de contención selectiva con otros de cooperación y compromiso, a la vez que se reestablecerán los mecanismos de cooperación desmantelados por Trump.

Seguramente se tratará desde un punto de vista más multisectorial este conflicto y no únicamente desde la perspectiva de guerra comercial, incluyendo también los Derechos Humanos. Asimismo, todo apunta a que la estrategia del Gobierno de Biden seguirá la línea de fortalecimiento de capacidades para lograr una mayor competitividad de este país, haciendo hincapié en los ámbitos de innovación, ciencia, infraestructura y educación.

De momento, las actuaciones de Biden con respecto a China no se han separado demasiado de las de su antecesor, como se pudo observar con la prohibición inversiones estadounidenses “en una decena de empresas de tecnología y defensa de China con supuestos vínculos militares” (BBC News Mundo, 2021). De hecho, han llegado a declarar desde esta Administración que se “planea continuar adoptando un enfoque duro hacia China, similar al del expresidente Donald Trump, pero [...] en coordinación con aliados”, estableciendo “parámetros que permitan a los países expresar su

preocupación y áreas de desacuerdo”, al mismo tiempo que les facultan para trabajar en alianza “cuando sea de interés para ambos países” (Atwood, 2021). Como se puede ver, este tipo de actuaciones demuestran la intención de Biden de mantenerse alejado de la política unilateralista de Trump pues favorece “los esfuerzos de China por ejercer posiciones de liderazgo en y desde los organismos internacionales y debilita las alianzas de EE. UU.”. Esto se traducirá muy posiblemente en una renovada presencia de EE. UU. en los organismos y acuerdos internacionales abandonados por la Administración Trump, en un reforzamiento de sus alianzas y asociaciones en el Indo-Pacífico¹ y en un probable ingreso en el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (Noricumbo & Armijo, 2017).

De cualquier manera, la resolución de las quejas interpuestas ante el Órgano de Solución de Diferencias (OSD) de la OMC han seguido su curso, como se comentará en el capítulo tercero.

CAPÍTULO II: PAPEL DE LA OMC EN LA SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS COMERCIALES EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

De acuerdo con la definición mostrada en el capítulo anterior, la situación existente entre la República Popular China y los Estados Unidos puede considerarse una guerra comercial, al tratarse de un conflicto inducido por la acción proteccionista del Gobierno de Trump desde su llegada al poder con el objetivo de nivelar las relaciones y déficits existentes en la balanza comercial, así como proteger la industria nacional a través de medidas como el establecimiento de aranceles y otras medidas no arancelarias como la prohibición de establecer relaciones comerciales o inversiones en determinados territorios o en las empresas de estos.

Como reacción a estas medidas tomadas, China denuncia ante el organismo competente en este ámbito de relaciones comerciales internacionales, la Organización Mundial del Comercio, quedando a la espera de una resolución de manera amistosa en la etapa de consultas, en las que mantendría un diálogo con el país demandado y, posteriormente de un dictamen por parte del Grupo Especial establecido para tratar el asunto, en caso de que no se llegase a un acuerdo en los plazos establecidos. No obstante, este país también impuso una serie de medidas de retorsión por las cuales también se ve denunciado ante este mismo organismo.

Para poder entender y analizar el conflicto, se explicará a continuación por qué es la OMC y su Organismo de Solución de Diferencias (OSD), la vía escogida para la resolución del conflicto y su procedimiento para ello.

¿Cómo se resuelven los conflictos comerciales internacionales? ¿Por qué se hace a través de la OMC?

Como se ha analizado en el capítulo previo, la guerra comercial entre Estados Unidos y la República Popular China es un conflicto bilateral entre estos dos Estados. Este tipo de conflictos entre países se regulan por el Derecho Internacional Público (ya que estos son uno de los sujetos del mismo, entre otros, como las organizaciones internacionales), que encuentra sus fuentes en las convenciones, la costumbre internacional, los tratados internacionales, los principios generales del Derecho Internacional², así como las decisiones judiciales y la doctrina. Cuando los Estados se enfrentan en el ámbito internacional, existen varias posibilidades para el arreglo de las controversias, desde el arbitraje hasta la solución a través de otro tipo de instituciones establecidas en los acuerdos firmados por los países, como podrían ser la Corte Internacional de Justicia o, como en el caso que nos atañe, el Órgano de Solución de diferencias de la Organización Mundial del Comercio.

En concreto, el conflicto comercial entre China y Estados Unidos puede enmarcarse en el campo de acción del Derecho Internacional Económico, un derecho en formación y cuyos destinatarios son tanto Estados como Organizaciones Internacionales, una rama caracterizada por la diversidad y flexibilidad de sus normas, así como por un arbitraje internacional institucionalizado.

Precisamente, en este ámbito existen numerosos acuerdos bilaterales, plurilaterales y multilaterales entre países, entre los que destacan el sistema jurídico conformado por los Acuerdos que se incluyen dentro de la Organización Mundial del Comercio, una organización internacional que, como se comentará en los próximos apartados, pretende la apertura comercial y la regulación de las restricciones comerciales para conseguir aumentar el nivel de vida y de bienestar de los pueblos. Tal como se desarrollará a continuación, el Órgano de Solución de Diferencias de la Organización Mundial del Comercio tiene jurisdicción obligatoria y exclusiva, lo que explica que los Estados recurran a este medio para remediar sus batallas mercantiles.

Orígenes, evolución, ventajas, problemas e hitos de la OMC

Las regulaciones del comercio internacional se presentan necesarias, en un contexto en el que el proteccionismo y las trabas comerciales dominaban en todos los países, como una medida para encauzar las fuerzas del mercado y conseguir que los beneficios del comercio internacional lleguen por igual a todos los países involucrados en el mismo. (Lamy, 2013).

• Origen y evolución

Para lograr esto, nació el GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y de Comercio) en el año 1947³, un acuerdo que resultó un hito comercial y geoestratégico fundamental que pretendía “sentar las bases de un sistema multilateral de comercio que superara el desastroso deterioro que experimentaron las relaciones comerciales internacionales en el período de entreguerras, y que probablemente fue uno de los factores que contribuyeron a dicho conflicto bélico” a través de una liberalización progresiva del comercio, “eliminando las trabas

establecidas por los estados nacionales sustituyéndolas por la cooperación entre ellos”. Este acuerdo era uno de los proyectos que se habían planteado en la Conferencia de Bretton Woods de 1944 de la que también nacieron “el Fondo Monetario Internacional, dedicado a sentar el orden en el sistema monetario y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial), destinado a canalizar el ahorro a largo plazo” (Millet, 2001).

Sin embargo, este acuerdo tenía carácter provisional, pues se pretendía crear la Organización Mundial del Comercio, algo no se logró hasta el año 1995, cuando se obtuvo el consenso necesario para convertir el GATT en la institución que es la OMC hoy en día. Muestra de ello es que, con el paso de los años, el GATT fue evolucionando como consecuencia de las nueve rondas de negociación a las que se fueron uniendo cada vez más Estados : Ginebra (1947), Annecy (1949), Torquay (1950-1951), Ginebra (1955-1956), Dillon (1960-1961), Kennedy (1964-1967), Tokio (1973-1979) y Uruguay (1986-1994), siendo esta última la más reseñable (ya con 123 países como Estados Miembro), ya que es en la que tiene lugar el acuerdo para la creación de la actual OMC , reemplazando así al GATT.

La OMC tiene como principal objetivo la supresión de barreras comerciales entre países para garantizar el libre comercio internacional de mercancías, igual que sucedía en el GATT, pero también de servicios y de propiedad intelectual y así, evitar en lo posible, las tan temidas guerras comerciales de las que se han hablado en estas líneas. Se trata pues, de una organización internacional que nace como foro en el que negociar acuerdos comerciales y resolver conflictos a través de un sistema de normas, con las que se contribuye, en

gran medida, a la liberalización del comercio entre países (aunque también permite el mantenimiento de medidas proteccionistas bajo ciertos pretextos, como es el caso de la protección de los consumidores, por ejemplo), consiguiendo que los Estados mantengan sus políticas comerciales dentro de unos límites. Del mismo modo, también permite asegurar a particulares, empresas y gobiernos que las políticas no sufrirán cambios abruptos (Organización Mundial del Comercio, s.f.).

- **Ventajas frente al GATT**

La diferencia fundamental entre ambas instituciones arriba mencionadas, el GATT y la OMC, es que el primero se basa en un sistema de normas que se centran fundamentalmente en el comercio de mercancías, mientras que la segunda es un organismo internacional que abarca también el comercio de servicios y la propiedad intelectual. Esta última se ha erigido como la organización internacional por excelencia en el ámbito del comercio, ya que destaca por haber logrado la institucionalización del comercio internacional (algo que en otros aspectos del Derecho Internacional Público no se ha logrado), contando con una serie de normas consensuadas entre los países, un sistema de solución de diferencias y un Órgano de Apelación, fruto de la evolución desde el GATT, que dotan a los Estados de la previsibilidad, estabilidad y seguridad jurídica necesarias en este aspecto.

Además, la OMC no es un sistema aislado, reconoce sus limitaciones de competencia y la especialización de otras Organizaciones Internacionales, ayudando así a la construcción de una coherencia internacional (Lamy, 2007), a la vez que refuerza el orden jurídico internacional. Igualmente, el sistema de la OMC tiene en cuenta sus relaciones con

otras normativas, que no pueden establecerse en un orden jerárquico frente a la de esta Organización, ya que no son sustitutivas ni prevalecen unas sobre otras.

- **Problemas de la OMC: los acuerdos regionales**

Relacionado con esto último cabe destacar lo que algunos autores como Baghwati (Baldwin, 2016) plantean como un peligro para la OMC y las normas globales en el comercio internacional: el auge del comercio intrarregional y la proliferación de acuerdos regionales, sobre todo a partir de la década de los 90, algo que, en el momento en que nace esta organización resultaba excepcional. Además, a raíz de la crisis financiera mundial del 2008, el proteccionismo ha aumentado y las negociaciones comerciales mundiales se han estancado, por lo que se ha trasladado la negociación al terreno bilateral y regional, motivado en parte por el aumento de actores en la esfera internacional que hace más complicado lograr un consenso para la creación de normas globales (Desker, 2013). Este fenómeno puede resultar preocupante para el multilateralismo, el libre comercio y el bienestar de la comunidad internacional, en tanto que este tipo de acuerdos son en esencia contrarios a uno de los principios básicos que rigen esta Organización: el principio de "nación más favorecida". No obstante, lo que los autores citados plantean, es que dentro de la OMC ya se prevé la existencia de este tipo de acuerdos y se establecen una serie de requisitos para ellos porque estos pueden resultar positivos para el avance de la propia Organización, reforzando su sistema.

El reto para la OMC en este sentido es seguir demostrando que puede crear normas universales que aúnen a un mayor número de países que los acuerdos regionales (Lamy, La gran transformación del comercio

internacional, 2013), algo que cada vez resulta más difícil por el mecanismo de toma de decisiones de esta organización a través del consenso y el mayor número de Estados Miembro, que entorpecen el avance y creación de nuevas medidas. Esto mismo ha quedado reflejado en el transcurso de la Ronda de negociación de Doha, iniciada en el año 2001, que apenas consiguió avances en comparación con las rondas anteriores.

Aunque el regionalismo y el bilateralismo no se muestran, según la evidencia actual, como problemas preocupantes en términos de desvío de comercio, si parece indicar que el comercio mundial estará basado en dos pilares: la Organización Mundial del comercio y los acuerdos “mega-regionales” (Baldwin, 2016).

En definitiva, la situación actual de la OMC pende de un hilo, pues pudiera parecer que los países están cada vez menos interesados en el avance en el ámbito de las normas comerciales globales, con la firma de cada vez más acuerdos regionales. Como se ha comentado, esto puede deberse al mayor número de países que participan en las rondas de negociación, con los que es más difícil llegar a un consenso, pero la poca relevancia para la economía actual que presentan los temas tratados en las rondas de desarrollo, con los que equilibrar la balanza del comercio a favor de los países menos favorecidos con la globalización, temas que responden más a la situación del siglo XX (Baldwin, 2016).

En el caso de China y Estados Unidos, a pesar de usar el Órgano de Solución de Diferencias como mecanismo para tratar de resolver sus enfrentamientos comerciales, se observa también este interés por la participación en acuerdos regionales y bilaterales, que les permiten negociar y conseguir unas

mejores condiciones no sólo arancelarias, si no también condiciones específicas sobre inversiones para las empresas de sus países, transferencia de tecnologías y de información, etc., que van más allá de los temas que históricamente se han tratado en los Acuerdos firmados dentro de la OMC. Estos son intereses centrales para ambos países, muestra de lo cual son la participación en las negociaciones de acuerdos como el de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) o el Acuerdo Comercial Asia-Pacífico (APTA) dentro de los acuerdos comerciales regionales o los realizados con Australia, Chile, Hong Kong o Suiza (bilaterales), entre otros, en el caso de China y del lado estadounidense, el ya mencionado Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte o el Tratado de Libre Comercio con Corea del Sur. De hecho, estos acuerdos y la renegociación de condiciones han contribuido, como se ha comentado en el capítulo anterior al surgimiento de esta guerra comercial, por lo que es algo a tener en cuenta.

• Hitos

A pesar de todo ello, no hay que olvidar el gran avance que ha supuesto la OMC dentro del Derecho Internacional Público y, en concreto, en el ámbito del comercio internacional. Siendo su aspecto normativo ciertamente importante, el éxito fundamental de la Organización lo ha supuesto la existencia de un sistema de solución de diferencias, un sistema especial (*lex specialis*) que le permite ir más allá del derecho internacional general gracias a la comunitarización⁴ del derecho de la OMC. Este sistema ha establecido una nueva jurisdicción obligatoria y exclusiva para los Estados Parte, que garantiza que los Acuerdos, decisiones y recomendaciones sean aplicados (Lamy, 2007) (Sosa, 2009).

Este sistema, establecido en el Entendimiento Sobre Solución de Diferencias (ESD) firmado por los Estados Miembro, fomenta que la resolución de diferencias se lleve a cabo mediante consultas, más que imponiendo una sentencia o una serie de recomendaciones. Tanto es así que, en 2008 tan solo se habían llegado a solucionar un tercio (136 de los 369 casos) de los conflictos a través de los informes de los grupos especiales, adoptados por el OSD, ya que el resto continuaban en procesos de consultas (algunos desde el año 1995) o se habían resuelto de manera extrajudicial. No obstante, a pesar de fomentar las negociaciones y consultas, también se establecen unos plazos (recogidos en el tercer párrafo del artículo 2 del ESD) para ultimar el procedimiento y que no ocurra como en la época del GATT, cuando el sistema se podía ver obstruido con mayor facilidad al no existir estos plazos y con el veto que se podía ejercer por las Partes al participar en la propia resolución

del propio conflicto (Organización Mundial del Comercio, s.f.).

Este procedimiento de solución de disputas consta de distintas etapas con duraciones determinadas, como se puede observar en la siguiente tabla:

La primera etapa, que puede llegar a durar 60 días, se trata de un período dedicado a consultas, en la cual se pretende que los países dialoguen y lleguen a una resolución pacífica y consensuada de sus diferencias⁵ antes de recurrir a otro tipo de medidas.

A solicitud de cualquiera de las partes, se puede iniciar la siguiente fase, el establecimiento de un Grupo Especial (GE), un órgano cuasi judicial ad-hoc para cada caso formado por expertos en el asunto y encargado de la resolución del conflicto en primera instancia. Como se ha mencionado en el apartado anterior sobre la Organización Mundial del Comercio, la jurisdicción del

Tabla 1: Fases y tiempos establecidos en el Mecanismo de Solución de Diferencias

60 días	Consultas, mediación, etc.
45 días	Establecimiento del grupo especial y designación de sus miembros
6 meses	El grupo especial traslada su informe definitivo a las partes
3 semanas	El grupo especial traslada su informe definitivo a los Miembros de la OMC
60 días	El Órgano de Solución de Diferencias adopta el informe (de no haber apelación)
Total= 1 año	En caso de no existir apelación
60-90 días	Informe del examen en apelación
30 días	El Órgano de Solución de Diferencias adopta el informe del examen en apelación
Total= 1 año y 3 meses	En caso de existir apelación

OSD es obligatoria y exclusiva para los Estados Miembros, lo que implica que no pueden oponerse a que otro país inicie un procedimiento de solución de diferencias por esta vía. El inicio de esta etapa no impide que se sigan llevando a cabo consultas entre los países, ya que no pierden su poder político para negociar, incluso cuando la instancia jurisdiccional del Grupo Especial está teniendo lugar (Espinoza Soto, 2009).

El Grupo Especial se encargará de la emisión de un informe con recomendaciones que han de ser aprobadas por el Órgano de Solución de Diferencias para que estos sean jurídicamente vinculantes para las Partes involucradas. Este, el OSD, es además el encargado de la supervisión del cumplimiento de lo anterior, ya que, una vez constatada la violación, el GE solo recomienda al OSD que pida al Estado pertinente que ponga la medida cuestionada en conformidad con el Acuerdo del que se trate, sin entrar en la manera de hacerlo, pues “los Estados Miembros mantienen su discrecionalidad para escoger las medidas internas y prever los efectos que estas causan en el plano internacional” (Espinoza Soto, 2009).

Existe una etapa previa a la adopción del informe definitivo, una etapa de reexamen, en la que el GE pone en conocimiento de las partes un informe provisional para que estas puedan comentar sus observaciones, a la vez que anima de nuevo a que negocien antes de que el informe resulte definitivo y sea aprobado.

Posterior a la adopción del informe definitivo, como se puede observar en la Tabla previa, las partes pueden reclamar ante el Órgano de Apelación, que solo tiene por objeto revisar las cuestiones de derecho que hayan sido tratadas en el informe del Grupo Especial correspondiente, así como

las interpretaciones jurídicas incorporadas en este. Se trata pues de un tribunal de segunda instancia introducido con la Ronda de Uruguay, que supuso una novedad frente al sistema existente en el GATT. En la actualidad, este se encuentra bloqueado por la ausencia de renovación de los jueces que lo conforman (un total de 7, de los cuales han estado ejerciendo solo tres de ellos⁶, cuyo mandato finalizaba en 2019) a falta de un consenso, motivado por los desacuerdos que Estados Unidos muestra sobre este órgano.

Resulta especialmente preocupante para la OMC el bloqueo por parte de Estados Unidos de la renovación de jueces que componen el Órgano de Apelación, teniendo en cuenta que el 66% de los informes son apelados, ya que, las decisiones o recomendaciones no serán aplicables hasta que el proceso de apelación no se haya completado, tal como reza el artículo 16 del OSD (Qureshi, 2019). Los motivos que aduce este país para impedir el correcto funcionamiento de este tribunal se refieren al enfoque negativo que los jueces de este tribunal tienen sobre las medidas anti-dumping, la duración de las apelaciones (que a veces se extiende más allá de los 90 días), la continuación del trabajo de jueces en casos una vez su mandato ha finalizado, el tratamiento de las leyes domésticas o el activismo judicial que muestran, según Estados Unidos, los jueces de este órgano con el establecimiento de precedentes, entre otras razones (Titievskaja, 2021).

De cualquier manera, es necesario mencionar que la OMC y su OSD pueden seguir funcionando, pues dentro de sus Acuerdos se contemplan otras vías por las que existe la posibilidad de seguir actuando, tal como se muestra en el artículo 25 del ESD. De hecho, esta es la manera por que han optado algunos países, entre los que se encuentran los Estados Miembro de la Unión Europea y

otros quince miembros de la OMC, quienes han llegado a un acuerdo, el MPIA (Multiparty Interim Appeal Arbitration Arrangement) que “ permitirá a los miembros participantes obtener una resolución vinculante de sus litigios comerciales y gozar del derecho a una revisión independiente e imparcial de los informes del grupo de expertos, como sucede en el sistema de la OMC” (Consejo de la Unión Europea, 2020). También es necesario mencionar que existe la posibilidad de recurrir a la solución de la diferencia a través de árbitros en el marco de la OMC, pero esto es una posibilidad que raramente ha sido empleada, pues las decisiones que emiten estos árbitros no son apelables (Organización Mundial del Comercio, s.f.).

A pesar de todo ello y de las dificultades que puedan existir en la actualidad con el bloqueo del Órgano de Apelación, tanto este como el OSD son el verdadero éxito que ha hecho del sistema de solución de diferencias de la Organización Mundial del Comercio “el más importante y poderoso de los tribunales internacionales (Espinoza Soto, 2009)”, actuando con independencia de los intereses particulares de las partes y siendo referente para otros aspectos del derecho internacional que aún no han logrado esta institucionalización.

En definitiva, el sistema normativo establecido en el marco de la OMC como foro de discusión y de establecimiento de acuerdos entre los Estados, a través de su participación en diversas rondas de negociación, hacen de esta Organización Internacional y de su sistema de solución de diferencias la mejor opción para la solución controversias en el ámbito comercial, ya que tendrán un foro en el que poder negociar y dispondrán de un Grupo Especial para cada caso (en caso de no conseguir resolver la

controversia dentro de un plazo establecido) cuya jurisdicción será obligatoria para los estados si son miembros y que emitirá una sentencia vinculante (Organización Mundial del Comercio, s.f.), siendo así un sistema realmente efectivo (Lamy, El lugar y la función (del derecho) de la Organización Mundial del Comercio en el orden jurídico internacional, 2007) (Fernández Rozas, 2000).

- **Normativa sobre comercio internacional: los acuerdos de la OMC**

El Órgano de Solución de Diferencias explicado en el apartado anterior será el encargado de interpretar las controversias entre los países a la luz de los Acuerdos que componen esta Organización. Estos textos jurídicos, como ya se ha dicho anteriormente, no se distancian demasiado de los firmados previamente al nacimiento de la OMC. De hecho, se incorporan dentro de la normativa que abarca esta organización internacional. La normativa de la OMC abarca temas diversos sobre el comercio internacional, relativos a bienes, servicios y propiedad intelectual, estableciendo los principios para la liberación del comercio de estos y las excepciones contempladas para cada uno de ellos. Tras la Ronda de Uruguay se publicó una lista de aproximadamente sesenta acuerdos (ver listado en el Anexo 2), anexos, decisiones y entendimientos englobados en su Acta Final, pero fundamentalmente la normativa de la OMC se rige entorno a las siguientes partes:

1. Acuerdo General por el que se constituye la Organización Mundial del Comercio
2. Acuerdos con respecto a las tres esferas de comercio que son objeto de protección: mercancías, servicios y propiedad intelectual

3. Otros acuerdos y anexos adicionales
4. Listas de compromisos de los países
5. Entendimiento sobre la solución de diferencias

Todos estos acuerdos se fundamentan una serie de principios que guían la actuación de los países dentro de la OMC, los mismos principios bajo los que se fundó/firmó el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y de Comercio, el GATT. Estos van acorde a su objetivo de liberalizar el comercio entre países y el fomento de la eliminación de las barreras comerciales. Se trata de unos principios fundamentales de entender, pues sus excepciones son las que alegrarán los países ante las controversias en las que se vean involucrados. Entre ellos se puede diferenciar un principio general o constitutivo que se refiere a la necesidad de que el comercio internacional se base en normas y no en resultados y cinco principios específicos: no discriminación, transparencia, reciprocidad, flexibilidad y la toma de decisiones consensuadas. Los principios más relevantes para el caso de estudio son el de no discriminación y el de reciprocidad, pues rigen las actuaciones arancelarias de los países de manera más directa y son sobre los que versan, en muchas ocasiones las reclamaciones que se realizan ante la OMC, también en el caso a tratar en esta investigación.

El primero de ellos—el de no discriminación o principio de “nación más favorecida”—se refiere fundamentalmente a derechos de aduanas y otros cargos que puedan afectar tanto a importaciones como exportaciones de mercancías, servicios y propiedad intelectual. Según esto, deberá recibir el mismo trato cualquier bien, independientemente de su origen, trato de que, además, ha de ser el

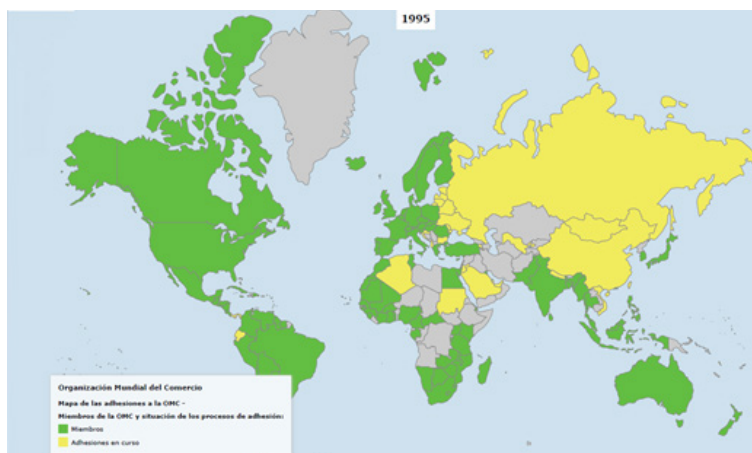
más ventajoso (pues si el país negocia con otro determinados acuerdos sobre aranceles aplicables a sus mercancías y estos resultan más beneficiosos, en términos arancelarios, que los establecidos con anterioridad para otros países, regirá para los demás este último firmado, aunque no se haya realizado directamente para con ellos). Se puede así ver cómo las negociaciones bilaterales pueden llegar a tener efectos multilaterales. Por otra parte, el principio de trato nacional está relacionado con la aplicación del mismo trato que reciben los bienes, servicios y propiedad intelectual producidos a nivel nacional a los productos importados del extranjero en cualquier aspecto (impositivo, transporte, venta en el mercado interno, reglamentaciones internas...).

Como se puede observar, estos dos principios mencionados se refieren a la tendencia hacia un comercio internacional no discriminatorio. Si bien los arriba comentados se pueden considerar los más relevantes para este caso, es el conjunto de todos ellos lo que hace que el comercio internacional sea más libre, previsible, competitivo y que ofrezca un trato diferenciado y más ventajoso para países menos adelantados.

• **Estados Miembro y participación de las Partes en la controversia en la OMC**

Como se ha comentado previamente, la existencia de una organización internacional que velase por el buen funcionamiento del comercio internacional se convierte en una necesidad imperiosa tras la Segunda Guerra Mundial. Tanto es así, que la primera organización/acuerdo en regular este tema cuenta con gran participación y acogida, pues el Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio contó desde el momento de su fundación con 23 países miembros (o Partes Contratantes, como se les designaba en este acuerdo)⁷ (Organización Mundial del

Mapa 1: Membresía de la Organización Mundial del Comercio (1995)



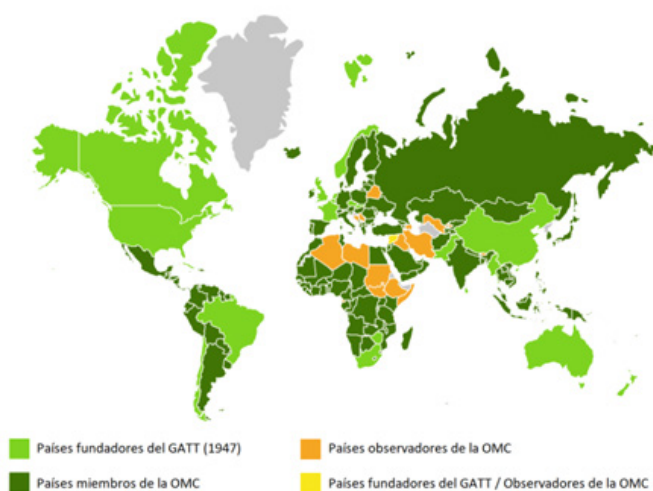
Comercio, s.f.). Posteriormente, cuando se creó la actual OMC en el año 1995 ya contaba con 112, entre los cuales sí se encontraba Estados Unidos, pero no China. En la actualidad está ampliamente legitimada, pues cuenta con 164 Estados Parte de pleno derecho, que representan un 98% del comercio mundial, y 25 observadores. Además, dependiendo del comité del que se trate, algunas organizaciones internacionales también tienen condición de observador en la OMC para poder seguir las deliberaciones (Organización Mundial del Comercio, s.f.).

Mapa 2: Membresía actual de la Organización Mundial del Comercio



En los siguientes mapas extraídos de la página oficial de la Organización Mundial del Comercio se puede observar cómo ha ido avanzando el número de miembros de esta organización desde el año que se creó hasta la actualidad (segundo mapa). Además, en el tercero de los mapas, queda reflejado si los países fundadores son miembros en la actualidad o son observadores.

Mapa 3: Situación actual de los países en la OMC



En lo que atañe para este caso, es necesario comprender cuál es la situación de los Estados involucrados en la disputa dentro de esta Organización Mundial del Comercio para poder comprender el por qué esta vía se trata de la adecuada para la resolución de la “guerra comercial” existente.

Estados Unidos forma parte de la

Fuente: El Orden Mundial (Rey, 2019)

Organización Mundial del Comercio desde el año de su creación en 1995, pues ya formaba parte de la Organización anterior, siendo de hecho uno de los Estados Fundadores y principal impulsor del GATT tras la Segunda Guerra Mundial (Organización Mundial del Comercio, s.f.).

Cabe destacar sobre este país que es uno de los países que más implicado está en quejas/denuncias dentro del seno de la OMC, algo que no es de extrañar si se tiene en cuenta el volumen de comercio internacional de este país y la gran variedad de países con los que tiene relaciones comerciales. En concreto, está involucrado, en un total de 124 casos en los que participa como demandante y 156 como demandado. También aparece como Tercera Parte implicada en un total de 175 casos⁸.

En cuanto a la membresía de China es necesario reseñar que fue uno de los veintitrés Estados Fundadores del GATT, del mismo modo que Estados Unidos. No obstante, la proclamación de la República Popular China al año siguiente (1949) hace que pierda su representación en la organización⁹ (Millet, 2001). A pesar de ello, gracias a la reforma económica iniciada en 1978, se vuelven a dar pasos para formar parte de este acuerdo comercial de nuevo¹⁰, aunque no es hasta el 10 de julio de 1986 cuando se solicita oficialmente el ingreso en el GATT, previendo el mismo para finales de 1989, lo que permitió a este Estado participar en la Ronda de Uruguay de manera plena (Bermejo García & San Martín Sánchez de Muniáin, 2001).

Sin embargo, las condenas económicas internacionales tras los sucesos de Tiananmen retrasaron su ingreso hasta el año 1992, año en el que se establecieron condiciones a la economía china para

poder aprobar su ingreso: la unificación de la regulación comercial en todo el territorio, existencia de transparencia en la política comercial, reducción de las barreras no arancelarias y consolidación de la liberalización del sistema de precios. Finalmente, y tras producirse un gran avance en las condiciones impuestas a China para su adhesión, el país comienza a formar parte de la OMC en diciembre de 2001. De hecho, son los esfuerzos del gobierno estadounidense los que hacen que China se sienta en la mesa a negociar sus condiciones de entrada a esta organización internacional (Ersoy, 2007), sobre todo preocupados por la protección de la propiedad intelectual (Hur, 2018).

China, como Estados Unidos, es también uno de los países más involucrados en disputas comerciales internacionales, hallándose en 22 casos como demandante, 47 como demandado y 189 como Tercera Parte.

Ambos países se han mostrado muy favorables al uso del Organismo de Solución de Diferencias de la OMC para resolver sus litigios comerciales, lo que sin duda ha supuesto un impulso para la judicialización de las disputas comerciales internacionales y su canalización a través de esta organización. No obstante, el uso masivo que estos países hacen de este sistema también puede suponer un contrapunto para esta Organización, pues se han sembrado las semillas para que las disputas internacionales "eventualmente se transformen en una "guerra comercial"¹¹ (Hur, 2018).

En suma, las reclamaciones ante este OSD que involucran a estos dos Estados han ido generalmente en la misma línea pues, en el caso de Estados Unidos y sus reclamaciones (o en las que participa) contra China siempre se han visto afectados los mismos sectores

(automoción, semiconductores, energías renovables, el acceso a recursos naturales y, recientemente, la propiedad intelectual) y han ido dirigidas a atacar los subsidios prestados por este país a sus empresas que les otorgan una ventaja competitiva en las exportaciones a otros mercados y,

en concreto, al estadounidense. En lo que respecta a las presentadas por China frente a EE. UU. se han visto relacionadas con el uso por este país de medidas compensatorias y “antidumping” y medidas fitosanitarias que afectaban a las exportaciones chinas.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS EN EL CONTEXTO DE LA GUERRA COMERCIAL

Análisis de la situación de las controversias entre China y Estados Unidos en la OMC

Como se ha comentado en el primer apartado de este trabajo, en el cual se analizaba la evolución del conflicto de manera descriptiva, las medidas tomadas por parte de Estados Unidos para “proteger la economía nacional y mejorar los términos en los que se relacionaba con terceros países” como los aranceles impuestos sobre algunos productos chinos, entre otros, supusieron repercusiones y una respuesta casi inmediata por parte de los países que se veían afectados, en forma de retaliación y quejas ante el Órgano de Solución de Diferencias de la OMC, con jurisdicción obligatoria y exclusiva, significando el inicio de procedimientos de consultas, grupos especiales e informes con recomendaciones vinculantes para los Estados Miembro de esta organización.

En la actualidad, se puede observar que desde el año 2018, año en el que sitúa el inicio de la guerra comercial con la primera imposición de los primeros aranceles por parte del Gobierno de los Estados Unidos, existen un total de ocho disputas que están siendo o han sido tratadas en el marco de la Organización Mundial del comercio y que involucran a este país y a su adversario en esta guerra, la República Popular China,

tanto en la postura de reclamantes como de demandados.

En esta misma línea existen algunas reclamaciones de años previos que se pueden identificar como antecedentes a esta guerra comercial y que, si bien no se pueden enmarcar dentro de este conflicto por las fechas, indican que las disputas entre estos dos países no tienen origen exclusivamente en la política mercantilista que Estados Unidos ha llevado a cabo de manera más clara desde el año 2016-2017, si no que, como se ha comentado en los capítulos previos, la enemistad y los problemas comerciales se remontan a épocas anteriores. Tanto es así, que solo en el año 2016 se pueden observar cuatro reclamaciones ante la OMC por parte de Estados Unidos a China, demandas que versan sobre temas controvertidos y objeto de debate en el reajuste comercial que pretende Trump con esta guerra comercial: derechos de exportación impuestos por China sobre algunos metales (DS508), ayuda interna a productores (en este caso agropecuarios, en la demanda DS511, en la que el Grupo Especial finalmente recomienda en su informe a China realizar algunos ajustes y cuyo cumplimiento está siendo supervisado), la administración que hace China de sus contingentes arancelarios (DS517, “ incompatible con las obligaciones de administrar los contingentes

arancelarios de forma transparente, previsible y equitativa” según el informe del Grupo Especial establecido para este caso) o el establecimiento de subvenciones a los productores de aluminio, que como ya se ha comentado, será uno de los temas que den origen a la guerra comercial por la protección de esta rama industrial clave para la economía estadounidense (DS519).

Como ya se ha indicado en el capítulo previo, en el apartado acerca de la participación de China y Estados Unidos dentro de la OMC, son numerosas las demandas entre estos dos países, contando un total de dieciséis en las que aparece China como demandante y veintitrés en las que lo es Estados Unidos. Por tanto, se puede observar cómo estos dos países han confiado en esta Organización y en su Sistema Solución de Diferencias en los momentos en los que de una manera u otra han tenido desencuentros comerciales a nivel estatal. Sin embargo, resulta curioso ver cómo en el momento previo a la declaración de la guerra comercial por parte de Estados Unidos, este país era el que más recurría a la OMC para resolver sus diferencias con China, mientras que, una vez declarada, solo se puede ver en la posición de reclamante en dos ocasiones (DS542 y DS558), en temas relacionados con la propiedad intelectual y con derechos impuestos por parte de China a productos estadounidenses. De hecho, en uno de los informes de las reclamaciones que serán comentadas a continuación (DS543), el Grupo Especial para ese caso le recordaba al país norteamericano que sólo podía resolver o recomendar sobre aquellos aspectos denunciados (en este caso por parte de la República Popular China) y le instaba a anteponer una reclamación en caso de tener algún tipo de queja que pudiera ser resuelta en este ámbito de la OMC.

Desde la declaración del conflicto, China

también aparece como tercera parte implicada en varias denuncias por los primeros aranceles establecidos por parte de Estados Unidos, unos aranceles que eran discriminatorios y que, además, superaban los tipos consolidados de este país. Esto es el caso de las reclamaciones presentadas por la Federación Rusa, Turquía, México, Noruega, Canadá o India, entre otros, reclamaciones¹² que están relacionadas con el asunto de los aranceles sobre el acero y el aluminio.

Las demandas que enfrentan a estos países desde el año 2018 son un total de ocho, como ya se ha reseñado. En los siguientes cuadros-resumen se muestra la relación de las diferencias, el país reclamante y los artículos que ha alegado este para, en primer lugar, iniciar la etapa de consultas y, posteriormente, una vez pasado el tiempo establecido (60 días), establecer el grupo especial encargado de tratar el tema y emitir, en primera instancia el informe a adoptar por el OSD, en caso de no existir apelación.

• **Reclamaciones hechas por parte de China:**

Como se puede observar en estas tablas, de las 8 diferencias que se pueden situar dentro de la guerra comercial, seis han sido interpuestas por parte de China:

- DS543: Medidas arancelarias sobre determinados productos procedentes de China
- DS544: Determinadas medidas relativas a los productos de acero y aluminio
- DS562: Medidas de salvaguardia sobre las importaciones de productos fotovoltaicos de silicio cristalino.
- DS563: Determinadas medidas relacionadas con la energía renovable

Tabla 2: Relación de disputas y artículos alegados para el establecimiento de consultas en la OMC

NºDIF	TEMA	RECLAMANTE	ARTÍCULOS SOLICITUD CONSULTAS
DS542	Propiedad intelectual	EEUU	Art. 3, 28.1(a), 28.1(b), 28.2 Propiedad Intelectual (ADPIC)
DS543	Medidas arancelarias	China	Art. I:1 GATT (1994) Art. 23 Entendimiento sobre Solución de Diferencias (ESD)
DS544	Acero y aluminio	China	Art. I:1, XIX:1, XIX:2, II:1(a), X:3(a), II:1(b) GATT (1994) Art. 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 5.1, 7, 11.1(a), 12.1, 12.2,12.3 Salvaguardias
DS558	Aranceles prod. estadounidenses	EEUU	Art. I:1, II:1(a), II:1(b) GATT (1994)
DS562	Prod. fotovoltaicos	China	Art. X:3, XIII, XIX:1, XIX:2 GATT (1994) Art. 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 4.1, 4.1(c), 4.2, 5.1, 7.1, 8 .112.1, 12.2, 12.3 Salvaguardias
DS563	Energías renovables	China	Art. III:4 GATT (1994) Art. 2.1, 2.2 Medidas en materia de inversiones relacionadas con el comercio (MIC) Art. 3.1(b), 3.2 Subvenciones y medidas compensatorias (SMC)
DS565	Medidas arancelarias II	China	Art. I:1, II:1, II:1(a) GATT (1994) Art. 23 Entendimiento sobre Solución de Diferencias (ESD)
DS587	Medidas arancelarias III	China	Art. I:1, II:1, II:1(a) GATT (1994) Art. 23.1, 23.2 Entendimiento sobre Solución de Diferencias (ESD)

REPORTAJE

Tabla 3: Relación de disputas y artículos alegados para el establecimiento de consultas en la OMC

NºDIF	TEMA	RECLAMANTE	ARTÍCULOS SOLICITUD CONSULTAS
DS542	Propiedad intelectual	EEUU	Art. 3.1, 28.2, 28.1(a), 28.1(b) Propiedad Intelectual (ADPIC)
DS543	Medidas arancelarias	China	Art. I:1, II:1(a), II:1(b) GATT (1994) Art. 23.1, 23.2 Entendimiento sobre Solución de Diferencias (ESD)
DS544	Acero y aluminio	China	Art. XIX:1, XIX:2 GATT (1994) Art. 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 5.1, 7, 11.1(a), 12.1, 12.2, 12.3 Salvaguardias Art. II:1(a), II:1(b), I:1, X:3(a) GATT (1994)
DS558	Aranceles prod. estadounidenses	EEUU	Art. I:1, II:1(a), II:1(b) GATT (1994)
DS562	Prod. fotovoltaicos	China	Art. XIX:1 GATT (1994) Art. 2.1, 3.1, 3.2, 4.2(b) Salvaguardias
DS563	Energías renovables	China	En fase de consultas, grupo especial no solicitado
DS565	Medidas arancelarias II	China	En fase de consultas, grupo especial no solicitado
DS587	Medidas arancelarias III	China	En fase de consultas, grupo especial no solicitado

- DS565: Medidas arancelarias sobre determinados productos procedentes de China II
- DS587: Medidas arancelarias sobre determinados productos procedentes de China III

Estas diferencias tratan temas diversos, pero resultan especialmente reseñables las tres sobre el establecimiento de aranceles a productos chinos, los cuales han sido explicados extensamente en la contextualización del primer capítulo, ya que estos son los principales instrumentos que se han utilizado para orquestar este conflicto. Asimismo, es igualmente destacable la relativa al acero y el aluminio, ya que atiende al establecimiento de los primeros aranceles que se interpusieron por parte de Estados Unidos para proteger una de sus industrias más relevantes, aunque en este caso no estaban dirigidos específicamente contra el país asiático.

Tres de estas reclamaciones realizadas por parte de China aún se encuentran en periodo de consultas, algo que esta Organización alienta continuamente, como ha quedado reflejado anteriormente, pues significa que los Estados están entablando negociaciones en el foro de la OMC para resolver las diferencias sin necesidad de intervención de un tercero.

Por otra parte, hallamos que para las otras tres disputas (con China como reclamante) ha sido necesario recurrir a un grupo especial que analice el caso en profundidad y las alegaciones de cada una de las partes a la luz de los acuerdos invocados.

No obstante, solo dos de estas disputas han obtenido un informe final del Grupo

Especial constituido para cada caso. A pesar de ello, estas reclamaciones están lejos de resolverse de manera definitiva, pues los informes no han sido aprobados por el Órgano de Solución de Diferencias al haber sido apelados por parte de Estados Unidos, lo que provoca que queden en una situación de impasse hasta que Órgano de Apelación vuelva a funcionar como ha venido haciendo hasta el año 2017.

La reclamación restante (DS544), relacionada con los aranceles sobre el acero y el aluminio, está a la espera de la publicación del informe del grupo especial, que ha sido postpuesto hasta finales del segundo semestre de 2021 con motivo de la pandemia mundial. De cualquier manera, esta reclamación resulta especialmente interesante porque estos aranceles se establecieron a todos los países menos a Canadá, México, Corea del Sur, Brasil y la Unión Europea, por lo que se considera que van directamente en contra de los dos principios que se han explicado previamente: no discriminación y trato nacional.

- **Reclamaciones hechas por parte de Estados Unidos:**

Del otro lado, hallamos las siguientes dos en las que Estados Unidos es la parte reclamante; la primera de ellas se refiere a una de las principales preocupaciones de este país en relación con China, la propiedad intelectual y la otra, a los aranceles impuestos por parte de este país como respuesta a los de la parte reclamante, dentro de la escalación del conflicto.

- DS542: Determinadas medidas relativas a la protección de los derechos de propiedad intelectual
- DS558: Derechos adicionales sobre determinados productos procedentes de

los Estados Unidos

La reclamación sobre la propiedad intelectual interpuesta por Estados Unidos no ha llegado a obtener el informe del grupo pertinente al haber quedado sin efecto la decisión de establecimiento del mismo, al haber transcurrido más tiempo del estipulado para su formación, de acuerdo con el artículo 12 del Entendimiento sobre la Solución de Disputas (ESD).

Por lo que respecta a la disputa DS558, existe un grupo especial establecido para la solución de la misma desde enero de 2019. Sin embargo, al igual que sucede con la reclamación DS544, este informe ha sido paralizado con motivo de la pandemia y se espera su publicación para finales de año.

En otro orden de cosas, cabe preguntarse si Estados Unidos está bloqueando intencionadamente el normal funcionamiento del Órgano de Apelación, ya que pudiera parecer que está interponiéndose en ya que continúa apelando los informes que emiten los grupos especiales para inaplicar las decisiones que podrían ir en contra de sus intereses y así poder seguir orquestando su plan de aranceles con los que presionar al resto de países para renegociar condiciones comerciales, acuerdos sobre inversión, tecnología, etc.

Análisis de artículos alegados por las Partes en las controversias de la guerra comercial

Si se analizan los cuadros a los que se ha hecho referencia anteriormente, se advierte la referencia a una serie de artículos, fundamentalmente del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio del año 1994 (GATT), del Entendimiento sobre Solución de Diferencias (ESD) y el Acuerdo

sobre Salvaguardias. A continuación, se comentarán los tres principales artículos a los que se refieren los países en estas demandas (art. I.1, II.1 apartados a) y b) y art. XX) del primero de los Acuerdos para, posteriormente, observar los argumentos desarrollados en el informe del caso DS543 y la valoración que el Grupo Especial hace sobre las actuaciones de los países en este caso para poder extraer conclusiones aplicables al resto de las controversias dentro de esta guerra comercial. También se comentarán otros artículos importantes a los que se refieren las demandas, como el art. 23 del ESD y, en líneas generales, los artículos invocados del Acuerdo sobre Salvaguardias. Ya se ha explicado que la OMC se basa en una serie de principios que rigen el comportamiento de los Estados en el ámbito del comercio internacional; pues bien, los artículos que se aducen, por ambas partes en estas diferencias se refieren fundamentalmente a ellos y a sus excepciones.

En primer lugar, se puede destacar la mención al artículo I.1 del GATT que, como se comentó en el apartado sobre los principios de la Organización Mundial del Comercio, recoge el principio de “nación más favorecida” o de “no discriminación” y reza del siguiente modo:

“Con respecto a los derechos de aduana y cargas de cualquier clase impuestos a las importaciones o a las exportaciones, o en relación con ellas, [...]cualquier ventaja, favor, privilegio o inmunidad concedido por una parte contratante a un producto originario de otro país o destinado a él, será concedido inmediata e incondicionalmente a todo producto similar originario de los territorios de todas las demás partes contratantes o a

ellos destinado”.

Este principio, como ya se dijo en el capítulo previo, está relacionado con la aplicación de las mismas medidas y en la misma cuantía a las importaciones que reciba un país, independientemente del origen de estas.

Las cuatro disputas en las que se aduce por parte de China que Estados Unidos estaba cometiendo una violación de este principio lo hacen al considerar los aranceles impuestos discriminatorios. En el caso de los aranceles sobre el acero y aluminio, se excluía de la aplicación de estos a un conjunto de países con los que se estaba negociando acuerdos bilaterales o regionales mientras que, en las otras reclamaciones se aplicaban estas medidas exclusivamente sobre los productos procedentes de China.

Frente a esto, también encontramos que estos artículos son señalados también por Estados Unidos en su demanda frente a China DS558, ya comentada anteriormente, por los mismos motivos, al considerar que tales derechos adicionales impuestos implicaban una desventaja a los productos estadounidenses frente a los de terceros países.

Por lo que respecta al artículo II en sus apartados a) y b) se refiere al principio de “trato nacional”, este señala:

- a) “Cada parte contratante concederá al comercio de las demás partes contratantes un trato no menos favorable que el previsto en la parte apropiada de la lista correspondiente anexa al presente Acuerdo”.
- b) “Los productos enumerados en la primera parte de la lista relativa a una

de las partes contratantes, que son productos de los territorios de otras partes contratantes, no estarán sujetos -al ser importados en el territorio a que se refiera esta lista y teniendo en cuenta las condiciones o cláusulas especiales establecidas en ella- a derechos de aduana propiamente dichos que excedan de los fijados en la lista. Dichos productos estarán también exentos de todos los demás derechos o carga de cualquier clase aplicados a la importación o con motivo de esta que excedan de los aplicados en la fecha de este Acuerdo o de los que, como consecuencia directa y obligatoria de la legislación vigente en el territorio importador en esa fecha, hayan de ser aplicados ulteriormente”.

La referencia a estos apartados está ligada con la imposición de aranceles superaban los tipos consolidados que Estados Unidos se había comprometido aplicar a los productos de los países con los que entablase cualquier relación comercial. Estos apartados se alegan por parte de la República Popular China en las mismas reclamaciones anteriormente mencionadas para el artículo I.1 del GATT, además de en la reclamación DS558 en la que Estados Unidos es el país reclamante. Finalmente, el tercero de los artículos destacados del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), el artículo XX en su apartado a), establece una excepción general a las obligaciones del Acuerdo:

“A reserva de que no se apliquen las medidas enumeradas a continuación en forma que constituya un medio de discriminación arbitrario o injustificable entre los países en que prevalezcan las mismas condiciones, o una restricción encubierta al comercio internacional, ninguna disposición del presente Acuerdo

será interpretada en el sentido de impedir que toda parte contratante adopte o aplique las medidas:

a) necesarias para proteger la moral pública”.

Este artículo incluye excepciones a las obligaciones que los países han contraído en estos acuerdos en el caso de existir un peligro para determinados aspectos como “moral pública”, pero también como la “salud y la vida de las personas y de los animales”, la “importación o a la exportación de oro o plata”, “los tesoros nacionales de valor artístico, histórico o arqueológico” o la “conservación de los recursos naturales agotables”, entre otras.

En concreto, este apartado resulta esencialmente significativo por la interpretación que se ha de hacer del concepto “moral pública” y la justificación del vínculo existente entre las medidas impuestas y el mantenimiento de esta, recayendo la carga de la prueba sobre el país demandado.

El artículo inmediatamente anterior y posterior al artículo XX también contienen una serie de excepciones a la aplicación de las obligaciones especificadas en este Acuerdo. En el caso del artículo XIX, referidas a medidas de urgencia en caso de que “las importaciones de un producto en el territorio de esta parte contratante” hayan “aumentado en tal cantidad y se realizan en condiciones tales que causan o amenazan causar un daño grave a los productores nacionales de productos similares o directamente competidores en ese territorio” y en el caso del XXI, relacionadas con la “seguridad nacional”. El artículo XIX se alega, tal como queda reflejado en las tablas 1 y 2, en las disputas sobre el acero y aluminio

(DS544) y la relacionada con los productos fotovoltaicos (DS562).

También se mencionan artículos del Acuerdo de Salvaguardias (art. 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 5.1, 7, 11, 12, etc.), que son los apartados en los que se establece que los países pueden tomar medidas de salvaguardia si existe un “daño o amenaza de daño grave” a alguna rama de producción nacional, las condiciones para considerarlo como tal y la medida en las que se han de aplicar estas para “reparar el daño y facilitar el reajuste”, así como la prohibición de llevar a cabo las medidas de urgencia del artículo XIX del GATT, comentado en el párrafo anterior, sin que estas estén conformes a este Acuerdo.

Por último, cabe comentar el artículo 23 del Entendimiento sobre Solución de Diferencias, que obliga a los Estados Parte a recurrir al Sistema de Solución de Diferencias de la OMC para “reparar el incumplimiento de obligaciones u otro tipo de anulación o menoscabo de las ventajas resultantes de los acuerdos abarcados”, haciendo que acudan a las normas establecidas en este texto para las reclamaciones que tengan y para imponer medidas de retorsión.

Análisis del informe del Grupo Especial para la controversia DS543 y conclusiones aplicables al resto de controversias

Una vez aclarados los artículos más relevantes que supuestamente han sido “violados” en las diversas controversias de esta guerra comercial, a continuación, se analizará lo que determina el Grupo Especial sobre la controversia “medidas arancelarias sobre determinados productos procedentes de China” establece en su informe (apelado por Estados Unidos), ya que es uno de los más completos y representativos en esta diferencia. De este modo, se podrán observar

los argumentos aducidos por cada una de las partes y la valoración de la legalidad que hace este órgano sobre sus actuaciones dentro de la guerra comercial.

Antes de pasar a revisar los comentarios sobre los artículos, en esta diferencia Estados Unidos trata de impedir que el procedimiento del Grupo Especial designado tenga lugar, alegando que China ha impuesto aranceles de retorsión sin la autorización de la OMC y que ya existe una solución fuera de esta Organización en el sentido del artículo 12.7 del Entendimiento sobre Solución de Diferencias, al haber existido unas negociaciones bilaterales con las que se llegó al Acuerdo Económico y Comercial en Fase 1 entre estos dos países. No obstante, el Grupo Especial finalmente determina que realmente la “solución” que indica Estados Unidos no es “mutuamente satisfactoria”, ya que China no está de acuerdo en que se haya resuelto la cuestión del litigio con este Acuerdo. Además, se indica que las negociaciones bilaterales son “paralelas a las actuaciones del grupo especial¹³ y no tienen por fin sustituirlas”, por lo menos para China, por lo que se prosigue con el procedimiento habitual, lo que demuestra la jurisdicción obligatoria y exclusiva que ostenta este OSD, de la que ya se ha hablado en páginas anteriores

En esta controversia, en cuanto al artículo I.1, la República Popular China reclama, como se ha comentado, que los aranceles impuestos a sus productos son discriminatorios. En el informe del Grupo Especial se desarrolla el procedimiento por el cual se determina el que estos aranceles violan este artículo: se trata de derechos de aduana sobre determinados productos, establecidos únicamente en base al origen de los mismos y que otorgan una ventaja a los productos de todos los

Miembros menos a los procedentes de China (Organización Mundial del Comercio, 2021).

Del mismo modo que en el artículo anterior, si se hace referencia al informe de la disputa DS543, se observa que las medidas impuestas sobre productos chinos se consideran incompatibles con el artículo II.1, primero en su apartado b) porque “exceden los tipos consolidados por Estados Unidos” y, posteriormente y en consecuencia con el a), al conceder a estos productos chinos un “trato menos favorable”.

No obstante, Estados Unidos en todo momento razonó que este tipo de medidas, que se llevaban a cabo conforme a su Ley de Comercio Exterior del año 1974 en los artículos 301 a 310, estaban conformes con la legislación vigente dentro de la OMC según lo establecido en el artículo XX ya comentado. En concreto, aducían que las acciones y políticas de China suponían un peligro para la “moral pública”, ya que constituían “robo y apropiación indebida de tecnología, propiedad intelectual y secretos comerciales de los Estados Unidos, sancionados por el Estado”. En respuesta al uso de este argumento, el Grupo Especial recuerda que “el derecho a invocar las excepciones previstas en el artículo XX “no debe hacerse ilusorio”” pues “el abuso o el uso indebido del ejercicio por un Miembro de la OMC de su derecho a invocar las excepciones previstas en el artículo XX erosionará o menoscabará los derechos sustantivos de los demás Miembros de la OMC” (Organización Mundial del Comercio, 2021). Finalmente, tras constatar si se podía considerar los hechos como un peligro para la moral pública estadounidense y si los aranceles impuestos estaban destinados a protegerla, determina que el país demandado “no ha presentado una explicación que demuestre de qué manera la imposición

de derechos adicionales a los productos importados seleccionados contribuye al logro del objetivo de moral pública invocado” (Organización Mundial del Comercio, 2021).

En cuanto a la diferencia sobre el acero y aluminio, cabe esperar a la publicación del informe sobre este tema, no solo en el conflicto contra china, sino también con el resto de los países afectados por estos aranceles discriminatorios que también denunciaron ante este órgano de la OMC, como se señaló previamente. Estados Unidos alegó cuestiones de seguridad y daños a una rama de producción nacional, en el sentido del artículo XIX y en caso de ser respaldados por la OMC.

Las conclusiones extraídas en la disputa DS543, probablemente también se puedan aplicar sobre las otras dos demandas sobre el mismo tema, ya que los hechos denunciados son muy similares, tratándose de aranceles impuestos exclusivamente sobre productos chinos basados en los mismos artículos y argumentos para su justificación. Aun así, las conclusiones podrían ser muy distintas si Estados Unidos aportase las pruebas necesarias para demostrar que sus aranceles están de acuerdo con el artículo XX, o XIX en el caso de la del acero y el aluminio. De hecho, si se presentasen estas pruebas y se manifestase que las medidas arancelarias son necesarias para el objetivo de protección de la moral pública o la seguridad nacional, las implicaciones serían mucho mayores, pues podrían llevar a que este tipo de medidas proteccionistas se aplicaran por muchos más países alegando las mismas cuestiones.

No obstante, si la OMC se posiciona del lado contrario habiéndose aportado pruebas que demostrasen la necesidad de este tipo de

medidas, puede que Estados Unidos tomase medidas más drásticas, valorando incluso el abandono de la Organización (sobre todo si se hubiera producido en la etapa en la que Trump estaba en el poder, ya que este afirmaba que no aceptaría una jurisdicción por encima de la nacional).

En definitiva, el análisis de artículos y del informe que se ha hecho en estas últimas páginas permiten observar que las medidas tomadas por Estados Unidos y la República Popular China dentro de su enfrentamiento comercial podrían llegar a estar contempladas dentro de las excepciones a la aplicación de las obligaciones establecidas en los Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio. Asimismo, se advierte la capacidad que tiene esta organización para poder resolver este tipo de diferencias de acuerdo a su normativa, aunque se pudiera llegar a enfrentar a temas delicados como la “moral pública” o la “seguridad nacional”.

Por otra parte, se pueden extraer conclusiones específicas sobre las diferencias mencionadas, valorando la actuación de Estados Unidos como contraria a los Acuerdos, sobre todo en relación con los dos principios fundamentales analizados, teniendo en cuenta además el bloqueo del Órgano de Apelación ocasionado por su desacuerdo con las actuaciones del mismo, que impide que estas controversias se solucionen de manera definitiva.

Conclusiones

- La política mercantilista de Trump ha tenido repercusiones más allá del ámbito nacional estadounidense y de sus industrias locales, pues los efectos se han podido ver claramente en las relaciones internacionales. Estados Unidos, el mayor defensor de la libertad y

el comercio libre y sin barreras se decanta por el proteccionismo bajo el pretexto de mejorar su posición en el mundo y acabar con las injusticias comerciales que estaban perjudicando a su economía. No obstante, ninguno de los resultados de las guerras comerciales iniciadas durante el gobierno de Trump ha conseguido los objetivos propuestos ya que, de hecho, estas han reducido su capacidad de establecimiento de reglas y estándares en los sectores clave para todo el mundo, al abandonar la investigación y desarrollo que le podían y le han hecho liderar hasta ahora, haciendo un mal aprovechamiento de sus habilidades tratando de deteriorar las capacidades de sus adversarios.

- El sistema normativo actual sobre el comercio internacional, que ha logrado una aceptación internacional espectacular con la participación de más de 160 países comprometidos con sus objetivos de liberalización del comercio y la resolución pacífica de las controversias comerciales se ve ciertamente comprometido e incluso debilitado con el uso y manipulación del mismo por parte de las potencias involucradas en las controversias. Las dos mayores potencias mundiales están empleando en su beneficio y con el objetivo de dominar el comercio mundial instrumentos que se habían comprometido reducir y hacia cuya eliminación se estaban encaminando y ponen en peligro la estabilidad y seguridad jurídicas que se habían conseguido con esta institucionalización del derecho del comercio internacional a través de la creación de la Organización Mundial del Comercio y sus tribunales.
- Resulta especialmente preocupante la situación a la que la falta de consenso provocada por Estados Unidos ha

derivado al sistema y su joya de la corona, el Órgano de Solución de Diferencias. El bloqueo de la renovación de los jueces del Órgano de Apelación ha provocado la inactividad del mismo y la inaplicación de aquellos informes que han sido apelados, dejando estos problemas sin solución por el momento. Cabe destacar las posibilidades alternativas como el arbitraje, pero sin lugar a duda, la actuación de EE. UU. en este sentido está dañando el funcionamiento del sistema.

- La Organización Mundial del Comercio tiene capacidad de manejar las guerras comerciales a través de los medios legales a los que se han comprometido los Estados, aunque se pudiera llegar a enfrentar a temas controvertidos como la “moral pública” o la “seguridad nacional”. Sin embargo, el uso injustificado de este tipo de excepciones que permiten los Acuerdos debilita la fortaleza de los Acuerdos, lanzando un mensaje al resto de Estados Miembros de la Organización que hace dudar de la capacidad de la Organización Mundial del Comercio y de su Mecanismo de Solución de Diferencias para solventar los conflictos surgidos en este ámbito.
- La crisis de la Covid-19 ha supuesto un inconveniente añadido, pues ha aumentado el tiempo de resolución de los conflictos en su Órgano de solución de Diferencias al verse retrasada la emisión de los informes por parte de los Grupos Especiales. No obstante, se trata de una dificultad transitoria.
- La actuación de los dos países involucrados en esta guerra comercial es reprobable, como se ha podido comprobar en el último apartado, pues han actuado al margen de la OMC al

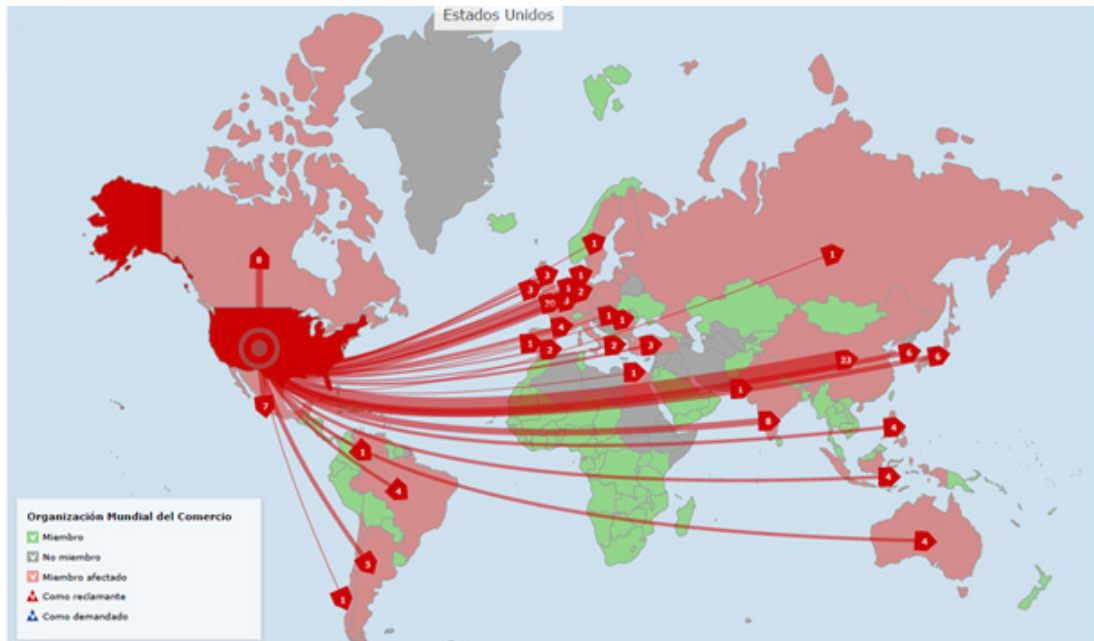
establecer aranceles y contramedidas sin autorización previa o sin estar conforme a la legislación vigente, al violar artículos y principios fundamentales. No obstante, resulta positivo su participación en las consultas y en la resolución de los conflictos a través del OSD, sobre todo por parte de la República Popular China, mucho más activa denunciando las acciones de Estados Unidos ante la OMC.

ACUERDOS QUE CONFORMAN EL ACTA FINAL DE LA OMC

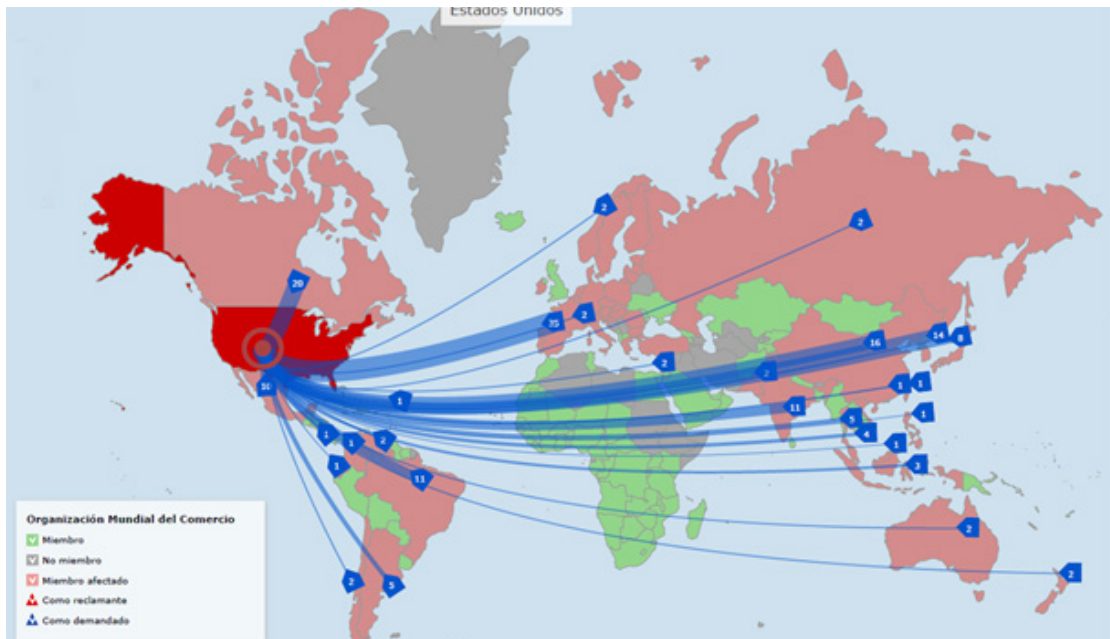
- Acuerdo por el que se establece la Organización Multilateral de Comercio
- Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994
- Protocolo de la Ronda Uruguay anexo al GATT de 1994
- Acuerdo sobre la Agricultura
- Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
- Decisión sobre medidas relativas a los posibles efectos negativos del programa de reforma sobre los países menos adelantados y los países en desarrollo importadores netos de alimentos
- Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (acuerdo vencido en enero de 2005)
- Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio
- Medidas en materia de inversiones relacionadas con el comercio
- Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VI (Antidumping)
- Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VII (Valoración en Aduana)
- Acuerdo sobre Inspección Previa a la Expedición
- Acuerdo sobre las Normas de Origen
- Acuerdo sobre Procedimientos para el Trámite de Licencias de Importación
- Acuerdo de Subvenciones y Medidas Compensatorias
- Acuerdo de Salvaguardias
- Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios
- Acuerdo sobre los aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio, inclusive el comercio de mercancías falsificadas
- Entendimiento relativo a las normas y procedimientos por los que se rige la solución de diferencias
- Decisión sobre el logro de una mayor coherencia en la formulación de la política económica a escala mundial

REPORTAJE

Mapa sobre las disputas de Estados Unidos como reclamante ante la Organización Mundial del Comercio (Organización Mundial del Comercio, s.f.)



Mapa sobre las disputas de Estados Unidos como demandado ante la Organización Mundial del Comercio (Organización Mundial del Comercio, s.f.)



Mapa sobre las disputas de China como país reclamante ante la Organización Mundial del Comercio (Organización Mundial del Comercio, s.f.)



Mapa sobre las disputas de China como demandado ante la Organización Mundial del Comercio (Organización Mundial del Comercio, s.f.)



VICTORIA SOKOLOVA

ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA TRADICIONAL JAPONESA EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES

Resumen: En el contexto actual el mundo asiático ocupa un lugar privilegiado en el ámbito económico. La economía japonesa es una de las más influyentes en Asia y su mercado resulta cada vez más interesante y atractivo para la inversión extranjera. Precisamente debido a la influencia que ejercen los valores tradicionales japoneses en la creación de vínculos empresariales, la importancia de la presente investigación radica en la necesidad de conocer una cultura tan compleja y fascinante como lo es la cultura japonesa, donde existe una fusión verdaderamente perfecta entre lo antiguo y lo moderno. Para ello, se ha realizado un análisis de los orígenes culturales de la sociedad

japonesa y la forma en la que se han integrado con éxito influencias de otras culturas, dando lugar al sincretismo y la armonía. Este análisis ha permitido determinar cuáles son los aspectos esenciales a los que debería prestar especial atención un empresario de la sociedad occidental cuyo objetivo sea acceder e integrarse en el mercado japonés, debido a la estrecha relación que existe entre la cultura japonesa y la gestión empresarial.

Abstract: In the current context, the Asian world occupies a privileged place in the economic sphere. The Japanese economy is one of the most influential in Asia and its market is becoming increasingly attractive for foreign investment. Precisely because of the influence of traditional Japanese values on the creation of business ties, the importance of this research lies in the need to learn about a culture as complex and fascinating as Japanese culture, where there is a truly perfect fusion between the ancient and the modern. To this end, an analysis has been made of the cultural origins of Japanese society and how influences from other cultures have been successfully integrated, resulting in syncretism and harmony. This analysis has made it possible to identify the key issues that should be addressed by a Western entrepreneur seeking to enter and integrate into the Japanese market, given the close relationship between Japanese culture and business management.

Palabras clave: cultura japonesa, valores, relaciones empresariales, sincretismo, armonía, sintoísmo, budismo, confucianismo

Keywords: Japanese culture, business relations, values, syncretism, harmony, Shintoism, Buddhism, Confucianism

“Los ríos profundos fluyen lentamente”
~ proverbio japonés

Si tuviéramos que nombrar el primer país que nos venga a la mente donde existe una fusión verdaderamente perfecta entre la cultura antigua y moderna, sin duda sería Japón. En un primer momento podría parecer imposible que un país con arraigados valores tradicionales haya sido capaz de convertirse en una de las economías más grandes de un mundo caracterizado por constante cambio. Sin embargo, precisamente gracias a la capacidad de crear armonía entre lo antiguo y lo nuevo, Japón ha tenido éxito en generar un desarrollo tecnológico que hace expandir cada vez más los límites de lo posible de la sociedad moderna, preservando al mismo tiempo unos valores profundos que se remontan a miles de años. La Tierra del Sol Naciente se asemeja a un río profundo que sigue desde su nacimiento un curso determinado y a lo largo de su recorrido incorpora aguas de otras afluentes, dando lugar a una mezcla de perfecta armonía. El río fluye a un ritmo lento, pero sin detenerse en ningún momento, lo que refleja el valor del paso del tiempo en la sociedad japonesa. Los aspectos más genuinos e importantes de la vida necesitan su tiempo.

En el contexto actual el mundo asiático ocupa un lugar privilegiado en el ámbito económico. La economía japonesa es una de las más influyentes en Asia y su mercado resulta cada vez más interesante y atractivo para la inversión extranjera. El principal obstáculo que se pueden encontrar los empresarios occidentales a la hora de acceder al mercado japonés es precisamente el factor de las grandes diferencias culturales. En muchas ocasiones se tiende a infravalorar este aspecto tan importante de la realidad japonesa, dando lugar al fracaso de las oportunidades de negocio. Por este

motivo, he decidido realizar este análisis, profundizando en la influencia que ejercen los valores tradicionales japoneses en la creación de vínculos de negocio con las empresas de Japón. Esta investigación es relevante no tan solo para los empresarios que decidan llevar a cabo negocios con socios japoneses, sino también para el mundo académico en general, ya que en la actualidad siguen existiendo numerosos aspectos desconocidos del país nipón, cuyo peso en la esfera internacional es cada vez mayor.

Hasta el momento se han realizado escasos trabajos de investigación en el mundo occidental sobre la influencia que ejercen los valores culturales japoneses en la forma de gestionar las relaciones empresariales. La mayoría de estos trabajos son de americanos que han vivido en Japón y después han vuelto a su país, o bien que han tenido experiencias de éxito o fracaso en el ámbito de negocios con empresarios japonesas. Asimismo, es necesario destacar que numerosos escritos sobre el tema presentan una elevada carga crítica acerca de la cultura y las tradiciones japonesas, lo que puede inducir en muchas ocasiones a una interpretación sesgada de la realidad.

Por lo tanto, el principal objetivo de esta investigación es determinar si existe una efectiva relación entre los rasgos más destacados de la gestión empresarial y las características de la cultura tradicional japonesa, reflejada esencialmente en la relación sincrética entre sintoísmo, budismo, taoísmo y confucianismo. Al mismo tiempo se busca realizar un análisis de los orígenes culturales propios de la sociedad japonesa y la forma en la que se han integrado con éxito influencias de otras culturas, dando lugar al sincretismo y la armonía. Otra cuestión a la que se quiere contestar con esta investigación

es cuáles son los aspectos esenciales a los que debería prestar una especial atención un empresario de la sociedad occidental cuyo objetivo sea acceder e integrarse en el mercado japonés.

Esta investigación es tan solo un pequeño paso para conocer un poco más sobre una cultura tan compleja y fascinante como lo es la cultura japonesa. Existe un proverbio japonés que dice lo siguiente: “la rana en

el fondo del charco no sabe nada del gran océano”. Por lo tanto, está en nuestras manos decidir mantenernos en la ignorancia o tomar la decisión de atrevernos a conocer la realidad que hay afuera, tratar de aproximarse a la comprensión del mundo en el que vivimos. Es hora de dejar la comodidad del charco para emprender un viaje por el gran océano misterioso del conocimiento sobre el mundo que nos rodea.

I. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA CULTURA JAPONESA

Breve apunte histórico y contextual

En la actualidad, Japón es una economía bastante influyente de Asia y la tercera economía más grande del mundo, después de Estados Unidos y China. Los consumidores japoneses se encuentran entre los más ricos del mundo y el mercado japonés ofrece oportunidades de inversión rentables. Los japoneses no sólo son capaces de adoptar ideas y técnicas occidentales sin problemas, sino que también mantienen una perspectiva muy singular del mundo, por lo que las prácticas de gestión japonesas no son una excepción.

El desempeño de la economía japonesa desde la restauración Meiji en 1868 ha sido bastante extraordinario. Japón emergió del intenso aislamiento impuesto por los Tokugawa con grandes desventajas con respecto al Occidente. Pero a finales del siglo XX, su economía se había convertido en la segunda más grande del mundo, después de Estados Unidos. Esto se logró a pesar de la enorme devastación que sufrió como consecuencia de su derrota en la Segunda Guerra Mundial. La economía japonesa experimentó un notable crecimiento sostenido de 1868 a 1989, especialmente

el período comprendido entre 1955 y 1973. Durante este último período, la tasa media de crecimiento anual de la economía japonesa, medida en términos de PNB real, aumentó a casi el 10% (Katzner, 2001). La singularidad de este logro se refleja en la frase “milagro económico japonés”, que se ha utilizado para describir el fenómeno.

Como consecuencia del exitoso e incluso milagroso desarrollo de la economía japonesa, las economías occidentales empezaron a prestar una especial atención a Japón. Se generalizó la opinión de que había mucho que aprender estudiando el enfoque japonés. Las empresas y los gobiernos occidentales comenzaron a emular componentes que parecían haber contribuido de manera significativa a los logros del Japón. Las prácticas de gestión japonesas han tenido una enorme influencia en las prácticas de gestión occidentales en los últimos años, convirtiéndose muchas de ellas en norma dentro de las empresas occidentales.

A todo ello es necesario añadir que la recesión de la década de 1990 ha cambiado el entorno empresarial de Japón porque las bajas tasas de crecimiento

económico durante ese período, así como el reconocimiento de que muchas empresas japonesas deberían desarrollar estilos de gestión más internacionales, han llevado a una actitud más positiva hacia los inversores y las empresas extranjeras que entran en el mercado japonés. De esta manera, las condiciones para entrar en el mercado japonés han mejorado considerablemente. En consecuencia, el país se ha convertido en los últimos años en un mercado más acogedor para los inversores extranjeros. El gobierno japonés, que solía proteger su mercado de manera bastante rígida, cambió su estrategia a principios del siglo XXI e inició una serie de campañas para atraer inversores al mercado japonés. La más famosa es INVEST Japón, introducida por el Primer Ministro Koizumi en 2003. Desde entonces, muchas reformas, han facilitado aún más los procesos de entrada en el mercado. Japón se ha convertido así en un lugar interesante para la inversión extranjera directa.

Es necesario destacar que la globalización es un proceso que está aumentando las interconexiones mundiales en prácticamente todas las esferas de actividad (Parker, 2005), fomenta el cambio rápido y discontinuo, el aumento del número y la diversidad de los participantes en las actividades comerciales y de otra índole y la creciente complejidad. Las distinciones entre las empresas internacionales y las mundiales se pueden hacer basándose en el hincapié relativo que se hace en las naciones y en las aptitudes y capacidades de gestión que cada una necesita. Un mundo global requiere una mentalidad más global (ibid.). Desarrollar esta mentalidad requiere cambios por parte de todos, pero los cambios específicos dependen de la mentalidad existente, ya que las actividades organizativas son el resultado de decisiones humanas.

Las crecientes interconexiones creadas por el proceso de mundialización exigen que tanto los directivos como las propias organizaciones amplíen los repertorios tradicionales de funciones (Hodgetts y Luthans, 2003). A medida que las economías, los sistemas políticos, las culturas, las tecnologías, los recursos y las industrias nacionales convergen cada vez más, las diversas aptitudes y capacidades de gestión mundial adquieren mayor importancia para todas las organizaciones. Los conocimientos y las habilidades tradicionales siguen siendo importantes. Por ejemplo, persistirán algunas competencias de gestión, como la dirección, la planificación, la organización y el control. Sin embargo, los hombres de negocios pueden responder mejor a las demandas globales aprendiendo continuamente, gestionando la diversidad y desarrollando una mentalidad global, pensando más allá de la tradición (ibid.).

Durante su historia, Japón ha recibido varias influencias culturales extranjeras, primero de China en el siglo IV y después de países de Europa occidental en el siglo XVI y los Estados Unidos a mediados del siglo XIX. Así, los japoneses han desarrollado la práctica de adoptar elementos útiles de culturas extranjeras, fusionándose con las costumbres locales y adaptándolos a la costumbre japonesa.

De esta manera, el proceso de internacionalización y el creciente poder e influencia de Japón en la esfera internacional ha provocado que la cuestión cultural se constituya como un aspecto relevante en la construcción de la identidad nacional. La cultura de cada país es un sistema de valores materiales y espirituales de la sociedad que sirve como medio de transferencia de la experiencia social de generación en

generación a través de las tradiciones y creencias que están representadas en las leyes y normas de conducta del país. La cultura nacional influye en el desarrollo social, económico y empresarial. Asimismo, el desarrollo profesional de un individuo ocurre bajo el impacto del entorno sociocultural específico del país en el que se lleva a cabo.

Bunka (cultura) y Bunmei (civilización)

La noción de cultura se caracteriza por dos aspectos distintos. Por un lado, hace referencia a una división horizontal dentro de sociedades particulares entre "lo que es superestructural en contraposición a lo que es la base" (Wallerstein, 1990: p. 32), distinguiéndose de esta manera de conceptos tales como la tecnología o la economía. Por otro lado, la cultura también se refiere a una división vertical que separa a la humanidad en diferentes grupos culturales como, por ejemplo, la cultura española, alemana o china. En este apartado se analizarán ambos aspectos para ver la evolución que ha experimentado el término "cultura" en el caso de Japón.

En el japonés moderno los términos bunka y bunmei hacen referencia a "cultura" y "civilización", respectivamente. Cabe destacar que, en toda Asia oriental, hasta hace relativamente poco tiempo, el medio dominante del discurso literario e intelectual era el chino clásico. Los caracteres y compuestos derivados de esta tradición han continuado proporcionando los cimientos para innovación verbal y traducción.

Etimológicamente, bunka denota el proceso de adquirir (o hacer que otro adquiera) la alfabetización y el aprendizaje y, por extensión, el de "cultivar" en el sentido de adoptar modos y disposiciones de pensamiento propios de la clase social

dominante. Por sí solo, el caracter bun se refiere principalmente al lenguaje escrito. Además de hacer referencia a caracteres, frases y textos, su significado puede abarcar también, en algunos contextos, el contenido o mensaje expresado a través de dicho medio, es decir el conocimiento, y el proceso de su transmisión, es decir, la educación.

El caracter o concepto típicamente opuesto a bun es bu, que hace referencia a la fuerza militar. Antes del Periodo de la Restauración Meiji (1868-1912), especialmente durante el Periodo Edo o Tokugawa (1600-1867), los líderes japoneses recurrían a bun como un instrumento de gobierno alternativo a bu, es decir, la enseñanza como alternativa a la fuerza militar. Esto implicó la promoción de las artes pacíficas de alfabetización y el aprendizaje en lugar del perfeccionamiento de las habilidades militares. Con el fin de los violentos levantamientos del Período Sengoku (Periodo de los Estados en Guerra), y el establecimiento de un régimen estable bajo el Shogunato Tokugawa (también conocido como Shogunato Edo), los gobernantes trataron de reforzar la legitimidad de su gobierno supervisando el desarrollo de lo que podríamos denominar "cultura". En cierta medida, esto también implicó la difusión de la alfabetización y el conocimiento entre la población en general como parte de lo que podría ser una estrategia de control ideológico, en lugar de simplemente depender de la amenaza o el uso de la fuerza.

Contrariamente a las representaciones posteriores de la Era Edo como una "edad oscura" anterior a la "iluminación" de la Era Meiji de la modernización, Japón había experimentado procesos de cambio social análogos a ciertos aspectos de la modernización incluso antes de la adopción

del conocimiento y los modelos sociales europeos a finales del siglo XIX, un fenómeno que se podría describir como "proto-modernidad" (Ikegami, 2005). Un aspecto de ello era el nivel relativamente elevado de educación y alfabetización de la población y la existencia de una importante industria editorial basada en la impresión en bloques de madera (impresión xilográfica). Se estaban ampliamente produciendo y consumiendo populares manuales de instrucción sobre etiqueta y modales refinados, apreciación artística y literaria, así como conocimientos históricos y geográficos básicos.

De esta manera, antes de usar el término *bunka* como una traducción del nuevo concepto de cultura, tal vez sea mejor describirlo como parte de la terminología de gobernanza. Antes del siglo XX no era un término muy utilizado, pero ya había adquirido algunas asociaciones que tendrían consecuencias para su uso y significado posteriores. Originalmente se refería a una forma de alta cultura, es decir, alfabetizada, refinada, prestigiosa y cercana a las fuentes del poder político. Sin embargo, también tenía otra dimensión, denotada por el segundo carácter *ka*, que significa cambio o transformación. Este término generalmente se concebía en términos transitivos como la acción la élite gobernante que educaba e integraba ideológicamente a las masas.

Durante la Era Meiji, se prestó mayor atención al concepto occidental de civilización (*bunmei*) frente a cultura (*bunka*). Como consecuencia, el término *bunka* generalmente era utilizado como sinónimo de *bunmei*, que sobre todo significaba civilización occidental, colocando especial énfasis en las tecnologías industriales, militares e institucionales de los Estados dominantes de Europa y América del Norte. Al imitar estas tecnologías, los líderes

Meiji trataron de transformar Japón en un Estado nacional moderno que estuviera en igualdad de condiciones con las potencias occidentales circundantes que en aquella época habían colonizado gran parte del resto de Asia.

La trayectoria política e intelectual de Japón estaba siguiendo en muchos aspectos la de Alemania, por lo que se empezaron a adoptar en mayor medida los modelos Bismarckianos de modernización frente a los modelos británicos, franceses y estadounidenses populares a principios de la Era Meiji. El concepto de cultura se apropió en un momento en que la civilización y la cultura estaban surgiendo en Europa como elementos opuestos de una dicotomía: la contraposición entre el concepto de cultura alemán, que se consideraba más auténtico e indígena, frente al concepto de civilización francés, asociado en gran medida a modelos externos. El creciente interés por el pensamiento y la filosofía alemanas dio lugar a la absorción de las nociones alemanas de civilización como un elemento externo y material, y de cultura como un elemento interior y espiritual. De esta manera, *bunmei* y *bunka* se convirtieron respectivamente en dos polos opuestos de esta dicotomía conceptual, siendo *bunka* el objeto final de una búsqueda introvertida de autenticidad y cohesión cultural, concebida explícitamente como un remedio para los disturbios sociales provocados por la "civilización" Meiji.

Más tarde, durante la Era Taisho (1912-1926) el uso del término *bunka* aumentó considerablemente, dejando de ser un concepto periférico y adquiriendo una gran importancia en el discurso intelectual y social más amplio. Se convirtió en un tema ampliamente discutido por los principales filósofos de la época y los fundadores de

estudios folclóricos japoneses. Al mismo tiempo, aumentaron el número de posibles usos y significados del término *bunka*, entre ellos, la noción de *taishūbunka* o cultura popular, que surgió junto con el desarrollo de un estilo de vida consumista. De esta manera, *bunka* se convirtió también en un concepto comercialmente explotable, ya que con frecuencia se añadía a los nombres de los objetos del nuevo estilo de vida de los consumidores, poniendo de relieve las cualidades deseables de los productos en cuestión.

A pesar de las tendencias democratizadoras de la Era Taisho, no se había agotado totalmente el potencial de *bunka* como instrumento de la gobernanza. Se podría decir incluso que el desarrollo de las nociones esencialistas del "carácter distintivo" de la cultura japonesa durante la Era Taisho proporcionó las bases para el posterior desarrollo de una ideología de Estado imperialista en el período inmediatamente anterior a la Segunda Guerra Mundial y durante su transcurso (Harootunian, 2000). El intento de construir un sistema social omnipresente dominado por el Estado para la movilización en tiempos de guerra en la década de 1930 fomentó el desarrollo de *bunka seisaku* o política cultural. La clara definición y demarcación de una esfera concreta de la vida como "cultura" facilitó su integración en un sistema unitario y eficaz orientado al éxito militar. De esta manera, el término *bunka* pasó a cumplir la función de un concepto totalizador que propiciaba la plena integración de la sociedad bajo el control gubernamental con un único objetivo, al abarcar esferas desde la educación, las artes, la religión y el bienestar social, hasta la información y la propaganda.

Después del periodo de la Segunda Guerra

Mundial, el uso del concepto *bunka* se caracterizó principalmente por tres aspectos. En primer lugar, *bunka* se ha mantenido vinculado al concepto de cultura empleado en las ciencias sociales y culturales, desarrollándose su significado junto con la introducción continua de nuevos enfoques teóricos procedentes de Europa y América del Norte. Se establecieron en Japón los campos de la antropología y la sociología cultural, así como el campo de los estudios culturales.

Sin embargo, otros usos del término *bunka* sólo pueden entenderse en el contexto de la historia específica de esta palabra en Japón. El Estado japonés de la posguerra ha utilizado deliberadamente el término *bunka* como un medio para reforzar su intención de ser un Estado pacífico que renuncia para siempre la guerra. En comparación con su uso en tiempos de guerra, *bunka* se ha empleado una vez más para contrarrestar la imagen de la fuerza militar, especialmente en el ámbito de las relaciones diplomáticas, donde los intercambios culturales entre los países son una característica habitual. Asimismo, en los asuntos internos del país, la idea de desarrollo cultural se ha invocado en ocasiones como complemento deseable del crecimiento económico. La política oficial de Japón no tan solo pretendía exponer al país como un Estado pacífico, sino también buscaba construir un Estado cultural. En esta línea, a finales de los años 70, se formuló una gran visión proclamando la "Era de la Cultura" como una guía para la formulación de políticas oficiales después de la exitosa política de alto crecimiento de Japón que se desarrolló en las dos décadas precedentes.

Un tercer aspecto del uso de *bunka* en la posguerra es el discurso conocido como *Nihonbunkaron*, que se convirtió en un

género importante en el mercado editorial comercial, especialmente en los años 70 y 80. El tema central de este discurso es la caracterización de los rasgos distintivos de Nihon no bunka (cultura japonesa) en comparación con la cultura de otros países (normalmente americanos o europeos). Los factores culturales llegaron a ser citados como las principales razones del alto nivel de crecimiento económico de Japón. De hecho, el éxito económico ha servido de estímulo general a la confianza cultural y ha alentado la inversión del Gobierno en la diplomacia cultural y la fundación de institutos de investigación sobre la cultura japonesa, como por ejemplo el Instituto Internacional de Estudios Japoneses, con sede en la ciudad de Kyoto.

En definitiva, se podría decir que el término bunka sigue siendo un concepto central en el discurso académico, político y popular. Su significado se ha ramificado, absorbiendo la mayoría de las principales acepciones de "cultura" además de las asociaciones japonesas del término anteriores al siglo XX. El discurso sobre bunka se ha vuelto más diverso y menos propenso al esencialismo, dejando un poco atrás la representación de la cultura japonesa como una totalidad única y distintiva. Sin embargo, es cierto que sigue existiendo un importante potencial latente de manipulación gubernamental o comercial del concepto de "cultura", algo también muy habitual en otros lugares del mundo.

II. GESTIÓN EMPRESARIAL JAPONESA: KAIZEN

Las empresas japonesas son conocidas en todo el mundo por su orientación al cliente y sus productos de alta calidad. Ambos se logran mediante procesos empresariales eficientes, que desempeñan un papel clave en la gestión japonesa. El concepto más famoso dentro del ámbito empresarial japonés es kaizen. Se trata de una palabra japonesa que indica un proceso de mejora continua de la forma estándar de trabajo. Es una palabra compuesta que implica dos conceptos: kai (cambio) y zen (para ser mejor) (Palmer, 2001). A menudo se considera como una filosofía que tiene como objetivo mejorar y perfeccionar todos los procesos de gestión dentro de una empresa.

El término kaizen surgió en Japón en 1950, como una solución frente a la problemática originada por el sistema de gestión de confrontación y por la escasez de mano de obra. Japón trató de dar respuesta a este

problema en cooperación con la fuerza de trabajo. Las bases se habían sentado en los contratos de trabajo promovidos por el gobierno y fueron asumidas por la mayoría de las grandes empresas, que introdujeron el empleo de por vida y directrices para la distribución de beneficios para fomentar el desarrollo de la empresa.

La definición del concepto kaizen se recogió por primera vez por Masaaki Imai en su libro "Kaizen: la clave del éxito competitivo de Japón", publicado en 1986. Masaaki Imai, un teórico de la organización y consultor de gestión japonés, fue el primero en introducir y aplicar el término para mejorar la eficacia, la productividad y la competitividad de Toyota Motor Company, una empresa japonesa de fabricación de automóviles, ante la creciente competencia y la presión de la globalización. Desde entonces, kaizen se ha convertido en una parte indispensable del sistema

empresarial japonés y ha contribuido enormemente a su éxito competitivo. En la primera década del siglo XXI, cuando Toyota Motor Company superó a General Motors para convertirse en el principal fabricante de automóviles del mundo, aumentó la conciencia sobre la importancia que ha tenido kaizen en el éxito de Toyota. Al mismo tiempo se generó un alto grado de interés mundial por el concepto. Muchos conceptos de gestión japoneses se han adoptado e integrado con éxito en las técnicas de gestión y las empresas occidentales. Hoy en día, organizaciones de todo el mundo, desde fabricantes hasta hospitales, bancos, desarrolladores de software y gobiernos, están marcando la diferencia al adoptar filosofías, mentalidades y metodologías kaizen.

Como ya se ha mencionado anteriormente, kaizen es el término japonés que hace referencia a "mejora continua". No se trata de una actividad de gestión única ni tampoco de una técnica de gestión, sino que la mejor forma de describirla sería como una actitud positiva o una filosofía de crear el máximo valor y calidad del producto para el cliente. Se trata de un enfoque orientado a procesos y no a resultados. Es más, la filosofía kaizen asume que nuestra forma de vida en su conjunto – ya sea la vida laboral, social o doméstica – debe centrarse en esfuerzos constantes de mejora (Brunet y New, 2003). El aspecto principal de kaizen es que no implica cambios radicales y ad hoc, sino que se lleva a cabo mediante pequeños cambios en el día a día para mejorar la productividad, la seguridad de todos los empleados y la eficacia de los procesos empresariales, reduciendo al mismo tiempo los residuos. El objetivo general es mejorar la calidad de los productos y maximizar la rentabilidad y la seguridad de los procesos de fabricación. El

concepto se basa en dos principios (ibid.). En primer lugar, kaizen no se limita a una única disciplina de gestión, sino que se considera parte de todos los procesos empresariales. En segundo lugar, kaizen es un proceso continuo que cuenta con el apoyo de todos los miembros de una organización japonesa. Por lo tanto, kaizen puede aplicarse a todos los procesos de gestión u operación en cualquier empresa u organización. Todos los procesos pueden mejorarse y deben mejorarse continuamente. Puesto que kaizen puede aplicarse en cualquier momento y lugar, el primer paso sería una cultura corporativa que despierte la motivación de los empleados y los premie por realizar mejoras en los procesos laborales y empresariales.

Los conceptos japoneses de cambio y mejora difieren de las ideas occidentales que predominan en este ámbito. En una empresa occidental, el cambio se refiere típicamente al cambio "radical", es decir un cambio importante que se ha generado a causa de un avance tecnológico, introducción de conceptos de gestión o técnicas de producción más recientes (Imai, 2012). Esto se debe a que en el ámbito empresarial occidental se prefiere un resultado que genere una diferencia significativa en comparación con la situación original. Algunos ejemplos de cambios significativos podrían ser una transformación radical del objetivo empresarial o la adopción de una estrategia totalmente nueva. Los pequeños cambios, como el traslado de un escritorio de una parte a otra de la sala para mejorar la comunicación entre los empleados, u otras actividades similares, no se consideran muy influyentes en el éxito general de la empresa occidental. Sin embargo, una innovación acelerada a menudo trae consigo consecuencias negativas y problemáticas, mientras que el proceso kaizen, basado en

el sentido común y enfoques de bajo costo, garantiza un progreso incremental que conduce a mejores resultados en el largo plazo. Por lo tanto, kaizen es un enfoque de bajo riesgo, ya que los gerentes siempre pueden volver a la forma de gestión antigua sin incurrir en grandes costes (ibid.).

Los japoneses tienen una actitud diferente hacia el cambio. Se podría decir que sus ideas de cambio y mejora son omnipresentes, ya que todos los procesos y actividades pueden mejorarse en cualquier momento. Incluso los pequeños cambios, como una colocación diferente del escritorio, se consideran importantes, ya que se considera que esos cambios mejorarán la situación a largo plazo. Puesto que Japón es una sociedad orientada al grupo, como se explicará más adelante en el presente trabajo, cualquier cambio, adaptación o mejora debe ser examinado en común con otras personas. Es decir, las decisiones importantes nunca pueden ser tomadas por un único individuo, sino que empleados de todos los niveles, comenzando por el director ejecutivo y acabando por trabajadores de menor categoría, participan en las actividades kaizen (Haghirian, 2010). Cuando se aplica la filosofía kaizen, cada miembro de la organización es responsable de los procesos de mejora. Sin embargo, las discusiones grupales a menudo no conducen a ideas radicales, ya que hay demasiadas personas involucradas y hay que considerar numerosos puntos de vista – cuanta más gente involucrada, más orientada a las masas se vuelve la decisión. Cambios radicales como la reducción drástica de la plantilla o la adopción de una estrategia nueva son muy difíciles de implementar en una empresa japonesa. Por lo tanto, en el ámbito empresarial japonés las decisiones radicales se toman con muy poca frecuencia y las mejoras tienen más bien un carácter

sutil, por lo que no tendrían la consideración de cambios significativos desde una perspectiva occidental (ibid.).

A priori es posible distinguir entre dos tipos de kaizen: gemba (lugar de trabajo efectivo) kaizen y teian (plan) kaizen (Brunet y New, 2003). Ambos conceptos tienen como objetivo desarrollar estándares de producción y calidad más elevados, pero desde una perspectiva diferente. Por un lado, gemba kaizen es un enfoque orientado a la acción y se refiere a las actividades de mejora que se llevan a cabo en el lugar de trabajo efectivo. Radica en pequeños cambios que modificarán el éxito general de la empresa, no necesariamente de inmediato, sino con el tiempo. Los métodos de gemba kaizen son círculos de calidad y sistemas de sugerencias. En los círculos de calidad, un equipo especializado desarrolla y diseña las ideas sobre cómo mejorar el rendimiento de la empresa. Los sistemas de sugerencias alientan a los empleados a presentar sugerencias para mejorar los procesos de trabajo y la satisfacción del cliente. Por otro lado, teian kaizen, representa un enfoque teórico y se refiere a mejoras estratégicas influidas por la alta dirección (ibid.). En este sentido, la aplicación de nuevos procesos y prácticas desempeña el papel más dominante. Los objetivos generales del teian kaizen son mejorar las prácticas comerciales y manufactureras mediante métodos que incluyen la "gestión de calidad total" y la "gestión just-in-time". Sin embargo, en la actualidad ambos conceptos se han fusionado en uno: gemba kaizen (Imai, 2012). El Cambridge Business English Dictionary es una de las pocas fuentes que recoge la definición de gemba como una palabra inglesa: "en la teoría empresarial japonesa, el lugar donde suceden las cosas en la industria manufacturera, empleado para

decir que las personas que se dedican a fabricar productos están en buen lugar para mejorar el proceso de fabricación". Esta definición capta el espíritu de gemba en lo que se refiere a kaizen, pero en primer lugar es necesario comprender el significado de gemba en un contexto más amplio.

En japonés, gemba significa "lugar real" o, dicho de otra manera, el lugar donde ocurre la acción real (ibid.). Los japoneses utilizan la palabra gemba en su habla cotidiana para hacer referencia al lugar donde está la acción y donde se pueden encontrar los hechos. Puede ser cualquier lugar de trabajo, una obra de construcción, un local de venta al por menor, un lugar donde el proveedor de servicios interactúa directamente con el cliente, un sitio de excavación arqueológica o incluso una escena del crimen. Otro ejemplo podría ser cuando los reporteros de las noticias anuncian "informando desde gemba".

Dentro de la industria japonesa, la palabra gemba es casi tan popular como kaizen. En los negocios, las actividades de valor agregado que satisfacen al cliente ocurren en la gemba. Todas las empresas practican tres actividades principales directamente relacionadas con la obtención de beneficios: desarrollo, producción y venta. Sin estas actividades, una empresa no puede existir. Por lo tanto, en un sentido amplio, gemba hace referencia a los lugares de estas tres actividades principales. En un contexto más restringido, sin embargo, gemba significa el lugar donde se generan los productos o servicios (ibid.). En muchas ocasiones los directivos parecen pasar por alto el lugar de trabajo como medio de generar ingresos y, por lo general, hacen mucho más hincapié en sectores como la gestión financiera, la comercialización y las ventas y el desarrollo

de productos. Sin embargo, cuando la gerencia se centra en gemba, o lugar de trabajo, descubren oportunidades para hacer que la empresa sea mucho más exitosa y rentable.

En muchos sectores de servicios, gemba es donde los clientes entran en contacto con los servicios ofrecidos. En el sector hotelero, por ejemplo, gemba está en todas partes: en el vestíbulo, el comedor, las habitaciones, la recepción, los mostradores de facturación y la conserjería. Lo mismo puede decirse de los empleados que trabajan en escritorios de oficinas y de los operadores telefónicos que se sientan delante de las centrales. De esta manera, gemba abarca una multitud de funciones administrativas y de oficina. La mayoría de los departamentos de estas empresas de servicios tienen clientes internos con los que tienen actividad interdepartamental, lo que también representa gemba.

Es necesario aclarar que las prácticas kaizen no se limitan necesariamente a la dirección japonesa. Siguiendo los pasos correctos y aplicando los procesos correctamente, cualquier empresa, independientemente de su nacionalidad, puede beneficiarse de este método de gestión empresarial (Haghirian, 2010).

Gestión de calidad total

Los principales pilares del marketing japonés son el excelente servicio al cliente, la alta calidad del producto y la innovación, así como una fuerte sensibilidad hacia las tendencias del consumidor y las necesidades de nuevos grupos de clientes (Firkola, 2006). Los consumidores japoneses son considerados los más sofisticados del mundo y están acostumbrados a cero defectos de producto y a un servicio perfecto. Por lo tanto, para los

inversores extranjeros, la comercialización y la adaptación a los consumidores japoneses es a menudo el mayor reto a la hora de entrar al mercado.

La calidad es una prioridad de los consumidores japoneses, por lo que no aceptarán ningún defecto del producto (Wu y Chen, 2004). Si bien es cierto que un producto defectuoso se podrá devolver en cualquier momento, pero el cliente japonés se perderá para siempre. Con el objetivo de evitar problemas de calidad, hace décadas las empresas japonesas comenzaron a mejorar y perfeccionar sus procesos de gestión de la producción y también pusieron en práctica una serie de instrumentos para controlar y mantener la calidad a un nivel alto. Sin embargo, la calidad también desempeña un papel importante en otros procesos empresariales. Al igual que ocurre en el enfoque kaizen, la idea de la calidad es relevante en todos los niveles y etapas. La "gestión de calidad total" se aplica en todas las fases de los procesos de fabricación y trabajo, por lo que no se orienta únicamente a los resultados (Imai, 2012). Mientras que los trabajadores deben comprobar y mejorar constantemente la calidad del trabajo, los errores deben ser notificados o corregidos en cuanto se detectan. Las empresas japonesas utilizan una serie de herramientas interesantes para aprovechar la creatividad y las ideas de sus empleados y asegurarse de que sus productos y servicios se producen al mayor nivel posible.

Una de las herramientas más destacadas son los denominados "círculos de calidad", que se basan en la idea de que la interacción entre diferentes miembros de un grupo es más productiva que varias ideas individuales (ibid.). Un "círculo de calidad" japonés es un grupo pequeño, generalmente compuesto

por entre 8 y 10 personas de la misma área de trabajo, que se dedican voluntariamente al estudio y solución de problemas de calidad del producto. Estos problemas suelen ser escogidos por los miembros del grupo, porque los consideran importantes, o asignados para su resolución por la propia la empresa. De esta manera, destacan dos elementos: todos los ámbitos del lugar de trabajo son objeto de posibles mejoras y se prefiere una solución orientada al grupo. A la hora de desarrollar soluciones dentro del círculo de calidad, el bienestar de todos los miembros de la empresa es de gran importancia y debe tenerse siempre en cuenta.

Asimismo, la formación desempeña un papel importante en los círculos de calidad (Haghirian, 2010). En primer lugar, el jefe del círculo recibe formación del personal directivo superior y luego dedica una cantidad considerable de tiempo y energía a difundir conocimientos obtenidos entre sus subordinados, bien en horario laboral o bien en su tiempo libre. De esta manera se consigue la estandarización. La consecuencia es una mayor participación de los trabajadores y una dinámica positiva de grupo, ya que cada miembro posee los conocimientos y habilidades pertinentes y puede comunicar libremente sus ideas. Por lo tanto, la existencia de círculos de calidad mejora significativamente la calidad del producto, así como la productividad.

Otra herramienta que ha revolucionado las empresas japonesas y sus prácticas comerciales es genchi genbutsu, un término japonés que se puede traducir como "ve y observa por ti mismo" (Brunet y New, 2003). Esta frase impone una política sencilla pero eficaz en la que los empleados se sumergen en la vida diaria de la empresa, experimentando todas las fases del proceso

empresarial por sí mismos. Normalmente, genchi genbutsu se utiliza para formar a empleados jóvenes que se incorporan a la empresa inmediatamente después de finalizar estudios universitarios para que puedan experimentar el trabajo y aprender desde cero. Muchas empresas japonesas se centran en la estabilidad y prefieren que su mano de obra se quede durante muchos años, a veces incluso durante toda la vida (Chen, Dugger y Hammer, 2001). Un nuevo trabajador que entra en un departamento específico, por ejemplo, departamento de ventas, acompañará al gerente más experimentado en ese ámbito durante un periodo que puede durar hasta 2 años, antes de poder visitar solo a un cliente por primera vez. Esto le permite aprender el negocio de la mano de una persona que posee mayor experiencia, familiarizarse con los clientes y sus preferencias, así como acostumbrarse al negocio. Después de haber sido socializados de esta manera, los empleados se sienten más tranquilos realizando su trabajo y muestran mayor motivación (ibid.).

Genchi genbutsu también se utiliza en cooperación con la rotación de puestos de trabajo, que sigue siendo muy popular en la empresa japonesa. Muchos empleados japoneses se trasladan a un departamento diferente cada 2 o 3 años para asegurarse de que conocen todos los aspectos del negocio. Se considera que el conocimiento tácito y personal que se puede adquirir mediante genchi genbutsu no tiene precio, ya que convierte a los empleados en expertos en todos los aspectos de su negocio a lo largo del tiempo. Asimismo, el enfoque práctico de genchi genbutsu también se utiliza para mejorar los procesos y resolver problemas.

Otra herramienta que se emplea para mejorar la calidad a un nivel constante es hanseikai

o "reunión de reflexión", que se celebra después de proyectos, eventos o cualquier tarea que realice un grupo (Imai, 2012). Es una herramienta de gestión profundamente arraigada en la cultura japonesa que consiste en reflexionar sobre un proyecto e implementar cambios para el futuro. En esta reunión, todos los miembros del equipo analizan detenidamente la tarea y se plantean posibles mejoras. Una tarea japonesa no está terminada hasta que hanseikai haya terminado. Dado que hanseikai puede durar como mucho unas horas, se celebra justo al terminar una tarea, cuando la memoria aún está fresca y todos los miembros tienen ideas sobre cómo mejorar los procesos en el futuro. Suele constar de tres componentes (ibid.). En primer lugar, todos los miembros del equipo analizan la tarea y comparan el plan inicial del proyecto con el rendimiento real. Después, se discute el desempeño de cada miembro del equipo: cada uno reflexiona sobre su propio desempeño y se plantean sugerencias para mejorarlo la próxima vez. Por último, se realiza una ronda de retroalimentación en la que el grupo analiza los aspectos concretos que podrían mejorarse y que deben tenerse en cuenta en futuros proyectos, reconociendo las debilidades de la empresa y asumiendo la responsabilidad de cambiarlas y corregirlas.

Sistema 5S

Otro concepto que está relacionado con kaizen es el "Sistema 5S", que ayuda a organizar los procesos comerciales y productivos dentro de la empresa (Chen et al., 2001). Es más, se ha convertido en un dicho popular entre las empresas que adoptan kaizen decir "el primer paso es el 5S". Esto se debe a que, en el nivel más básico, el 5S requiere que una organización se plantee cuestiones acerca de si tienen todo lo que necesitan en gamba, si necesitan realmente todo lo que tienen. En el caso de que la respuesta sea negativa,

se procedería a la aplicación de kaizen. La alta calidad con la que se fabrican los productos japoneses y con la que se prestan los servicios se consigue con prácticas comerciales ampliamente reconocidas incluso fuera de Japón. En este ámbito, los japoneses han desarrollado y aplicado instrumentos muy eficaces para mantener su ventaja competitiva en materia de calidad. La denominación de este concepto hace referencia a cinco palabras clave en japonés que comienzan con una "s" y describen cómo un lugar de trabajo o un proceso de producción puede organizarse de una manera eficiente. De esta manera, el Sistema 5S consta de cinco etapas: seiri (clasificar), seiton (ordenar), seiso (limpiar), seiketsu (sistematizar) y shitsuke (estandarizar) (ibid.). Las empresas occidentales que recurren al Sistema 5S, suelen emplear los términos equivalentes en inglés: sort, straighten, scrub, systematize y standardize. Las palabras combinadas no constituyen realmente un sistema, sino un conjunto de pautas sobre cómo mejorar un proceso empresarial o productivo, o cualquier tipo de proceso estandarizado, manteniendo un rendimiento duradero y una alta calidad:

1. En la primera etapa, seiri, se clasifican todas las herramientas y materiales utilizados en el proceso de trabajo, conservando únicamente los necesarios para su uso continuado. Todo lo demás se almacena o se desecha. En gemba se pueden encontrar todo tipo de objetos, pero tan sólo un reducido número de ellos son necesarios para el trabajo cotidiano; muchos otros nunca se utilizarán o se necesitarán en un futuro lejano. Una regla fácil es eliminar cualquier objeto que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días. Este proceso permite reducir el nivel de riesgo para los empleados, eliminando al mismo tiempo el desorden que podría interferir con el trabajo productivo en gemba.
2. Una vez realizado seiri, se han retirado todos los artículos innecesarios de gemba, dejando sólo el mínimo necesario. Pero estos elementos necesarios, como las herramientas, pueden ser inútiles si se almacenan demasiado lejos de la estación de trabajo o en un lugar donde no se puedan encontrar. Esto nos lleva a la siguiente etapa, seiton. En esta segunda etapa, se organizan todos los materiales y herramientas elegidos para el proceso productivo. Se pone especial atención en la necesidad de un lugar de trabajo ordenado, organizando las herramientas, el equipo y las piezas de tal manera que promueva el flujo de trabajo. Es un proceso que ha de ser sistemático. Por ejemplo, las herramientas y el equipo deben mantenerse donde se van a utilizar y el proceso debe organizarse de manera que se maximice la eficiencia. Debe haber un lugar para todo, y todo debe estar en su lugar – lo que también se conoce como "demarcación y etiquetado del lugar".
3. La tercera fase, seiso, consiste en limpiar el entorno de trabajo, incluyendo máquinas y herramientas, así como los suelos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. Implica limpiar todos los artículos utilizados en el trabajo, por ejemplo, todos los materiales empleados en un proceso de fabricación. Al final de cada turno, se procede a la limpieza y colocación de todos los objetos empleados a su correspondiente lugar, manteniendo el lugar de trabajo limpio y ordenado en todo momento. El punto clave es que el mantenimiento de la limpieza debe formar parte del trabajo diario, no una actividad ocasional que se

inicia sólo cuando las cosas se complican demasiado. Asimismo, mediante el proceso de limpieza es posible detectar con mayor facilidad las averías generadas. Por ejemplo, cuando una máquina está cubierta con aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que pueda estar generándose. Sin embargo, mientras se limpia la máquina, se puede detectar fácilmente una fuga de aceite, una grieta que se desarrolla en la cubierta o tuercas y pernos sueltos. Una vez que se reconocen estos problemas, se solucionan fácilmente.

4. La cuarta etapa, seiketsu, se puede interpretar como mantener limpio y saludable el entorno de trabajo, así como a uno mismo. Otra interpretación del término podría ser la continuación de seiri, seiton y seiso, convirtiéndose en actividad habitual y consistente los procesos de limpieza, control y mejora en el lugar de trabajo. Las normas básicas de limpieza se aplican en todas las instalaciones de la empresa y todos los trabajadores saben exactamente cuáles son sus responsabilidades. Por ejemplo, es fácil pasar por el proceso de seiri una vez y realizar algunas mejoras, pero sin un esfuerzo para continuar con estas actividades, la situación pronto volverá al punto de partida. Llevar a cabo el proceso kaizen sólo una vez en la gemba es fácil. Sin embargo, seguir llevando a cabo kaizen continuamente, día tras día, es un asunto completamente diferente. La gerencia debe implementar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad de seiri, seiton y seiso. El compromiso, el apoyo y la participación de la gerencia en el 5S se vuelven esenciales. Los gerentes deben determinar, por ejemplo, con qué frecuencia deben efectuarse seiri, seiton y seiso y quién

debe participar en su realización, siendo esta una parte esencial del calendario anual de planificación.

5. La quinta y última fase, shitsuke, significa "autodisciplina". Las personas que practican seiri, seiton, seiso y seiketsu continuamente, es decir, personas que han adquirido el hábito de realizar estas actividades como parte de su trabajo diario, adquieren autodisciplina. También se refiere a estandarizar y sostener el proceso para apoyar los objetivos kaizen a largo plazo, manteniendo y revisando las normas a seguir. Una vez establecidas las cuatro fases anteriores, se convierten en la nueva forma de funcionamiento de la organización. Es esencial mantener la atención centrada en esta nueva forma de funcionamiento, evitando a toda costa un retroceso gradual a las antiguas formas de funcionamiento. Sin embargo, la aparición de un problema a causa de las mejoras introducidas en el trabajo, una nueva manera de hacer las cosas o un nuevo requisito en cuanto a la producción, por lo general conduce a una revisión de las primeras cuatro etapas.

En un contexto japonés, a veces se añade una sexta fase, la seguridad. Los puristas, sin embargo, argumentan que añadir esta fase es innecesario ya que seguir correctamente el 5S dará lugar a un ambiente de trabajo seguro. A menudo, sin embargo, un proceso 5S mal concebido y diseñado puede dar lugar a un aumento de los riesgos en el lugar de trabajo cuando los empleados intentan mantener la limpieza a expensas de garantizar el cumplimiento adecuado de las normas de seguridad.

En conclusión, el Sistema 5S puede considerarse una filosofía, una forma de vida en el trabajo cotidiano (Imai, 2012). La esencia

del 5S es seguir lo que se ha acordado. Comienza con desechar lo que no se necesita en el entorno de gamba (seiri) y luego colocar todos los elementos necesarios de una manera ordenada (seiton). A continuación, se debe mantener un entorno limpio para que se puedan identificar fácilmente irregularidades (seiso). Estos tres pasos deben mantenerse de forma continua (shitsuke). Los empleados deben seguir las reglas establecidas y acordadas en cada paso, de tal manera que para cuando alcancen la etapa de shitsuke, hayan adquirido la disciplina de seguir esas reglas en su trabajo diariamente. Por este motivo el último paso del 5S hace referencia a la autodisciplina. Para el momento en que se alcance esta etapa final, la dirección debería haber establecido previamente las normas para cada etapa del 5S y asegurarse de que gamba se ajusta a esas normas. Asimismo, las normas deberían incluir formas de evaluar los progresos realizados en cada una de las cinco etapas.

Gestión de la producción

Las empresas japonesas son líderes mundiales en fabricación eficiente y orientada a la calidad. Junto a kaizen, las técnicas de gestión de la producción japonesa han tenido la mayor influencia en las empresas occidentales y sus procesos de negocio. Las empresas japonesas han conseguido fabricar productos a casi la mitad del precio de sus competidores occidentales y han reducido el índice de defectos prácticamente a cero.

La empresa líder en este campo es Toyota, responsable de muchas técnicas innovadoras, como la gestión just-in-time ("justo a tiempo"), el sistema kanban y otros conceptos de éxito como jidôka y heijunka. Los objetivos generales de estas técnicas son la reducción de cualquier tipo de residuos y la mejora de la calidad de los procesos de producción y

de los productos finales (Firkola, 2006). En la actualidad estas prácticas se han convertido en una norma para las empresas japonesas, que han dado incluso un paso más para desarrollar procesos de fabricación aún más eficientes.

La gestión just-in-time (también denominada sistema de producción Toyota o sistema de gestión lean) es una filosofía de gestión basada en la eliminación planificada de todos los residuos, tales como el inventario y los costes asociados de transporte dentro de la producción, esencialmente para mejorar el retorno sobre la inversión de la empresa (Berger, 1997). Se trata de una estrategia de producción dirigida a agilizar el proceso productivo enviando la pieza correcta al lugar correcto y en el momento adecuado. Las técnicas de producción just-in-time generan las piezas necesarias para mantener el inventario bajo y minimizar los costes derivados de su almacenamiento. Si se implementa correctamente, puede mejorar drásticamente la rentabilidad de la inversión, la calidad y la eficiencia. Al igual que en los casos anteriores, se trata de una práctica de gestión japonesa que también se ha aplicado con éxito en las empresas occidentales.

Otro concepto importante relacionado con kaizen es heijunka o nivelación de la producción. Su objetivo principal es nivelar la carga de todos los centros de trabajo produciendo aproximadamente la misma combinación de productos todos los días, utilizando una secuencia repetida en la que se producen varios productos en la misma línea. Como consecuencia, la producción se alterna entre los diferentes tipos, asegurando un flujo constante de todos los productos y acortando el tiempo de entrega, de tal manera que la variedad de productos fabricados en un ciclo refleja la demanda real. Por ende, se reduce el inventario y los costes.

La gestión just-in-time también se denomina sistema kanban (ibid.). De hecho, un kanban (tarjeta) es herramienta de gestión just-in-time. Estas tarjetas se emplean para realizar un seguimiento de las piezas durante el proceso de fabricación y para garantizar que las piezas correctas se entreguen a tiempo en el punto correcto de la línea de producción. Cada tarjeta contiene información sobre la identidad, el origen, el destino y la cantidad de las piezas. Sólo se produce el número exacto de piezas solicitadas y en la manera en la que lo especifica el kanban. Para controlar el inventario, los gerentes determinan cuántos kanban de cada tipo están en uso en la fábrica en un momento dado. De esta manera, los gerentes pueden controlar la velocidad de producción y adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y en el entorno de trabajo. Desde su introducción, el sistema kanban se ha actualizado para utilizar la tecnología moderna.

A la hora de implementar la gestión just-in-time resulta fundamental el dispositivo jidoka, que significa literalmente "automatizado" y se refiere a los procedimientos automatizados que las empresas manufactureras japonesas esperarían de sus trabajadores y sus líneas de montaje para garantizar la máxima calidad del producto que se entregará al cliente (Imai, 2012). Jidoka representa la forma puntual, rentable y metodológica en la que las empresas japonesas prefieren fabricar sus productos para asegurarse de que todos sean exactamente iguales y no presenten ningún defecto. No sólo cada sección de producción está equipada con detectores automáticos que pueden identificar cuándo un producto presenta una anomalía, lo que detendrá automáticamente todo el proceso, sino que cada trabajador individual es responsable de los controles de calidad dentro del sector específico al que pertenece y puede detener

inmediatamente todo el proceso cuando se detecta manualmente una anomalía. Como resultado de la aplicación de este mecanismo, tan sólo una persona puede estar a cargo de varias máquinas, lo que reducirá el coste de mano de obra y facilitará el proceso de producción, permitiendo alcanzar mayores tasas de producción en menor tiempo. Dado que el sistema depende en gran medida de las inspecciones físicas de los trabajadores individuales, a menudo hay una gran presión sobre los trabajadores, que ha sido uno de los problemas laborales en Toyota. Sin embargo, jidoka ha sistematizado un control de calidad eficaz, ayudando a mantener la reputación de las empresas japonesas por sus productos de alta calidad.

Por último, es necesario destacar que muchas empresas japonesas dedicadas a la fabricación de automóviles han ido más allá de la cuestión de cómo mejorar los procesos de producción, centrándose cada vez más en el desarrollo de nuevos productos y aumentando la satisfacción y seguridad. Las tendencias más recientes en la gestión de la producción japonesa incluyen la "gestión total de la productividad", que trabaja con un enfoque descendente y reduce los objetivos de una empresa a objetivos tangibles y metas numéricas para actividades corporativas específicas, de tal manera que todos los departamentos de una empresa se centran en el ahorro de costos; y la "producción celular", un nuevo sistema de producción centrado en el ser humano que sustituye al sistema tradicional de línea. Las principales diferencias entre la "gestión total de la productividad" y los enfoques ascendentes como la "gestión de calidad total", explicada anteriormente, son el énfasis en la reducción de costos de la "gestión total de la productividad" y la mayor conciencia de los empleados sobre las formas en que

contribuyen al proceso en su totalidad, ya que se aplica a toda la cadena de valor, llevando a cabo cambios que afecta a la empresa en su conjunto.

litoko dori

Otra de las principales ventajas del sistema empresarial japonés es el hecho de que las empresas y los directivos japoneses emiten juicios sobre nuevas ideas o cambios en una fase posterior del proceso. Observan las innovaciones y las ideas occidentales desde todos los ángulos, las discuten con sus compañeros y luego eligen aquellas partes que les parecen más interesantes y prometedoras. Después de esto, la idea o producto es "japonizado", lo que significa que es mejorado y adaptado para satisfacer las necesidades del cliente japonés o de la empresa japonesa. Esta práctica, que es otra de las razones del éxito empresarial japonés, se denomina *itoko dori* (Martínez, 2016). *litoko dori* es el término japonés para elegir lo mejor de todo: mirar una nueva idea o producto

con curiosidad abierta y elegir los aspectos que parecen interesantes y rentables, sin tener en cuenta los que no son útiles. En las prácticas de gestión japonesas, el *itoko dori* podría describirse como el proceso de adopción de importaciones extranjeras e incorporación de los mejores elementos en su cultura y en su cartera de productos, pero no sin previamente adaptarlos a los gustos locales.

Por lo tanto, *itoko dori* es la acción de tomar elementos exitosos alrededor de uno mismo y hacerlos suyos (ibid.). Puede ser a nivel individual, corporativo, gubernamental o nacional. Es una mentalidad y una capacidad de ser lo suficientemente abiertos como para asumir los elementos de éxito externos. Japón ha demostrado en varias ocasiones su capacidad para identificar las herramientas exitosas que ven, infundir sus propias características y construirlo o aplicarlo para lograr un éxito aún mayor.

III. MODELOS EXPLICATIVOS DE LA CULTURA JAPONESA

Determinismo geográfico

Un modelo conceptual que se puede emplear para comprender la historia cultural japonesa es el referente al determinismo geográfico (o ambiental). Se dice que existe una relación directa entre el entorno natural y social de un pueblo y sus modelos de vida (Davies, 2016). De esta manera, los rasgos del entorno natural de Japón como el aislamiento geográfico, un tamaño comparativamente pequeño, así como una gran población, se han convertido en elementos esenciales para entender la cultura japonesa o el temperamento de su gente. Se ha generado una estrecha cercanía física entre las personas, fomentando el

trabajo colectivo en grupo, la preocupación por los sentimientos de otros individuos y la toma de conciencia del estatus relativo que posee cada uno dentro de la sociedad (García, 2015). Asimismo, la amenaza constante de terremotos, maremotos, tifones y otros peligros naturales ha hecho que los japoneses sientan un gran respeto por la naturaleza y busquen vivir en armonía en lugar de intentar controlarla (Eisenstadt, 1997). Se dice que las montañas o los campos siempre visibles inducen la serenidad, así como los pueblos pequeños crean una sensibilidad a los matices sociales.

La veracidad de los mitos populares sobre la relación entre la geografía del Japón y la cultura japonesa está abierta a debate, ya que la heterogeneidad del entorno natural del archipiélago japonés da lugar a una amplia gama de generalizaciones contradictorias. De hecho, el modelo de determinismo geográfico resulta ser demasiado simple para servir como un marco conceptual eficaz para cualquier entendimiento comprensivo de la cultura japonesa (Davies, 2016).

Nihonjinron

Otro modelo conceptual que ha ganado popularidad y notoriedad, especialmente en la era de la posguerra, se conoce como Nihonjinron o "teoría de la singularidad japonesa" (Befu, 1984). En esencia, Nihonjinron explica la historia cultural y el comportamiento japoneses afirmando que los japoneses se distinguen de alguna manera por sus especiales características raciales. El origen de la noción de singularidad de Japón se encuentra en una serie de factores importantes, incluyendo

su larga historia de aislamiento, al principio natural pero luego autoimpuesto, su cultura distintiva, su inusual lenguaje, su singular y muy difícil sistema de escritura, y sus fuertes patrones de organización grupal. Por encima de la familia unida estaba la comunidad local, por encima de ella el dominio feudal o la empresa moderna, y en la cima estaba la nación, que era geográfica, lingüística y culturalmente muy distinta de todas las demás. Para los japoneses el mundo parecía claramente dividido entre Japón y el resto del mundo (Reischauer, 1988, p. 395).

Se dice que los rasgos únicos que poseen los japoneses incluyen características tales como una comprensión inusual de la

naturaleza y un sentido innato de la belleza. Un libro de texto del gobierno, Kokutai no hongí, expresa una versión nacionalista de esta creencia, afirmando que "Japón posee una estructura nacional única (la idea de kokutai) que implica una notable capacidad de absorber elementos culturales extranjeros, perfeccionarlos más allá del estado en que fueron recibidos, y luego añadirlos a la cultura autóctona sin perder la esencia de la individualidad del Japón" (ibid., p. 150).

La popularidad de Nihonjinron, tanto en el pasado como en el presente, tiene por lo menos dos bases. En primer lugar, desde mediados del siglo pasado, Japón se ha visto obligado a interactuar con las naciones occidentales y a adoptar cada vez en mayor grado sus prácticas e instituciones en las esferas militar, política, económica, tecnológica, educativa, artística y muchas otras, hasta el punto de que el estilo de vida cotidiano de los japoneses se parece en bastantes aspectos con el de los occidentales. Esta verosimilitud de Japón con Occidente, al menos en la mente de los japoneses, ha necesitado algún modo de separar claramente a los japoneses de los demás a nivel consciente (Befu, 1984). Nihonjinron, cuyo propósito es reivindicar la singularidad de Japón es, por tanto, un elemento necesario para la autoidentificación.

Una segunda razón de la popularidad de Nihonjinron radica en el sentimiento profundamente arraigado de inferioridad de Japón hacia las naciones occidentales. Este sentimiento se originó ante la superioridad tecnológica de Occidente que obligó a Japón a abrirse al exterior. Japón no tuvo más remedio que tragarse su orgullo y rescindir su política de aislamiento de dos siglos y medio. El sentimiento de inferioridad que se sembró en la mente japonesa nunca ha abandonado por completo la tierra

del sol naciente (ibid.). Lo interesante de Nihonjinron es que "la supuesta singularidad de las instituciones culturales desafía la comparación" (ibid., p. 12). Esto significa que aquello que es considerado como "único" es cualitativamente diferente de cualquier otra cosa y, por lo tanto, no permite establecer ninguna comparación. Si Japón no puede compararse con otras culturas, sobre todo con las naciones occidentales, no puede ser considerado inferior, ya que las etiquetas de inferioridad y superioridad implican una comparación con una medida común (ibid.). Es decir, el argumento de singularidad inherente a Nihonjinron permite a los japoneses obviar el sentimiento de inferioridad.

Sin embargo, es necesario destacar que, en los últimos años, Nihonjinron ha sido objeto de duras críticas. Esto se debe a que algunos escritores han empleado generalizaciones radicales y una metodología bastante cuestionable. Los ejemplos más crudos argumentan que los japoneses tienen cerebros anatómicamente únicos y perfectos, ya que han sido capaces de desarrollar funciones cerebrales especiales para aprender un idioma único como es el japonés; o que son capaces de comunicarse telepáticamente. Como se puede observar, se trata de libros cuya ideología posee claras connotaciones racistas y nacionalistas (Davies, 2016). Nihonjinron no es una expresión directa del nacionalismo, pero es la base sobre la que se apoyan los nacionalistas radicales. Asimismo, muchas revistas japonesas todavía publican artículos sobre la singularidad del cerebro japonés, la nariz, el clima, la geografía, etc.

Es totalmente cierto que, a lo largo de los años, los japoneses han creado una cultura

que se caracteriza por gran número de rasgos distintivos y cuando tal singularidad existe debe reconocerse. Esta singularidad radica en las cualidades específicas, que no se pueden observar en ningún otro lugar del mundo, como la armonía, la cooperación, la verticalidad de la estructura social, el énfasis en la comunicación no verbal y la apreciación de conceptos estéticos. Sin embargo, distinciones prejuiciosas y xenófobas como las mencionadas anteriormente no tienen cabida en la enseñanza o en los debates racionales sobre la cultura internacional y el lugar de Japón en el mundo moderno. Lo que es más importante, el modelo nihonjinron es claramente insuficiente para preparar a los japoneses, especialmente a los jóvenes, para comprender los rápidos cambios que se están produciendo en su país y en el mundo en la actualidad. Muchos japoneses no están seguros de quiénes son y hacia dónde se dirige su país.

Modelo multicapa

En resumen, los dos modelos descritos anteriormente se quedan cortos al considerar que los rasgos nacionales japoneses son innatos e inmutables y no distinguen entre las características individuales y grupales. Un tercer marco conceptual que evita estas deficiencias y que resulta mucho más útil para comprender la historia cultural japonesa se denomina "modelo multicapa". La cultura japonesa se concibe como una estructura compuesta por una serie de capas sucesivas, en la que nuevos estratos se superponen a los antiguos. Se cree que estas capas son los principales elementos que conforman el pensamiento religioso y filosófico japonés (sintoísmo, budismo, taoísmo y confucianismo), además de las influencias seculares y tecnológicas de la cultura occidental en los tiempos modernos.

IV. ORIGEN DE LAS PRINCIPALES FUENTES DE LA CULTURA TRADICIONAL JAPONESA

Generalmente se puede hablar de la existencia de dos métodos de análisis de la gestión empresarial japonesa: un proceso "universal/organizacional" o un proceso "histórico/cultural" (Sours, 1982, p. 27). Los partidarios del enfoque universal sostienen que la gestión japonesa se creó después de la Segunda Guerra Mundial como una adaptación de los ideales estadounidenses, en lugar de desarrollarse a partir de los antiguos valores y costumbres japoneses (Ozaki, 1991). Aunque se considera que la gestión japonesa es única en la práctica, el control de calidad, la ingeniería industrial y la formación interna también se pueden encontrar en el extranjero (Woronoff, 1992). El segundo método de análisis de la gestión japonesa es la visión cultural. Los partidarios de este método asumen que el sistema de gestión japonés es "una consecuencia y reflejo de la experiencia histórica japonesa, que moldeó una tradición cultural muy diferente de la de Occidente" (Sours, 1982, p. 29).

Para moderar la contradicción de los enfoques universal y cultural, es necesario reconocer que desde finales del siglo XIX la cultura occidental influyó en la sociedad japonesa. Japón tomó prestadas las fortalezas de la cultura occidental y las fundió en su propia cultura para fines u ocasiones adecuados. Si el enfoque universal fuera más aplicable, los conceptos de gestión occidentales se asimilarían a la cultura pluralista japonesa. Sin embargo, la evidencia existente indica que la administración japonesa sigue siendo un producto de la cultura japonesa. Por esta razón, el enfoque histórico-cultural es el

más adecuado para analizar cómo la cultura japonesa influye en la gestión japonesa (Lanzaco, 2000). Puesto que ya se ha analizado en el apartado anterior el origen y la evolución del término "cultura", el siguiente paso es analizar su contenido.

A menudo se dice que Japón es una tierra de contrastes, un lugar donde lo nuevo coexiste con lo viejo. Tal vez más que cualquier otro país, Japón ejemplifica el "cambio dentro de la continuidad" (Davies, 2016, p. 26). El pensamiento religioso y filosófico japonés contemporáneo puede caracterizarse como multicapa, ecléctico y sincrético; es decir, elementos discretos y a menudo contradictorios se yuxtaponen o armonizan sin un análisis crítico o unidad lógica. En Japón, elementos tan diversos como el sintoísmo animista, la ética confuciana, el taoísmo religioso, las sectas budistas, las confesiones cristianas y una variedad de nuevos cultos religiosos coexisten en relativa armonía y sin contradicción aparente: ninguna tradición religiosa o filosófica es dominante y cada una se ve afectada por las demás. Los japoneses tienen costumbres de pertenencia plural desde hace mucho tiempo y por lo general siguen más de un sistema de creencias.

La esencia del pensamiento religioso y filosófico japonés contemporáneo resulta de la interacción de dos principales sistemas de creencias: un conjunto de prácticas animistas autóctonas que se originaron en el sintoísmo, y las grandes tradiciones de Asia oriental introducidas desde fuera de Japón: el budismo, el confucianismo y el taoísmo

(aunque el taoísmo ha tenido un efecto más indirecto a través de su impacto en el budismo zen) (Lanzaco, 2000). A ello se suman las influencias más recientes de la cultura occidental, que son la base de muchos de los avances tecnológicos y científicos del Japón en el siglo XX. El sintoísmo, el budismo, el taoísmo, el confucianismo y las influencias occidentales modernas pueden considerarse como elementos constitutivos del sistema de creencias religiosas y filosóficas japonesas, que han permitido crear un complejo dinámico y multicapa en el que las tradiciones más nuevas se superponen a las más antiguas y todo se mezcla y modifica para adaptarse a los gustos, preferencias y actitudes nativos japonesas (ibid.).

Como ya se ha mencionado anteriormente, una de las características de la cultura japonesa es su estructura multicapa, que hace referencia a "una cultura procedente de otro lugar que se almacena en culturas antiguas pertenecientes a un lugar determinado" (Takeda, 2015, p. 71). Al adoptar elementos culturales extranjeros, los japoneses no los aceptaron todos incondicionalmente, sino que los incorporaron selectivamente a la cultura japonesa y demostraron su creatividad al convertirlos en lo que querían. Por ejemplo, aunque los japoneses no tenían caracteres antes de adoptar kanji (caracteres chinos) en algún momento del siglo VI, desarrollaron dos escrituras fonéticas distintas, hiragana y katakana, a partir de caracteres chinos. El sistema de escritura japonés utiliza hoy cuatro escrituras – kanji, hiragana, katakana y letras romanas, que los japoneses comenzaron a utilizar después de la Restauración Meiji en el siglo XIX.

Por lo tanto, a continuación, se analizarán las tres fuentes filosófico-religiosas principales que han influido en la formación de la cultura japonesa y, con ella, en las prácticas

empresariales: sintoísmo, budismo en su vertiente Zen (con influencia del taoísmo) y el confucianismo.

Sintoísmo

El sintoísmo constituye la base del sistema de creencias religiosas y filosóficas sincréticas de Japón. Sus orígenes son poco claros y se encuentran en la prehistoria de la nación – "cuando los japoneses se dieron cuenta de sí mismos como pueblo, ya estaba allí" (Davies, 2016, p. 31). La palabra shinto está compuesta por el ideograma shin, que suele traducirse como deidades locales, y el ideograma to, que significa un camino filosófico (Ono, 2003). Aunque la creencia en el kami es autóctona de los japoneses, el término shinto ("El Camino de los Dioses") fue acuñado en una etapa posterior de la historia japonesa con el fin de distinguir la amplia gama de prácticas animistas y numerosos cultos locales nativos de Japón de las religiones extranjeras, especialmente la religión budista recién adoptada (aproximadamente siglo VI).

El sintoísmo comprende un conjunto de prácticas religiosas animistas basadas en el culto a los kami (espíritus o dioses), que pueden ser fenómenos naturales (por ejemplo, el sol, las montañas, los árboles, el agua, las rocas, etc.), seres mitológicos (por ejemplo, la diosa del sol), seres humanos como los antepasados, e incluso ideas. El término kami simplemente significa "superior" o "por encima". Para los primeros japoneses, los mundos visible e invisible estaban llenos de influencias poderosas, y las personas creían que todos los objetos naturales albergaban un espíritu, que todos los objetos perceptibles estaban de alguna manera vivos (Davies, 2016). Por lo tanto, una característica esencial del sintoísmo es la atribución de vida consciente a la naturaleza o a los objetos naturales, y la creencia en

la existencia de innumerables espíritus o kami que habitan lugares sagrados y están íntimamente involucrados en los asuntos humanos.

El sintoísmo no tiene fundador, canon ni doctrina, pero lleva a cabo rituales para mantener y desarrollar comunidades. El panteón sintoísta consiste en el yaoyorozu no kami, 800 miríadas de divinidades, que incluyen fenómenos naturales como montañas, árboles, agua, viento, sol y luna, antepasados divinizados, o grandes figuras del pasado.

Puesto que los japoneses adoraban a los kami, tenían matsuri (festivales) para recibir a los kami de la otra vida en un día de fiesta, para ofrecerles comida, y para despedirlos a la otra vida. Los matsuri eran un medio cultural para compensar el antagonismo entre los seres humanos y la naturaleza y para evitar los tataris (maldición) de los kami, que se creía que causaban desastres naturales como terremotos, erupciones volcánicas y tifones (Takeda, 2015). El aspecto central del sintoísmo es la purificación, y los miembros de la comunidad necesitan purificar tanto la mente como el cuerpo cuando participan en matsuri. Tradicionalmente, la mente purificada se denomina seimeishin; es una mente desinteresada y fácilmente leída por otros miembros de la comunidad (Takeda, 2015). De esta manera se alcanza una comunidad espiritual emocionalmente unida. Por lo tanto, el legado sintoísta es claramente importante para el Japón actual. Esta herencia es quizás más evidente en los rituales cotidianos y los ritos estacionales del pueblo japonés, pero a un nivel más profundo, la noción sintoísta de pureza, tanto en sus manifestaciones positivas como negativas, sigue siendo uno de los elementos más significativos de la psique y cosmovisión

japonesas. Además, la creencia en el culto a los antepasados, los espíritus de los muertos y la idea de una conexión íntima entre los hombres y los kami sigue estando presente en el Japón moderno. Por último, el culto a los objetos naturales tiene su contraparte en una delicada sensibilidad y una fuerte consciencia de la belleza de la naturaleza en la vida japonesa: "El amor japonés por la naturaleza y el sentido de cercanía a ella también se derivan fuertemente de los conceptos sintoístas" (Reischauer, 1988, p. 211).

Desde la antigüedad, los japoneses han encontrado símbolos de kami en los objetos naturales y las fuerzas de la naturaleza. Como consecuencia, "han desarrollado una poesía explícitamente religiosa, así como una arquitectura y una variedad de formas artísticas para expresar esta apreciación" (Davies, 2016, p. 31). En estos esfuerzos literarios y artísticos se ilustra la preferencia fundamental japonesa por las intuiciones emocionales y estéticas para expresar sus experiencias religiosas y filosóficas, tal vez el legado más importante del sintoísmo.

Budismo

Si consideramos que el sintoísmo es la base fundamental del modelo conceptual que abarca los elementos que conforman la cultura japonesa, el budismo debería considerarse como el siguiente estrato compuesto por las creencias religiosas y filosóficas (ibid.). El budismo ha sido la base espiritual de la cultura japonesa durante siglos. Ha tenido una influencia relevante en la expresión estética japonesa en los ámbitos de la literatura, la arquitectura, el teatro y las artes visuales. Al mismo tiempo, ha traído consigo los valores, las formas de pensar y las instituciones sociales y políticas de la China continental (Reischauer, 1988). De

esta manera, llegamos a uno de los papeles más importantes que ha tenido el budismo en la historia japonesa: "vehículo para la transmisión de toda una cultura y civilización superiores, la de la China clásica" (Davies, 2016, p. 45).

La corriente más influyente del pensamiento budista en la cultura japonesa es el budismo Zen. Se podría definir como "la escuela de meditación del budismo de Asia oriental" (Kodansha, 1983, p. 370; citado por Davies, 2016, p. 66). Las escuelas que pertenecen a la tradición Zen son Rinzai, Soto y Obaku.

La mayoría de las escuelas de budismo "han limitado su esfera de influencia casi enteramente a la vida espiritual del pueblo japonés" (Suzuki, 2009, p. 26). Sin embargo, el budismo Zen ha intentado simplificar las doctrinas budistas para que la gente común pueda comprenderlas, influyendo de esta manera en todos los ámbitos de la vida de los japoneses. Por lo tanto, es necesario analizar tanto los orígenes del budismo, como de la evolución de la tradición Zen.

El budismo es una doctrina religiosa originada en la India en el siglo V a.C. cuando Gautama Siddhartha alcanzó la iluminación mientras permanecía en meditación profunda y se convirtió en el Buda, palabra que significa "el despierto". En el budismo no se cree en un creador divino, pero se piensa que las leyes universales llamadas dharmas gobiernan la existencia humana y que las acciones humanas deben armonizarse con ellas. Según la tradición budista, Mahakasyapa fue el primer discípulo en recibir el dharma del Buda Gautama mediante la transmisión de mente a mente (Suzuki, 2008). El budismo se desarrolló en la India a través de diversas ramas, siendo una de ellas la tradición Mahayana (Gran Vehículo). A lo largo de su historia, la rama Mahayana se ha extendido

desde la India a otros países asiáticos como China, Corea y Japón, transmitiéndose de mente a mente sin textos ni palabras.

La adopción del budismo y del sistema político chino por la corte de Yamato a finales del siglo VI y comienzo del siglo VII se atribuye al estadista japonés conocido como Príncipe Shotoku. El propio Shotoku escribió comentarios sobre las escrituras budistas, construyó monasterios budistas, envió embajadas a la capital china y redactó una constitución que incorporaba preceptos budistas y confucianos. Se trata de la Constitución de 17 artículos, que fue de gran importancia en el período inicial de la construcción del Estado y el primer documento de este tipo en la historia japonesa. En esta constitución hay una clara afirmación de la autoridad central de Yamato, pero también hay calificaciones extraordinarias de esta autoridad, entrelazadas con otras corrientes de pensamiento chino y no chino. No se pretende afirmar una tradición sobre otra, sino que se establecen la síntesis y el consenso como valores primordiales. Este proceso de formación de consenso mediante el uso de la consulta continuó en los consejos de familia, clan y Estado, que han desempeñado un papel clave en los asuntos japoneses a lo largo de los años y expresa la esencia del proceso político japonés (Reischauer, 1988). En la obra de Shotoku, se han combinado tres elementos: sintoísmo, ética confuciana y budismo. Los 17 artículos se consideran un producto único de las tradiciones nativas en combinación con las filosofías continentales e ilustran la disposición de Japón a reconciliar fuerzas opuestas mediante el proceso consultivo.

Paralelamente, en el siglo VI, Bodhidharma, un monje budista, viajó de la India al sur de China, siguiendo las instrucciones de su

maestro de transmitir el dharma a China. Este preciso acontecimiento fue el origen del budismo Chán, que posteriormente se conocería en Japón bajo el nombre de budismo Zen. La palabra "Zen" es la pronunciación japonesa del chino "Chán", que significa "meditación" o "estado meditativo". Así, Bodhidharma, conocido en Japón como Daruma, se convirtió en el primer patriarca del linaje Zen chino y el padre del budismo Zen (García, 2015). El budismo que fue transmitido de India a China experimentó una serie de cambios para poder adaptarse a la mentalidad práctica de la vida cotidiana china. De esta manera, el budismo Chán fue el resultado de la fusión del budismo Mahayana de la India, la enseñanza de la meditación, el confucianismo y, especialmente, el taoísmo. Implicaba el desarrollo espiritual a través del encuentro entre el maestro y el discípulo, ya que las enseñanzas se transmitían de maestro a discípulo de manera directa y práctica (García, 2015).

La introducción de la escuela Chan en Japón desde China es uno de los acontecimientos más importantes de la historia religiosa japonesa. El zen fue introducido en Japón en el año 1200 por el monje budista Eisai, fundador de la secta Rinzai, conocida por su estricto sistema de meditación y el uso de acertijos kōan o afirmaciones enigmáticas, paradójicas y no lógicas, utilizadas con los novicios para agotar su pensamiento y así progresar en la meditación. Un kōan no puede ser resuelto racionalmente. El practicante está obligado a mantener el acertijo constantemente en su cabeza, día y noche. Su concentración aumenta hasta el punto en que la tensión hace que el pensamiento racional ceda bajo presión y se produzca una ruptura, abriendo la puerta a una nueva forma de ver las cosas.

Otra vertiente del budismo Zen, la escuela

Soto, fue fundada más tarde por Dogen, un discípulo de Eisai. La escuela Soto también hizo de la meditación su práctica esencial, pero rechazó el koan. Enfatizó zazen (za: sentarse; zen: meditación), o sentarse en silencio y meditar sobre cualquier iluminación o perspicacia que se recibe mientras se espera en silencio (Davies, 2016). Aprovechando los crecientes intercambios culturales entre el Japón y China, Eisai y Dogen, así como muchos otros monjes budistas japoneses, estudiaron en las escuelas Chan de China con el objetivo de transmitir posteriormente sus principios por todo Japón.

Por lo tanto, el budismo Zen, en su forma original china del budismo Chan, cuyo fundador fue el monje indio Bodhidharma, "es realmente un desarrollo chino, que ha incorporado elementos de las tradiciones indígenas, en particular el taoísmo" (Snelling, 1990, p. 98; citado por Davies, 2016, p. 67). Es curioso mencionar que los monjes zen no realizaban exclusivamente actividades religiosas y de meditación, sino que también se dedicaban a la diplomacia y a las artes culturales, como la literatura, la pintura, la arquitectura, la jardinería, etc.

Por lo tanto, nunca hubo un intento de implantar oficialmente el taoísmo en Japón, aunque una selección aleatoria de creencias y costumbres taoístas han sido, en varias ocasiones, adoptadas y modificadas al estilo de vida japonés. Sin embargo, el misticismo taoísta influyó mucho en las escuelas chinas Chan del budismo que fueron trasplantadas a Japón. De hecho, Watts (1997, p. 82) afirma que "el budismo zen es una extensión budista del taoísmo que surgió del matrimonio del budismo y el taoísmo en el siglo V y en los siglos siguientes". Chan se convirtió en Zen en Japón, y aunque en su forma japonesa el Zen se asoció con los samuráis, conserva hasta el día de hoy un "sabor taoísta en su

apreciación de las ventajas del vacío" (ibid., p 83). Así, la síntesis definitiva del taoísmo y el budismo se realizó en la tradición Chan y en Japón el Zen pronto se asoció con los aspectos más importantes de la cultura japonesa medieval.

Después de su llegada desde China y su adopción en el siglo VI, el budismo Zen ha sido una influencia importante para la vida intelectual, artística y social de Japón durante más de mil años. Ha ayudado a transformar el país de una región tribal primitiva a un Estado nación altamente civilizado, generando un efecto profundo y duradero en los valores espirituales y estéticos del pueblo japonés (Reischauer, 1988).

Confucianismo

El confucianismo, tanto en sus formas clásicas como posteriores, puede considerarse una capa más dentro del sistema de creencias japonés. En su traducción literal significa "la tradición y doctrina de los literatos o eruditos" (Yao, 2001, p. 54). Sin embargo, es mucho más que un conjunto de valores de un grupo de personas, ya que denota una genealogía, una escuela y una tradición de aprendizaje (García, 2015).

El confucianismo es una tradición china que comenzó alrededor del siglo IV a.C. con las enseñanzas de Confucio y, con el tiempo, se expandió a otros países asiáticos. Fue introducido en Japón durante tres períodos históricos sucesivos y desempeñó un papel importante en la vida japonesa (Davies, 2016). La historia del confucianismo en Japón ha estado marcada tanto por una serie de transformaciones para adaptarlo a la sociedad japonesa, como por el sincretismo con el sintoísmo y el budismo.

Los elementos del confucianismo clásico llegaron inicialmente a Japón junto con

otros aspectos de la civilización china en la primera gran ola de influencia resultante de la adopción generalizada de las prácticas budistas entre los siglos VI y IX (ibid.). Cuando se introdujo el sistema de escritura chino en Japón, gran parte de su contenido confuciano vino con él, de tal manera que la ética confuciana, las instituciones políticas y los valores educativos habían estado vinculados con el estudio del idioma chino. Los japoneses estaban interesados en cómo aplicar los valores, ideas y preceptos del confucianismo a la vida social y política de Japón, creando de esta manera una conciencia ética japonesa y proporcionando una serie de reglas prácticas para la conducta social (Yao, 2001).

Es necesario destacar que, al principio, el confucianismo fue eclipsado por las creencias y prácticas budistas. Como consecuencia de ello, su mayor impacto no se apreció hasta mucho más tarde, comenzando con una segunda ola de influencia bajo la forma del neoconfucianismo en la época medieval (Davies, 2016). La casa imperial y los monasterios budistas promovieron el aprendizaje del confucianismo, ya que se consideraba que ayudaba a entender el budismo (Yao, 2001). De esta manera, entre los siglos XII y XVII, el aprendizaje confuciano se convirtió en el componente primordial de la educación intelectual en Japón, y fue difundido por todo el país por los monjes budistas zen (ibid.).

La aparición del shogunato Tokugawa en el siglo XVII, con su especial énfasis en la ley y el orden, la obediencia incondicional y el control gubernamental de la población, marcó el inicio de un tercer período de influencia. De esta manera, el neoconfucianismo se convirtió en la teología oficial del régimen feudal Tokugawa, estableciendo la lealtad al Estado y dividiendo a la población en una

estructura social de cuatro clases bajo la nobleza (Kitagawa, 1987). Posteriormente, los valores y la ética confucianos se institucionalizaron en todos los niveles de la vida social y política japonesa durante el período Edo, hasta que en el siglo XIX "los japoneses se habían vuelto tan confucianos como sus contrapartes china y coreana, a pesar de su sistema político feudal no confuciano" (Reischauer, 1988, p. 204).

Cuando Japón entró en contacto con los ideales confucianos, hubo poca resistencia por parte de los patrones sociales y las formas de pensar indígenas, ya que los dos sistemas de valores se adaptaban bastante bien entre sí (Davies, 2016), de tal manera que el confucianismo pudo coexistir sin ningún problema con el sintoísmo y el budismo. Sin embargo, al igual que otras tradiciones importadas, los japoneses adoptaron los ideales e instituciones confucianas de manera selectiva. El énfasis actual en la vida japonesa en la educación, la diligencia y el precedente histórico (es decir, el conocimiento acumulado del pasado en oposición al debate intelectual) tienen sus raíces en la influencia confuciana.

A pesar del auge que experimentó el confucianismo, no sobrevivió a la modernización de Japón a finales del siglo XIX. El gobierno Meiji abandonó las antiguas academias confucianas e instituyó

un sistema occidental de educación, enfatizando el aprendizaje científico y técnico. Sin embargo, la influencia de los valores éticos confucianos continúa estando presente en el pensamiento y la mentalidad de los japoneses. Se podría decir incluso que su influencia ha sido mayor en comparación con otras tradiciones religiosas y filosóficas que han moldeado la cultura japonesa:

Detrás de la aceptación incondicional por parte del Japón de la ciencia moderna, los conceptos modernos de crecimiento y progreso, los principios éticos universalistas y los ideales y valores democráticos, persisten fuertes rasgos confucianos, como la creencia en la base moral del gobierno, el énfasis en las relaciones interpersonales y las lealtades, y la fe en la educación y el trabajo arduo. Prácticamente nadie se considera confucianista hoy en día, pero en cierto sentido casi todos los japoneses lo son (Reischauer, 1988, p. 204).

Asimismo, autores como Watts sostienen que el confucianismo ha sido una de las filosofías más exitosas de toda la historia para la organización de las relaciones dentro del gobierno y la familia: "El confucianismo prescribe todo tipo de relaciones formales—lingüísticas, ceremoniales, musicales, de etiqueta, y en todas las esferas de la moral" (1995, p. 93).

V. VALORES CULTURALES EN EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES EMPRESARIALES

La hostilidad hacia los extranjeros del pueblo japonés es bastante conocida en todo el mundo (Nishiyama, 2000, p. 43). Puesto que han vivido y trabajado en una sociedad homogénea a lo largo de muchos siglos, se muestran desconfiados a la hora de aceptar a los extranjeros y sus maneras. Esta falta de voluntad de los japoneses para abrir su país ha suscitado fuertes críticas de diferentes socios comerciales, especialmente a causa de la imposición de diversas barreras no arancelarias a las importaciones extranjeras (ibid.).

Entre las barreras no arancelarias más conocidas encontramos las políticas y procedimientos del gobierno japonés diseñados para discriminar contra las importaciones extranjeras; el complejo sistema de distribución japonés; la dificultad de adquirir empresas japonesas ya existentes, motivada principalmente por una cultura diferente; así como la dificultad de llevar a cabo negocios en japonés. Precisamente a causa de la persistencia de estas barreras, diversos críticos acusan a Japón de conspirar contra los extranjeros por su propio interés: Los negocios japoneses han llegado a ser considerados universalmente como una mezcla casi mítica de miedo y admiración, e incluso envidia. Semidioses del comercio, los japoneses son vistos como misteriosamente enérgicos, incansablemente astutos, parte de una marea irresistible... Los japoneses han disfrazado brillantemente su conspiración con una capa convincente de empresas libres (Wolf, 1984).

Sin embargo, en muchas ocasiones las supuestas "barreras" no son más que el

resultado de un malentendido cultural o lingüístico y no producto de una conspiración antiforánea (Nishiyama, 2000, p. 44).

Por lo tanto, llegados a este punto, resulta necesario hacer hincapié en la existencia de dos principales obstáculos para una comunicación intercultural eficaz: las diferencias lingüísticas y culturales. A menos que ambas partes de una relación de negocios sean verdaderamente bilingües y biculturales, la comunicación les resultará muy difícil y a veces frustrante. Una de las partes en una comunicación intercultural suele verse obligada a hablar un idioma extranjero. Si la capacidad lingüística de esa parte es insuficiente, se verá perjudicada. En la mayoría de los casos, es el participante japonés el que debe hacer frente a esta desventaja, ya que el idioma más común dentro del ámbito de negocios internacionales es precisamente el inglés y no el japonés. Una seria dificultad de expresión en inglés se podría convertir fácilmente en una barrera para la comunicación. Asimismo, la escasa familiaridad con otras culturas habitualmente daría lugar a uso de la propia cultura japonesa como base de percepción y comprensión.

Es cierto que la mayoría de los gerentes y representantes japoneses que se dedican a los negocios internacionales hablan bastante bien inglés y parecen estar occidentalizados. A pesar de ello, llevan a cabo sus negocios de una manera única japonesa (Nishiyama, 2000, p. 10). No son tan abiertos y casuales como los empresarios occidentales, por lo que resulta difícil acercarse a los empresarios japoneses sin una presentación adecuada. Son extremadamente cautelosos a la hora de

elegir socios comerciales extranjeros y dudan en entablar relaciones comerciales a menos que estén convencidos de la credibilidad y reputación de los posibles socios. Este es el caso de los gerentes de las grandes y prestigiosas empresas japonesas, quienes tienden a ser especialmente distantes y se adhieren a un estricto protocolo de negocios japonés (ibid.). Por lo tanto, los empresarios extranjeros que esperan llevar a cabo con éxito transacciones comerciales con los japoneses necesitan comprender bien las formas adecuadas de establecer y mantener relaciones comerciales exitosas.

Estos comportamientos comunicativos distintivos de los empresarios japoneses parecen haber sido influenciados por la naturaleza del idioma japonés, por los hábitos de comunicación japoneses comunes en las interacciones interpersonales y por diversas variables culturales tales como creencias, valores, actitudes, autopercepción, organización social, gestos y posturas no verbales, uso del espacio y concepto del tiempo. Para eliminar las barreras de comunicación con los japoneses, resulta absolutamente necesario comprender estas variables culturales.

De esta manera, cuando se negocia con socios comerciales japoneses las diferencias culturales son más evidentes. Las técnicas de negociación japonesas incluyen la construcción de relaciones sólidas con sus socios comerciales y toma de decisiones en grupo. Por lo tanto, los estilos de negociación occidentales se perciben a menudo como agresivos y demasiado directos. Muchas negociaciones fracasan debido a estos malentendidos interculturales. El conocimiento de las prácticas básicas de negociación japonesas puede ayudar a alcanzar objetivos y apoyar los procesos de

entrada en el mercado. Puesto que estas prácticas están estrechamente vinculadas con la cultura japonesa, se procederá al análisis de las principales fuentes.

El sincretismo es el fenómeno más importante de la historia religiosa japonesa y, por lo tanto, es difícil asignar con precisión valores culturales a cada tradición concreta (García, 2015). Por lo tanto, resulta más apropiado atribuir los valores culturales japoneses a la combinación de las principales tradiciones, ya que en la sociedad japonesa moderna no hay conflicto entre el sintoísmo, el budismo y el confucianismo. Además, la mayoría de los japoneses no distinguen entre sus diversas tradiciones filosóficas y religiosas más allá de sus meros ritos, pues consideran que esas tradiciones son aspectos diferentes de una misma realidad (Falero, 2006).

El príncipe Shotoku, el primer enviado japonés a China durante la dinastía Sui y el hombre al que se atribuye la introducción del budismo en Japón, acuñó la siguiente analogía para describir las prácticas religiosas japonesas: el sintoísmo representa las raíces de un árbol, ya que está incrustado en el corazón mismo del pueblo japonés; el confucianismo representa el tronco y las ramas, es decir, se corresponde con la política, la moralidad y la educación; mientras que el budismo se representa mediante las hojas o flores, haciendo referencia al "florecimiento" de los sentimientos religiosos.

Por lo tanto, si bien es cierto que para el análisis de los valores culturales japoneses que se realizará a continuación se ha establecido una distinción entre sintoísmo, budismo y confucianismo, es necesario tener en cuenta que todos los valores están entrelazados y forman parte de un todo.

Valores culturales procedentes de la influencia sintoísta

El sintoísmo le otorga una gran importancia a la vida presente, a lo mundano o práctico, y a la armonía dentro de cualquier relación. De esta manera, la tradición sintoísta ha dado lugar a la adopción de las siguientes características en el ámbito de las relaciones empresariales por parte de los japoneses: la armonía con la naturaleza y entre los miembros de un mismo grupo; la pertenencia al grupo y la cooperación; así como la importancia de las circunstancias (García, 2015).

En primer lugar, el sintoísmo promueve el respeto por la naturaleza que rodea al ser humano y todo aquello que ofrece. La naturaleza es el hogar de los kami y, por lo tanto, los santuarios se encuentran generalmente en ambientes naturales. Además, la naturaleza ayuda a la mente humana a tomar un descanso de la monotonía de la vida cotidiana y entrar en la profundidad del mundo espiritual de los kami (Ono, 2003). La belleza del entorno permite experimentar un sentimiento místico de cercanía a la naturaleza y al mundo espiritual (ibid.). Sin embargo, en términos sintoístas, no son los dioses primitivos los que son de interés, sino la forma en que las creencias y costumbres antiguas se han arraigado en la cultura japonesa moderna. Es decir, la influencia del sintoísmo puede observarse con mayor facilidad en la vida social del pueblo japonés y en sus rutinas, prácticas y motivaciones diarias que en cualquier conjunto de creencias formales o filosofía (Davies, 2016). El sintoísmo sigue estando estrechamente vinculado al sistema de valores japonés de los tiempos modernos y a las formas de pensar y actuar del pueblo japonés. La tolerancia, la flexibilidad mental, la actitud de aceptación, la cooperación entre las personas y la armonía de todas las cosas

son aspectos procedentes del sintoísmo (Ono, 2003).

Tradicionalmente, los japoneses están socializados para trabajar en grupos. Por lo tanto, Japón es una sociedad orientada a grupos. En el lugar de trabajo, la importancia del grupo se ve reforzada por varios mecanismos (Parker, 2005). Por un lado, a nivel personal, los empleados fijos son contratados una vez al año, son asignados a un grupo de trabajo en lugar de a un puesto, desempeñan su función y son evaluados en función del trabajo de su equipo. Por otro lado, a nivel organizativo, las empresas japonesas se suelen organizar de dos maneras: como grupos industriales o como grupos keiretsu. Por un lado, los grupos industriales están basados en vínculos horizontales entre las empresas pertenecientes a diferentes industrias. Por otro lado, los grupos keiretsu se caracterizan por una integración vertical, mediante la cual se crean lazos entre compradores y proveedores de la misma industria con un gran fabricante en el núcleo (Sai, 1995).

De esta manera, a la hora de llevar a cabo cualquier acción, los japoneses valoran mucho el grupismo y la armonía (wa). Cualquier persona dentro de un grupo tiene una mayor tendencia a aceptar un compromiso o la opinión general del grupo en lugar de insistir en sus propias preferencias y bienestar. La creencia general es que un grupo es más fuerte que una persona y que las tareas pueden realizarse más fácilmente en grupo que individualmente. Las necesidades y objetivos colectivos de todos los empleados son más importantes que las necesidades individuales en la gestión empresarial japonesa.

El grupismo se originó a partir de las antiguas

prácticas agrícolas (Hayashi, 1990). En los arrozales se necesitaba un trabajo de grupo armonioso por encima de una división especializada del trabajo. El grupismo impregnó Japón junto con el ascenso de la clase samurai (caballero o guerrero) (Sours, 1992). El samurai creía que el grupo era supremo y que el bienestar del individuo era relativamente poco importante. Los valores del deber, la benevolencia y la tolerancia creados en la clase samurai se transformaron en el respeto de los empleados japoneses por sus directivos y en la idea de sacrificar las necesidades individuales por el bien de la empresa (ibid.).

La idea fundamental del grupismo es *ie*, que hace referencia al grupo o comunidad. La idea de *ie* moldeó la sociedad japonesa como un círculo concéntrico. En el centro de este círculo está la familia, un *ie* básico; luego el grupo, un *ie* más grande, que puede ser una clase escolar, una universidad, una empresa o un partido político; y, finalmente, la nación, el *ie* más grande. De esta manera, el concepto de *ie* se ha convertido en el centro alrededor del cual se organizan todo el trabajo y la vida diaria desde que el individuo se constituye como miembro de un grupo (Stevens, 2008). Para los japoneses, la empresa se considera una segunda familia. La dirección representa al padre o a los hermanos mayores y los empleados son como hijos o hermanos menores. Los empleados trabajan duro y forman el sindicato empresarial para demostrar su lealtad a la familia. A cambio, las grandes empresas privadas japonesas ofrecen un empleo de por vida para cuidar de sus familiares. Esta práctica comercial única explica por qué las empresas japonesas prefieren formar a nuevos empleados (un nuevo miembro de la familia) en lugar de contratar a personas experimentadas de empresas externas.

Por lo tanto, los vínculos del grupo contribuyen a la estabilidad y permiten a los miembros alcanzar la máxima eficiencia en la producción de bienes que requieren una amplia gama de piezas y componentes, como en el caso de los automóviles (Sai, 1995). Sin embargo, la elevada homogeneidad en Japón también hace que algunos directivos consideren la diversidad cultural como una amenaza (Dufour, 1994). Por lo tanto, vemos que la mentalidad nacional en Japón facilita el trabajo en equipo, pero al mismo tiempo puede desalentar la diversidad que forma parte de un mundo global (Parker, 2005).

El concepto de colectivismo tiene diferentes significados en Oriente y Occidente. Las sociedades occidentales se consideran sociedades individuales y aceptan cuando los miembros del grupo ponen sus propias opiniones, decisiones y beneficios por delante del beneficio de otros miembros del grupo. Desde una perspectiva occidental, el colectivismo y el grupismo se perciben a menudo con mayor negatividad que el individualismo. La idea de dejar una decisión a un grupo o que "un grupo decida sobre su destino o futuro parece aterradora" (Befu, 2001, p. 62). Por lo tanto, las culturas colectivistas se ven a menudo como culturas en las que la libertad personal está limitada, las acciones individuales están controladas y pueden producirse abusos de poder. Sin embargo, la actitud asiática hacia los grupos es naturalmente diferente. Ser miembro de un equipo u organización siempre se considera mejor que estar solo. Los grupos y el grupismo no se consideran opresivos ni limitadores de la libertad personal. La pertenencia a un grupo viene con protección y apoyo, permitiendo a todos los miembros lograr mayores éxitos de los que podrían alcanzar por sí mismos. Muchos japoneses incluso perciben estar en un equipo como algo "relajante" (ibid.). Frecuentemente

tiene lugar un malentendido por parte de los gerentes occidentales sobre el hecho de que la mayoría de los japoneses preferirían el individualismo (si tuvieran la opción). Pero en realidad, no siempre es así. La mayoría de los japoneses no consideran que la responsabilidad individual sea tan agradable como los occidentales; en muchos casos, puede ser estresante porque nunca han experimentado cómo lidiar con este tipo de responsabilidad. Un gerente japonés preferirá un proceso de toma de decisiones orientado a grupos, incluso si son profesionales con una amplia experiencia en su ámbito laboral. Por el contrario, la mayoría de los gerentes occidentales se sentirían estresados si se les dijera que simplemente aceptaran las decisiones tomadas por otros miembros del equipo y que asumieran que esta decisión es lo mejor para ellos.

Otro valor de la cultura empresarial japonesa que se podría decir que proviene de la tradición sintoísta es wa o la armonía. Este concepto hace referencia a la importancia de evitar los enfrentamientos personales directos y las disputas (Nishiyama, 2000). En las situaciones públicas se aprecia en mayor grado la armonía que la franqueza, es decir, se prefiere que los verdaderos sentimientos y opiniones se mantengan ocultos, salvaguardando de esta manera las apariencias públicas (De Mente, 2006). Los conflictos son resueltos mediante una vía indirecta, que puede tomar forma de una reunión informal, chukai (mediación) o chusai (arbitraje) (García, 2015). La ira y el orgullo propio se suprimen, porque los negociadores japoneses buscan el apoyo mutuo y la armonía en las relaciones interpersonales (Oikawa y Tanner, 1992). En la cultura occidental las relaciones de confianza tradicionalmente han tenido menor importancia. En la cultura japonesa, en cambio, los contratos incluyen declaraciones tales como "todos

los elementos que no se encuentran en este contrato serán deliberados y decididos con un espíritu de honestidad y confianza" (ibid.). Asimismo, otro rasgo derivado de la influencia sintoísta es que se promueve una ética en la que el significado y el valor de cada acción dependen de las circunstancias, de la finalidad, del momento y del lugar. Sin embargo, el comportamiento individual debe ser previamente educado y debe practicarse la conciliación y la cooperación (Ono, 2003). Ninguna acción es buena o mala en sí misma, pero su valor depende enteramente de las circunstancias, de ahí la importancia de las circunstancias.

Valores culturales procedentes de la influencia budista

Los aspectos más importantes del budismo que pueden permitir comprender su influencia en los valores culturales japoneses en el ámbito de los negocios son: el autocontrol de los sentimientos y la autodisciplina, la importancia del silencio, todo cambia y nada es permanente, flexibilidad para adaptarse a los cambios, la aceptación de los eventos inevitables y la búsqueda de la perfección (García, 2015).

En todas las formas de actividad, el budismo Zen enfatiza la importancia de actuar con naturalidad, gracia y espontáneamente en cualquier tarea que se esté realizando, una actitud que ha influido enormemente en todas las formas de expresión cultural en Japón. De esta manera, dentro de la filosofía Zen destacan los principios del vacío, la nada, la quietud y el no pensamiento (Suzuki, 1964).

Una importante enseñanza Zen que tiene profundas implicaciones para el estilo comunicativo de los japoneses es que las distinciones ideadas intelectualmente son limitantes, y que el lenguaje, como

instrumento primario de la intelectualidad, interfiere con el verdadero entendimiento. Desde el punto de vista zen, "el mundo visto desde la perspectiva dualista es una construcción necesaria pero artificial, generada por la actividad del pensamiento moviéndose a través del lenguaje" (Claiborne, 1993, p. 65). Las formas lingüísticas se consideran, por tanto, "ecos distractores de la mente" (Davies, 2016, p. 70). En el budismo Zen, la sabiduría y la elocuencia se encuentran en el silencio, más que en la verbalización de las conceptualizaciones humanas: "en la quietud, así como en la acción, se descubre el conocimiento" (Claiborne, 1993, p. 62). Es decir, la verdad no se puede describir verbalmente, sino que existe solo en el silencio. Si bien es cierto que las palabras son necesarias para expresar conceptos, el budismo Zen reconoce las limitaciones de las palabras para articular la realidad que existe más allá de ellas (Suzuki, 2003). Es más, al intentar comprender la realidad mediante palabras, la propia realidad desaparece. Las palabras suelen expresarse en una situación particular de la vida que probablemente nunca se repetirá, por lo que pierden su significado en cuanto se extraen de su contexto original (García, 2015). Por lo tanto, *iwana ga hana*, es decir, el silencio es oro. De esta manera, el hecho de otorgar prioridad al silencio frente a las palabras, a lo implícito frente a lo explícito, así como la desconfianza en el poder del razonamiento analítico, excepto para determinados fines, han influido fuertemente en la conciencia japonesa y en las resultantes formas de expresión cultural.

Los japoneses están obsesionados con la calidad, ya que consideran que "en todo hay un estado inherente de perfección y armonía" (Morgan y Morgan, 1991). Generalmente asumen que la calidad de los productos japoneses es superior a la de los productos

occidentales, por lo que están dispuestos a pagar precios más altos por ellos. Una de las razones de ello es el alto nivel de los servicios posventa, algo habitual en las empresas japonesas, pero que a menudo no se espera ni se recibe por parte de los productores extranjeros. En Japón, la calidad impregna todos los aspectos de un producto e implica una atención continua a la mejora (Haghirian, 2010). A pesar de que alcanzar la perfección probablemente sea algo imposible, este objetivo es esencial para la satisfacción espiritual, ya que cuanto mayor sea la calidad, mayor será la satisfacción (De Mente, 2005).

Por lo tanto, resulta insuficiente limitarse a dominar la técnica o los patrones básicos mediante la repetición constante (García, 2015). Es necesario ir más allá, en búsqueda de la perfección y de un estado de la mente que no requiere un esfuerzo consciente. Esta circunstancia recibe el nombre de *mushin* y significa literalmente "mente sin mente". Es un estado en el que la mente no está fijada ni ocupada por ningún pensamiento o emoción y, por tanto, se encuentra en un estado de completa naturalidad, libre del pensamiento y sentimiento dualistas. Sin embargo, esto no significa que sea una mente vacía, sino todo lo contrario, es una mente presente, consciente y libre. En el estado *mushin*, el pensamiento y la acción ocurren al mismo tiempo (García, 2015). El término *mu* o "vacío" hace referencia a una mente vacía en el sentido de que las distracciones, las preocupaciones, los miedos y las inquietudes están ausentes y no suponen un problema para la vida cotidiana. *Mushin* se consigue cuando la mente de una persona está libre de ira, miedo, juicios o ego; alcanzando de esta manera la perfecta realización del ser.

El concepto de *mushin* también se podría relacionar el dicho Zen *mizu no kokoro* o

"la mente como el agua". Por un lado, esta frase hace referencia a la necesidad de que la mente esté calmada, como la superficie del agua sin movimiento capaz de reflejar una imagen clara y no distorsionada del entorno. Por otro lado, hace referencia a la capacidad del agua de cambiar su forma para adaptarse a cualquier entorno. Manteniendo la mente tranquila y libre de distracciones, un empresario será capaz de prever las acciones de su competencia, tomar las decisiones idóneas y apartarse a cualquier situación.

Esto nos conduce a otra enseñanza importante del budismo Zen, relacionada con la fugacidad y la transitoriedad de la vida: *mujo*. Los fenómenos son meras circunstancias transitorias y la realidad no es más que una red de relaciones siempre cambiantes (García, 2015). Por lo tanto, puesto que los hechos y acontecimientos no se pueden controlar, el budismo Zen enseña que se deben aceptar tal y como son (Suzuki, 2007). De esta manera, cualquier cosa, incluso la muerte, puede afrontarse sin miedo aceptando su carácter inevitable.

Asimismo, el *mujo* está estrechamente relacionado con el *no apego*. El budismo enfatiza que la vida es dolorosa y que su sufrimiento deriva del apego o los deseos humanos. El deseo y el apego causan sufrimiento porque lo que se desea es transitorio, cambiante y perecedero: la impermanencia del objeto de nuestro deseo es lo que provoca desilusión y tristeza (Davies, 2016). Por lo tanto, en un mundo en constante cambio es necesario desprenderse de cosas y pensamientos para alcanzar la flexibilidad y adaptarse a nuevas situaciones. La realidad nunca permanece constante, sino que está sometida a un continuo cambio, por lo que los pensamientos que se generan dentro de la mente han de ajustarse a esa realidad cambiante, es decir, tienen que ser flexibles.

Para alcanzar el estado de la mente descrito anteriormente se requieren autocontrol y autodisciplina, que se pueden adquirir mediante el entrenamiento espiritual y mental por medio de *zazen*, es decir, la meditación. El autocontrol significa poder ocultar los sentimientos, emociones y reacciones ante cualquier situación de crisis. La autodisciplina está relacionada con el concepto de *gaman* (resistencia, perseverancia, paciencia o tolerancia) e implica perseguir lo que uno cree que es correcto a pesar de las tentaciones de abandonarlo. Asimismo, el autocontrol y la autodisciplina consisten en mantener los verdaderos sentimientos, intenciones e intereses personales (*honne*) separados de la cara oficial o pública (*tatema*), es decir, de las opiniones y acciones que son apropiadas para el puesto y la situación.

Valores culturales procedentes de la influencia confuciana

El confucianismo es ante todo una filosofía racional y utilitaria de la naturaleza humana que considera que las relaciones humanas adecuadas son la base de la sociedad. Tanto en su forma clásica como posteriormente, el confucianismo hace hincapié en un orden social basado en estrictas normas éticas, centradas en la familia y el Estado.

El confucianismo otorga gran importancia al pensamiento correcto, la vida correcta y la estricta observancia de una etiqueta social apropiada, tal como se establece en los cuatro principios del correcto comportamiento: *jen*, *i*, *li* y *chin*. En primer lugar, *jen* hace referencia al humanismo, "los cálidos sentimientos humanos entre las personas, la semilla de la que brotan todas las cualidades del ser humano ideal" (Davies, 2016, p. 75). En la práctica, *jen* está relacionado con el concepto de reciprocidad, reflejado en la intención de comprender cómo se sienten otras personas y empatizar con ellas. En segundo lugar,

i es la fidelidad, la lealtad o la justicia, es decir, todo lo contrario al interés y beneficio individuales. En tercer lugar, li hace referencia a la corrección, ritual, respeto a las formas sociales, decoro; es decir, es la etiqueta reguladora fundamental del comportamiento humano que se desprende del jen, de ser considerado con los demás. Por último, chin está vinculado con la sabiduría, así como con la educación liberal.

De esta manera, los valores culturales que aparecen con mayor frecuencia en la literatura y que pueden provenir de la tradición confuciana son: la jerarquía social y el respeto, la importancia de las relaciones interpersonales y la importancia del cumplimiento de las normas sociales (García, 2015).

Puesto que los vínculos empresariales japoneses se establecen de una manera muy personal, la relación interpersonal (ningen kankei) se convierte en un requisito esencial (De Mente, 2006). Ningen kankei implica reciprocidad mutua. Los japoneses consideran que cultivar las relaciones interpersonales es un factor esencial para lograr una relación comercial exitosa (Nishiyama, 2000). El principal motivo que subyace a este hecho es que los japoneses se sienten más cómodos haciendo negocios con personas que son amigos (ibid.).

Los empresarios japoneses destinan mucho tiempo y dinero al establecimiento de una relación interpersonal antes de proceder a hacer negocios (De Mente, 2006), ya que necesitan conocer a sus socios extranjeros en la mayor medida posible para poder comprenderlos y predecir sus reacciones (ibid.). Depositán una confianza mayor en las personas que conocen y con las que poseen vínculos sociales, mientras que desconfían de los empresarios que únicamente buscan

hacer negocios (Nishiyama, 2000). Asimismo, los japoneses que no han participado en actividades comerciales internacionales se sienten incómodos al tratar con extranjeros, ya que, al no poder entender su manera de trabajar, no pueden anticipar sus reacciones y tener confianza al tratar con ellos (De Mente, 2006). Por lo tanto, un empresario japonés siempre intentará mantener un contacto constante con sus socios comerciales, realizando frecuentes visitas personales con el objetivo de conocer a los individuos a cargo y obtener la información necesaria sobre el negocio de manera informal.

Las interacciones interpersonales se basan en el estatus relativo del individuo o en su posición social en la jerarquía. De esta manera, el comportamiento internacional japonés estará condicionado por la relación entre dos individuos de categoría superior e inferior, un principio estructural de la sociedad japonesa (García, 2015). La relación senpai-kôhai está presente en todos los aspectos de la vida japonesa. Podemos encontrarla dentro de las familias, escuelas y universidades, como una especie de tejido sólido que organiza la sociedad japonesa. Todos los japoneses están implicados en relaciones con personas mayores y jóvenes y tienen que aplicar comportamientos especiales hacia los miembros de cada categoría. Esta relación resulta de gran relevancia para las empresas japonesas, ya que, tal y como se ha explicado anteriormente, los valores colectivos son muy apreciados y a menudo se evita el individualismo.

Para ser eficaces y competitivos, los equipos japoneses exhiben una estructura de grupo muy fuerte y sólida. Los grupos japoneses se basan en la antigüedad, donde los miembros mayores y más experimentados tienen una mayor influencia sobre los demás y se les llama senpai. Sin embargo, aparte de

tener más poder también tienen numerosas obligaciones. Dado que las relaciones interpersonales desempeñan un papel importante en las empresas japonesas, los miembros de más edad son responsables de los trabajadores más jóvenes y de su formación, por lo que les ayudan a integrarse en la empresa. Los empleados más jóvenes se llaman kôhai; se espera que sigan los consejos de sus senpai y les muestren respeto. Incluso a los senpai que tienen sólo un año más se les mostrará respeto y obediencia.

Las relaciones senpai-kôhai pueden durar toda la vida y se pueden encontrar en prácticamente cualquier esfera de la sociedad, desde las escuelas primarias japonesas, hasta las empresas más grandes de Japón. Si bien es cierto que senpai se traduce a menudo como "mentor", el concepto occidental de mentoría difiere mucho del japonés. Senpai y kôhai están conectados entre sí en un tipo de relación padre-hijo. Puesto que este tipo de relaciones duran mucho tiempo, a veces toda la vida, es necesario que se basen en la confianza y la responsabilidad compartida de todos los miembros del grupo. Por lo tanto, cada miembro del grupo tiene una posición de la que es consciente y puede relacionarse fácilmente con los demás miembros del grupo. Un senpai se encarga de asesorar a los kôhai y de supervisar sus acciones en el grupo u organización. El kôhai, en cambio, muestra un gran respeto al senpai reaccionando a sus sugerencias y dirigiéndose a él o ella con un lenguaje altamente honorífico.

Tanto el senpai como el kôhai tienen papeles claramente definidos en la relación. El senpai guía a los kôhai en asuntos oficiales y personales. En el lugar de trabajo, el senpai ofrece formación y sirve de modelo a seguir para los kôhai. Un kôhai también aprende observando y copiando a su senpai.

Esta relación ayuda al nuevo empleado a adaptarse más fácilmente a la empresa y a desarrollar una mayor dedicación en su puesto de trabajo. Apoyando, enseñando y compartiendo experiencias, un senpai y un kôhai desarrollan un fuerte vínculo personal. Además del aspecto emocional, el senpai también apoya el proceso de socialización del nuevo empleado. Actúa como un intermediario entre los recién llegados y la empresa, ayudándoles a adaptarse al entorno laboral y a la cultura de la empresa. Puesto que la práctica tradicional en muchas organizaciones es contratar a nuevos empleados que trabajen bien y "se adapten" a los empleados existentes, esta relación resulta de vital importancia. Ser un buen senpai es una tarea importante en una empresa japonesa y ser un senpai responsable, protector y desinteresado es lo ideal. Después de unos años, el kôhai se convertirá en un senpai y mentor de los recién llegados. Tener una buena experiencia senpai apoyará la tarea y proporcionará al próximo kôhai un buen modelo a seguir. De esta manera, el sistema senpai-kôhai se convierte en una especie de carrera de relevos en la que la información, la experiencia y las habilidades se transmiten de generación en generación dentro de la empresa. Cuando los senpai se retiran de una empresa, las relaciones con sus kôhai duran toda la vida, incluso si ya no trabajan en la misma empresa.

De esta manera, se puede considerar que la antigüedad está entrelazada en todos los aspectos de la sociedad japonesa. "Todo japonés tiene un agudo sentido del orden de las cosas" (Taylor, 1993, p. 261). Los menores, independientemente de su sexo, se inclinan en todas las ocasiones y en todos los asuntos a sus mayores. En el lugar de trabajo, los ascensos se basan en la antigüedad y no en la capacidad. El concepto de antigüedad

creó "una fuerza de trabajo estrechamente organizada y dedicada", ya que "el trabajador japonés llevará a cabo cualquier tarea que le pida su jefe de sección" (Kanfman, 1975, p. 15).

La importancia de las relaciones interpersonales se refleja también en cómo se produce la toma de contacto con otras empresas, tanto japonesas como occidentales. El contacto inicial dentro de una relación comercial no se suele efectuar de manera directa, sino que se recurre al mecanismo de las referencias, por medio de la presentación a través de un amigo en común (shokai) o bien por un tercero (shokai-sha) (De Mente, 2006). Otra parte importante de los negocios japoneses son las reuniones realizadas fuera del entorno

laboral, ya que se considera que, al igual que los propios japoneses se comportan de manera diferente en el lugar de trabajo que fuera, ocurre lo mismo con los socios extranjeros. Estas reuniones permiten crear un ambiente de intercambio de opiniones personales referentes al negocio (honne) frente al discurso que sería más bien propio de un entorno público (tatemae) (García, 2015). Se llevan a cabo reuniones informales antes y durante las negociaciones oficiales, así como para la posterior aplicación de la estrategia empresarial conjunta, ya que en Japón las relaciones comerciales siguen siendo personales y los posibles conflictos se resuelven amistosamente mediante consultas mutuas (hanashiai) y de manera privada en lugar de litigios públicos (Nishiyama, 2000).

VI. CONCLUSIONES

Después del análisis realizado en el presente trabajo se ha llegado a la conclusión de que efectivamente existe una estrecha relación entre los rasgos culturales japoneses, tanto tradicionales como modernos, con la forma en la que se lleva a cabo la gestión empresarial. Japón tiene unas condiciones de mercado muy particulares que requieren un profundo conocimiento de la cultura y la sociedad japonesas y el fuerte compromiso personal de un inversor o socio extranjero. Japón todavía se considera un mercado difícil y la entrada en el mercado japonés es una tarea costosa que requiere mucho tiempo y esfuerzo. Si bien es cierto que Japón es uno de los países asiáticos más desarrollados y muestra condiciones de mercado muy favorables –en lo que respecta a la infraestructura, el sistema legal y un riesgo comercial bajo–, la cultura única de Japón y el complejo lenguaje presentan desafíos

para los potenciales inversores y socios. Las relaciones comerciales internacionales a menudo se ven ensombrecidas por malentendidos y falta de comunicación. Por lo tanto, cuando se trata de tener éxito en Japón, es necesario comprender la cultura japonesa, la sociedad y la etiqueta empresarial.

La cultura japonesa es el resultado de un proceso sincrético entre el sintoísmo autóctono de Japón, el confucianismo originado en China, el budismo nacido en la India (aunque la rama más influyente en la sociedad japonesa, el budismo Zen, se originó en China) y el taoísmo, también procedente de China. A este sincretismo se añaden toda una serie de influencias procedentes del mundo occidental, de las cuales Japón ha sabido extraer aquellos elementos que resultan más interesantes y

favorables para el desarrollo de la sociedad. Es necesario destacar la capacidad que ha demostrado Japón de encajar todas estas piezas del puzle cultural con una armonía casi perfecta.

Existe toda una serie de factores que se deben tener en cuenta por parte de empresarios occidentales, siendo los más importantes la jerarquía en las relaciones interpersonales, la armonía, la prioridad del grupo frente al individuo y la dedicación. Las relaciones interpersonales dentro de la sociedad japonesa están regidas por un conjunto de normas sociales con un carácter más bien sutil que se basan en los valores culturales tradicionales. Por este motivo, los empresarios que decidan llevar a cabo negocios en Japón de una manera eficaz han de familiarizarse con la forma en que los japoneses hacen negocios. Esto implica comprender el significado de los actos de los empresarios japoneses que reflejan sus profundos valores y costumbres culturales.

Asimismo, las organizaciones japonesas constituyen una unidad fuerte con una sólida estructura jerárquica. Tienen normas muy claras y esperan que todos los miembros las respeten. Para garantizar la armonía, uno de los aspectos centrales de la cultura japonesa, y la permanencia de las relaciones interpersonales en el tiempo, los empleados japoneses han desarrollado un fuerte sentido

del deber y están muy dedicados a sus tareas. Tal y como dice un proverbio japonés, “una sola flecha se puede romper fácilmente, pero no diez flechas juntas”, haciendo una clara referencia a la importancia del grupo y del trabajo en equipo, valores profundamente arraigados en la sociedad japonesa. Las normas y reglamentos desempeñan un papel importante en un lugar de trabajo japonés y deben respetarse a toda costa para evitar problemas a los demás miembros del equipo. Por lo tanto, las empresas japonesas han desarrollado una orientación muy fuerte hacia el cuidadoso y secuencial procedimiento de todos los procesos en una empresa japonesa, facilitando el desarrollo de la economía japonesa en general.

Me gustaría concluir con las palabras de Kazuo Inamori, un destacado empresario japonés: “Demasiadas personas piensan solo en su propio beneficio. Pero la oportunidad de negocio rara vez llama a la puerta de las personas egocéntricas. Ningún cliente va nunca a una tienda simplemente para complacer al comerciante”. Por lo tanto, el paso previo y que seguramente será decisivo a la hora de obtener éxito o fracaso en el establecimiento de relaciones empresariales con socios japoneses, es el exhaustivo estudio y la comprensión de los valores culturales y los hábitos de comportamiento de los individuos que conforman la sociedad

Entrevista a Marta Driessen Cormenzana

NOELIA RODRÍGUEZ

Pregunta: ¿Cómo empezó tu experiencia en Senegal?

Respuesta: El Ministerio de Asuntos Exteriores brinda la oportunidad a jóvenes no graduados de hacer prácticas en Embajadas de España, y yo había estado en Senegal de vacaciones y fue un país que me gustó mucho. Como tenía esa pequeña referencia, vi un puesto que se liberaba en Dakar y decidí postular. Se trataba de tres meses de prácticas no remuneradas que para mí fueron una introducción al país y al trabajo que hacen las Embajadas de España en el exterior. Me gustó tanto que quise quedarme en Senegal.

P: ¿Te interesaba especialmente el campo de la diplomacia?

R: La diplomacia no era necesariamente el campo que más me interesase, así que una vez terminado el periodo de prácticas quise enfocar mi trabajo de otra manera. Enlacé las prácticas en la Embajada con otras en un think-tank – llamado Wathi – en las que estuve de asistente de investigación. Al principio fueron seis meses de prácticas, aprendí mucho sobre todo de los sistemas de salud en África Occidental, lo cual me hizo postular al programa EUAV en Médicos del Mundo. Esa experiencia fue muy positiva porque no solamente fue una introducción al mundo de la cooperación, sino que me hizo descubrir otras muchas partes de lo que es el derecho a la salud en la región.

P: ¿Qué percepción tuviste del mundo de la cooperación a raíz de tu experiencia?

El mundo de la cooperación hizo que me surgieran muchas preguntas éticas y de hasta qué punto esta ayuda se da en condiciones de igualdad, no sé, tuve mis desencantos. Dio la casualidad de que cuando se terminó la segunda prolongación de ese contrato EUAV salieron las prácticas de las Delegaciones de la Unión Europea (traineeships) que da la oportunidad a jóvenes de forma remunerada de participar en la sección política y de comunicación de la Delegación de la Unión Europea. Eso fue muy enriquecedor, sobre todo porque el análisis político y la geopolítica a mí me interesa particularmente. Esta experiencia me aportó una dimensión más institucional y política de la que tenía antes.

Lo hice durante seis meses, y, cuando se acabó, mi idea era hacer un máster en Europa, pero el Real Instituto Elcano publicó una vacante para un asistente de coordinación en un proyecto financiado por la Comisión Europea que se llama Radicalisation Awareness Network. Hay dos lotes, uno más ligado a profesionales de primera línea y un segundo dirigido a decisores políticos, para el que yo apliqué. Es un proyecto muy grande e interesante, en el que hay diferentes tipos de productos, desde reuniones, encuentros, eventos, hasta producción académica sobre temas de radicalización y terrorismo. En definitiva, sobre cualquier tema que tenga que ver con extremismos.

P: ¿En qué tipo de radicalización y extremismos se centra el proyecto?

R: Al principio me daba un poco de miedo

que estuviera solo ligado a terrorismo islamista, pero también tiene en cuenta otro tipo de ideologías como la de extrema derecha, el supremacismo blanco, el anarquismo y la extrema izquierda. Es muy interesante porque verdaderamente este proyecto intenta establecer un vínculo entre el mundo académico, que generalmente está más aislado y desconectado de la realidad, con cuestiones más prácticas. Se trata de dar a decisores políticos las herramientas necesarias y la información para que tomen decisiones con más conocimiento.

P: ¿En qué se basa el trabajo que realizas actualmente?

R: Mis labores en este proyecto están muy ligadas a la coordinación. Elcano gestiona todo lo que tiene que ver con la producción académica. Es decir, nosotros recibimos una petición de Estados miembros y de la Comisión Europea y se la trasladamos al experto que hayamos identificado sobre el tema concreto. Es una cadena muy larga de producción, entonces somos el eslabón que conecta a la persona que escribe el artículo con los que lo han pedido, el cliente en este caso.

Esto es complicado porque académicos y policymakers no usan el mismo tipo de lenguaje, no les interesan las mismas cosas, entonces hay muchos debates sobre hasta qué punto los decisores políticos tienen que influir en cómo se lleva a cabo cierto tipo de investigación, o hasta qué punto esos investigadores deben tener libertad para centrarse en unos temas y no en otros que a lo mejor puedan interesar más al decisor político. Esta es la parte de coordinación, y después hay otra parte que es mucho más creativa, que tiene que ver con filtrar calidad, filtrar temas, o elegir cuál va a ser la dirección del proyecto, lo cual es muy interesante a nivel estratégico.

P: ¿Qué otros trabajos realiza Elcano?

Elcano también, aparte de sus labores de coordinación en este proyecto, elabora artículos. Por ejemplo, este año hicimos uno sobre cómo preparar mejor al personal penitenciario para evitar procesos de radicalización en prisión, o básicamente para que el sistema penitenciario esté más preparado para, no solamente atender a presos relacionados con terrorismo y con la idea de conducirlos a la reintegración, también de presos que están en contacto con presos radicalizados.

Es muy interesante porque los diferentes países de la UE perciben las amenazas de manera diferente, tienen distintos tipos de presos. No es lo mismo Francia, que es un país que ahora mismo tiene un número considerable de retornados, que España, donde la mayoría de los presos relacionados con el terrorismo son etarras que no tienen nada que ver con el yihadismo. Italia y Grecia, por ejemplo, prestan más atención al anarquismo y a la radicalización de extrema izquierda que a la extrema derecha, como puede ser el caso Suecia. Es muy interesante establecer comparaciones entre los diferentes Estados, sus prioridades y sus maneras de enfrentarse a sus desafíos.

Ahora estamos elaborando una investigación sobre el género y la radicalización, para analizar hasta qué punto las mujeres tienen roles diferentes en el seno de movimientos extremistas, si hay una evolución en esos roles que desempeñan, si el tratamiento de esos presos tiene que hacerse de forma diferenciada, o si es necesaria una perspectiva de género en el entrenamiento del personal penitenciario.

P: ¿Qué tipo de recomendaciones se hicieron en el informe que elaboró Elcano para las instituciones penitenciarias sobre

la radicalización?

R: Se trata de hacer recomendaciones que sean realistas. En un mundo ideal te diríamos que los Estados dieran muchos más fondos a las instituciones penitenciarias, que hubiera mucho más personal. Nosotros no podemos pedir que se den más recursos porque no es nuestro mandato. Por tanto, se trata de, por ejemplo, promocionar que en formaciones a personal penitenciario – porque todos los sistemas lo tienen – incluir módulos que sean transversales, con el fin de que cualquiera que entre en el sistema penitenciario tenga ciertas nociones de base.

Es difícil también porque los países han ido desarrollando esta clase de formaciones de forma muy desigual. En el norte de Europa es un problema que se han tomado mucho más en serio desde hace años y en esos casos sí que se pueden hacer recomendaciones mucho más concretas, por ejemplo, no solamente hay que entrenar al personal penitenciario en herramientas de risk assessment, sino que también hay que enseñarles en actitud para eliminar todo tipo de islamofobia o de prejuicios que pueda haber en el personal penitenciario, porque eso lo que hace es alimentar la narrativa de ellos contra nosotros. En general, formaciones más transversales.

P: En cuanto a tu vida en Senegal, ¿qué te ha aportado la oportunidad de vivir aquí?

R: Gran parte de mi carrera profesional se ha desarrollado aquí, aunque ahora estoy trabajando en este proyecto que nada tiene que ver con África, aunque sí que hay zonas de interés como la zona MENA y el este de Europa a los que se considera el vecindario más próximo, pero no es el caso del Sahel. Profesionalmente Senegal me ha aportado mucho, también motivado por esas ganas personales que tenía de quedarme.

Personalmente creo que es muy enriquecedor vivir en una cultura diferente a la tuya. Ha sido muy interesante comparar el islam que hay aquí con el islam que hay en Marruecos o en Mauritania. Evidentemente la comunidad islámica en el mundo es enorme y está dividida en muchísimos países, pero el hecho de ver cómo tres países que están en la misma región difieran tanto me abrió un mundo de curiosidad. Me parece muy peculiar la frase que siempre se repite: en Senegal hay un 95% de musulmanes, el 5% de cristianos y un 100% de animistas. Es muy interesante ver cómo se implantó aquí el islam y cómo eso ha influenciado a la sociedad y a la cultura.

P: ¿Cómo percibes el islam de Senegal?

R: Me parece un islam muy abierto, muy respetuoso. Aquí también se celebran las fiestas cristianas y están en el calendario, mientras que en España jamás tendremos ninguna Aid marcada ni será festiva. En las fiestas cristianas se verán cristianos que han preparado comida para todo el barrio independientemente de su religión, y al revés ocurre lo mismo. Es un ejemplo muy bonito de convivencia, de tolerancia y de aceptación.

Armenia: fe, esperanza y amor. Una revolución de terciopelo

Comentario de la película-documental "I am not alone" de Garin Hovannisian

SILVIA PESINI

2018 fue el año en el que el pueblo armenio, procedente de un pequeño país asiático que ha sido maltratado durante décadas por la corrupción, el caciquismo y la pobreza, despertó de su letargo y alzó su voz para cambiar de una vez por todas su suerte. "I am Not Alone" es una película-documental dirigida por el armenio-estadounidense Garin Hovannisian, que muestra al mundo el despertar revolucionario de la población armenia que consiguió, a través de una revuelta pacífica de 24 días de duración, deponer a su gobierno corrupto y elegir democráticamente a un nuevo primer ministro. Su protagonista es Nikol Pashinyán, el líder revolucionario que consiguió convencer a cientos de miles de armenios de que merecía la pena luchar por su futuro.

El inicio de esta historia lo encontramos en la reforma constitucional llevada a cabo en 2018 por el entonces presidente armenio Serzh Sargsyan, líder del Partido Republicano, quien una vez hubo agotado los dos mandatos consecutivos permitidos por la Constitución elaboró una reforma constitucional con la que dotaba al cargo de primer ministro, el cual ocuparía a continuación, de más poder que el del presidente del gobierno, al estilo de su homólogo Vladimir Putin. Los resultados de esta treta, no obstante, fueron diametralmente opuestos a los obtenidos en Rusia. El intento de Serzh Sargsyan de prolongar su mandato a expensas de la Constitución fue la gota que colmó el vaso para una población que

todavía arrastra el peso del genocidio de 1915 y de una subordinación septuagenaria a la Unión Soviética. Tras más de un siglo siendo víctimas de las acciones extranjeras, Armenia había entrado en el siglo XXI en una nueva era de decadencia, esta vez causada desde su interior. El país estaba dirigido por una oligarquía corrupta que además de haber anulado cualquier forma de democracia estaba hundiendo la economía del país. En 2018 uno de cada tres armenios era víctima de pobreza extrema.

Ante la perspectiva de un nuevo mandato de estas características, a Nikol Pashinyán, un reivindicativo periodista que durante años había denunciado la corrupción del gobierno y que en 2012 se había convertido en el líder de la oposición, no le cupo duda de que debía evitar la elección de Sargsyan como primer ministro a toda costa. En el documental observamos como dieciocho días antes de que se produzca la elección del primer ministro de Armenia, Pashinyán y su equipo inician una marcha desde la región de Shirak hasta Ereván, capital de Armenia, con el eslogan "un paso contra el mandato de Sargsyan y de su partido republicano", apelando a todos los ciudadanos armenios a que se les unan en beneficio de su propio futuro y del de sus hijos.

Durante más de dos semanas Nikol Pashinyán y unas pocas decenas de armenios que se unen a su marcha recorren todo el

país tratando de concienciar a la población armenia de manera oral y a través de las redes sociales de la necesidad de luchar contra la corrupción del gobierno. A su llegada a Ereván el equipo se encuentra, sin embargo, con que la repercusión que esperaban tener queda muy lejos de los resultados reales, pues tan solo unos cuantos cientos de personas les esperan en la plaza de Ereván dispuestos a protestar contra Sargsyan.

Pashinyán es consciente, no obstante, de que Armenia quiere un cambio, y de que la frustración y el descontento que los armenios han ido embotellando durante años terminará por derramarse y hará triunfar la revolución. Esto es efectivamente lo que ocurre. Un día antes de que tenga lugar la elección del primer ministro los estudiantes, a los que se había mantenido alejados del movimiento hasta entonces, se unen finalmente a las protestas y los cientos de manifestantes se convierten de un momento para otro en cientos de miles. En un país de tan solo 3 millones de habitantes, 200.000 se encontraban el 23 de abril de 2018 en las calles de la capital, haciendo piquetes, bloqueando las carreteras y exigiendo de manera pacífica pero imperante la dimisión del recién elegido primer ministro Serzh Sargsyan.

Finalmente, la presión incontrolable de las gentes armenias que se habían lanzado a las calles, junto con la llegada inminente de una fecha destacada, el 24 de marzo, día conmemorativo del genocidio armenio, consiguen presionar a Serzh Sargsyan para que dimita. Sin necesidad de derramar sangre, sin bajas civiles ni policiales, con una “revolución de terciopelo”, Armenia dijo basta a la corrupción y al caciquismo. Pocos días después el propio Nikol Pashinyán fue elegido primer ministro de Armenia por el Parlamento.

Aún conociendo el desenlace, puesto que todos sabíamos ya el cargo que desempeña actualmente Nikol Pashinyán, este documental consigue atrapar al espectador y crearle un nudo en el estómago. Acostumbrados a ver películas de todos los géneros en las que incluso cuando se pretende representar la realidad hay cabida para una pizca de ficción, en las que se sabe que siempre existe la posibilidad de que cualquier cosa, por poco probable que parezca, puede ocurrir, olvidamos a veces que la vida real puede también sorprendernos y de que las personas son capaces de librar hazañas impresionantes como si de los héroes de una película se tratase. “I Am Not Alone” no es una película. Pese a que los hechos que se acontecen en este largometraje son dignos de pertenecer a una película de Hollywood, este es un documental veraz y sincero, reivindicativo e inspirador, que demuestra la fuerza de la unión de una sociedad frente a la injusticia. Está constituido en su mayoría por directos de Facebook grabados por el propio Pashinyán durante aquellos 24 días y por vídeos de periodistas o civiles que presenciaron tan inverosímiles acontecimientos. El documental narra la evolución del movimiento “Un paso contra Sargsyan” y el despertar de la conciencia del pueblo armenio.

La diáspora armenia es una de las más relevantes en el mundo puesto que, aunque no sea una de las mayores en número, sí que lo es en cuanto a porcentaje de población. Este país de apenas 3 millones de habitantes triplica en realidad su población al tener en cuenta la diáspora. Se calcula que entre 5 y 9 millones de armenios viven fuera de su país de origen. Pese a que el genocidio armenio fue el principal impulsor de este éxodo masivo, la decepción de los armenios hacia sus gobernantes es otro factor clave. Tras haber sido elegido primer ministro de Armenia

OTROS DICEN

Nikol Pashinyán hizo un llamamiento a los armenios dispersados por todo el mundo para que volvieran a casa, a una Armenia democrática, transparente y justa. El director de este documental, Garin Hovannisian, junto con uno de sus productores, el músico Serj Tankian, son dos armenios-estadounidenses que han querido utilizar este largometraje para hablar del tan importante cambio de dirección que tomó Armenia en 2018 y del que apenas se hizo eco en la prensa internacional.

SE RETIRA BARKAHNE Y TAKUBA, ¿QUIÉN FRENARÁ LA EXPANSIÓN YIHADISTA EN MALI?

Bibliografía El FOCO

GARRIDO MARTIN. B., (junio, 2021) Segundo Golpe de Estado en Mali en un año. Entrevista al Doctor Brema Ely Dicko. pp.75-82. Número 5. EL FOCO. ISSN 2697-0317. Disponible en: EL FOCO DE FEI - Revista académica internacional 2021

HIGUERUELA MENDOZA. N., (enero, 2022). Terrorismo Internacional en el Sahel: Un desafío para la región. pp. 64-99. Número 11. EL FOCO. ISSN 2697-0317. Disponible en: EL FOCO DE FEI - Revista académica internacional 2021

Bibliografía externa

A.A. (7 de febrero de 2022). Mali: le Premier ministre Choguel Kokalla Maïga accuse la France d'avoir voulu "diviser" son pays. BFMTV. Disponible en : Mali: le Premier ministre Choguel Kokalla Maïga accuse la France d'avoir voulu "diviser" son pays (msn.com)

BACHÉ., D., (22 de febrero de 2022). Mali: les groupes armés signataires prêts à «comblar le vide» laissé par Barkhane. Rfi. Disponible en : Mali: les groupes armés signataires prêts à «comblar le vide» laissé par Barkhane (msn.com)

BENSIMON. C., (2 de febrero de 2022). Tensions France-Mali : retrouvez les réponses de notre journaliste à vos questions. Le Monde. Disponible en : Tensions France-Mali : retrouvez les réponses de notre journaliste à vos questions (lemonde.fr)

BRIOULET, C., (3 de febrero de 2022) Crise au Mali : partir ou rester ? Les 3 scénarios

possibles pour la France. LaDepeche.fr. Disponible en : Crise au Mali : partir ou rester ? Les 3 scénarios possibles pour la France - ladepeche.fr

BRIOULET, C., (3 de febrero de 2022) Mali : on vous explique pourquoi les tensions avec la France s'aggravent. LaDepeche.fr. Disponible en : Mali : on vous explique pourquoi les tensions avec la France s'aggravent - ladepeche.fr

CDS & AFP. (6 de febrero de 2022). Mali : pourquoi l'opération Barkhane n'a pas réussi à endiguer l'insécurité au Sahel. L'express. Disponible en : Mali : pourquoi l'opération Barkhane n'a pas réussi à endiguer l'insécurité au Sahel - L'Express (lexpress.fr)

DIFFALAH. S., (5 de diciembre de 2022) La mauvaise image de l'armée française au Sahel favorise le recrutement des djihadistes. L'OBS. Disponible en : « La mauvaise image de l'armée française au Sahel favorise le recrutement des djihadistes » (nouvelobs.com)

LECLERCQ. H., (2 de febrero de 2022) Mali : Paris face à l'expulsion de son ambassadeur. La libre Afrique. Disponible en : Mali : Paris face à l'expulsion de son ambassadeur – La Libre Afrique

LINGE. I., (3 de febrero de 2022) Le Mali n'a pas payé 2,7 milliards de fcfa d'intérêts de créances. Agence Ecofin. Disponible en : Le Mali n'a pas payé 2,7 milliards de fcfa d'intérêts de créances – Connectionivoirienne L'Opinion & Reteurs. (7 de febrero de 2022) Mali: l'Allemagne s'interroge sur la poursuite

de son intervention militaire dans le pays. L'Opinion. Disponible en : Mali: l'Allemagne s'interroge sur la poursuite de son intervention militaire dans le pays - l'Opinion (lopinion.fr)

L'OBS & AFP. (2 de febrero de 2022) Ambassadeur exclu, dialogue rompu... : le point sur les tensions entre la France et le Mali. L'OBS. Disponible en : Ambassadeur exclu, dialogue rompu... : le point sur les tensions entre la France et le Mali (nouvelobs.com)

L'OBS&AFP.(16 de febrero de 2022). Opération Barkhane : la France sur le point d'annoncer son retrait du Mali. L'OBS. Disponible en : Opération Barkhane : la France sur le point d'annoncer son retrait du Mali (nouvelobs.com)

MARCHAND, L. (3 de febrero de 2022) Quitter le Mali, rester au Sahel ? Ouest-France. Disponible en : EDITORIAL. Quitter le Mali, rester au Sahel ? (ouest-france.fr)

MELV. (6 de febrero de 2022). Mali: nouvelle manifestation anti-française, le départ de Barkhane encore exigé. Abidjantv.net. Disponible en : Mali: nouvelle manifestation anti-française, le départ de Barkhane encore exigé | AbidjanTV.net

SANOOGO. M. (3 de febrero de 2022) Entre le Mali et la France : La fin d'une époque ! L'Aube. Disponible en: Entre le Mali et la France : La fin d'une époque ! (maliactu.net)

WANE. F.;

- (21 de febrero de 2022). Mali : jusqu'à cinq ans de "transition" avant des élections et un retour des civils au pouvoir. Le journal de l'Afrique. FRANCE24. Disponible en : Mali : jusqu'à cinq ans de "transition" avant des élections et un retour des civils

au pouvoir - Journal de l'Afrique (france24.com)

- (17 de febrero de 2022). Départ de Barkhane du Mali: retour sur une opération française acclamée puis désavouée. RFI. Disponible en : Départ de Barkhane du Mali: retour sur une opération française acclamée puis désavouée (msn.com)
- (2 de febrero de 2022) Le Mali en défaut de paiement sur le marché financier en raison des sanctions. RFI. Disponible en : Le Mali en défaut de paiement sur le marché financier en raison des sanctions (msn.com)
- (2 de febrero de 2022) Mali : Jean Castex annonce un débat au Parlement sur l'engagement de la France Europe1. Disponible en : Mali : Jean Castex annonce un débat au Parlement sur l'engagement de la France (msn.com)
- (18 de febrero de 2022). Opération Barkhane : le «retrait coordonné» du Mali prendra «4 à 6 mois», près de 3000 soldats français resteront au Sahel. Le Parisien. Disponible en : Opération Barkhane : le «retrait coordonné» du Mali prendra «4 à 6 mois», près de 3000 soldats français resteront au Sahel - Le Parisien
- (23 de febrero de 2022) Un grupo de opositores anuncian que el domingo desvelarán un gobierno paralelo al de la junta militar de Malí. Europa Press. Disponible en: Un grupo de opositores anuncian que el domingo desvelarán un gobierno paralelo al de la junta militar de Malí (europapress.es)

LA GUERRA COMERCIAL ENTRE CHINA Y ESTADOS UNIDOS EN EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO

Referencias

¹ Esta alianza Indo-Pacífica ha sido retomada por Biden, con el anuncio de un acuerdo con Japón, India y Australia para contener al gigante asiático en esta zona, algo que ha sido percibido por este país como una amenaza y ha tensado aún más las tensiones previas (Sánchez-Vallejo, 2021).

² Recogidos en el artículo 2 de la Carta de Naciones Unidas: principio de igualdad soberana, buena fe, arreglo pacífico de controversias, prohibición de la amenaza o del uso de la fuerza, igualdad de derechos y libre determinación de los pueblos.

³ Entrada en vigor el 1 de enero de 1948

⁴ Entendida como la “consolidación de su sistema jurídico a través de la institucionalización de la responsabilidad internacional”.

⁵ Algunos autores sugieren que el término “disputas” en español está escogido estratégicamente, pues “controversia” implica un matiz de confrontación irreconciliable, que no se adecuaba tanto a la concepción de que las diferencias llevadas antes la OMC no se tratan de actos contenciosos, si no de procedimientos basados en la buena fe de las partes, tal como se muestra en el artículo 3, párrafo 10 del ESD.

⁶ Cada división del Órgano de Apelación lo conforman tres miembros

⁷ Los 23 países que se comentan son: Australia, Bélgica, Birmania, Brasil, Canadá,

Ceilán, Cuba, Checoslovaquia, Chile, China, Estados Unidos, Francia, Líbano, Luxemburgo, Noruega, Nueva Zelandia, Países bajos, Pakistán, Reino Unido, Rhodesia del Sur, Siria y Sudáfrica.

⁸ Ver mapas en el anexo

⁹ El anterior gobierno, refugiado en Taiwán anuncia que China abandona el GATT, aunque autores como Jackson (Millet, 2001) recogen que las autoridades chinas afirmaban que esta salida no se habría producido formalmente porque “no reconocían ni reconocen el acto realizado por el antiguo gobierno”.

¹⁰ De hecho, el Gobierno chino participa en reuniones del GATT y llega a firmar dos acuerdos parciales: el Acuerdo Internacional sobre el Comercio de Textiles y el Acuerdo Multifibras en los años 1983 y 1984, respectivamente (Fernández Lommen, 1999).

¹¹ En total, según la página de la OMC, China ha presentado un total de 16 casos contra Estados Unidos y éste 23 contra China.

¹² Se trata de las reclamaciones siguientes: DS547, DS548, DS550, DS551, DS552, DS554, DS556 y DS564.

¹³ Artículos 5.5 y 11 del ESD

Bibliografía

Atwood, K. (10 de septiembre de 2021). Biden habla con el presidente de China, Xi Jinping, en medio de las tensiones de los últimos meses. CNN.

Baldwin, R. (2016). The World Trade Organization and the Future of Multilateralism. *The Journal of Economic Perspectives* Vol. 30, No. 1, 95-115.

Bassets, M. (12 de junio de 2016). Hillary Clinton y Donald Trump, la elección más polarizada. *El País*. Obtenido de https://elpais.com/internacional/2016/06/11/estados_unidos/1465648297_728747.html

BBC Mundo. (31 de mayo de 2018). Qué es una guerra comercial, cuáles son sus armas y quiénes son sus principales víctimas. *BBC News*. Recuperado el 15 de julio de 2021, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-43309754>

BBC News Mundo. (15 de enero de 2020). Acuerdo EE.UU.-China: quién es el ganador de la guerra comercial entre las dos mayores economías del mundo. *BBC News*.

BBC News Mundo. (4 de junio de 2021). Estados Unidos vs China: la nueva orden de Biden contra empresas chinas que refuerza la dura posición de Washington con Pekín. *BBC News*.

Bermejo García, R., & San Martín Sánchez de Muniáin, L. (2001). La adhesión de China a la Organización Mundial del Comercio. *Revista Española de Derecho Internacional* Vol. 53, 686-692.

Biden, J. R. (2020). Why America Must Lead Again. *Foreign Affairs*.

Ciuriak, D. (2019). The US-China Trade War: Technological Roots and WTO responses.

Consejo de la Unión Europea. (15 de abril de 2020). El Consejo aprueba un procedimiento arbitral de apelación provisional entre

varias partes para la resolución de litigios comerciales. Obtenido de <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2020/04/15/council-approves-a-multi-party-interim-appeal-arbitration-arrangement-to-solve-trade-disputes/>

De Haro, J. L. (5 de agosto de 2020). El acuerdo comercial entre EEUU y China en la cuerda floja con más de la mitad de las metas sin cumplir. *El Economista*.

De la Torre Díaz, F. (14 de noviembre de 2016). ¿Por qué Donald Trump ganó en los Estados clave? *El Economista*.

Desker, B. (2013). GLOBAL RISK FROM TRADE WARS: TIME TO RETURN TO WTO. En *Geopolitics, History, and International Relations*, Vol. 5, No. 1 (págs. 39-43). Adleton Academic Publishers.

Díaz, A. (2020). Ranking mundial de los principales países exportadores de aluminio en 2019. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1140326/principales-paises-exportadores-de-aluminio-a-nivel-mundial/>

Dorsey, J. M. (2019). Trump's Trade Wars: A New World Order? *Mideast Security and Policy Studies* No. 166.

Ersoy, E. (2007). The US Strategy of China under the Bush Administration (2001-2006). *The Review of International Law and Politics* Vol. 3 No. 12, 135-160.

Espinoza Soto, Á. (2009). Algunas reflexiones sobre la solución de diferencias en la Organización Mundial del Comercio. *Instituto de Estudios Internacionales Universidad de Chile* No. 162, 63-83.

Esteban, M. (2020). Biden no es Trump,

tampoco en lo que concierne a China. Real Instituto Elcano.

Fernández Lommen, Y. (13 de mayo de 1999). El difícil acceso de China a la OMC. *El País*.

Fernández Rozas, J. C. (2000). El derecho del comercio internacional en el contorno de la globalización. *Revista del Colegio de Notarios del Estado de Mexico*, 161-230.

Friedman, U. (noviembre de 2018). The Trump Administration Debates a Cold War With China. *The Atlantic*.

Guimón, P. (15 de enero de 2020). China y EE UU sellan la primera fase del acuerdo para poner fin a la guerra comercial. *El País*.

Hass, R., & Denmark, A. (7 de agosto de 2020). More pain than gain: How the US-China trade war hurt America. *Brookings*.

Hur, N. (2018). Historical and Strategic Concern over the US-China Trade War: Will they be within the WTO? *Journal of East Asia and International Law*, 394-411.

International Trade Administration. (2020). *Global Steel Trade Monitor*.

Lamy, P. (2007). El lugar y la función (del derecho) de la Organización Mundial del Comercio en el orden jurídico internacional. *Revista Española de Derecho Internacional*, Vol. 59, No. 1, 11-28.

Lamy, P. (2013). La gran transformación del comercio internacional. *Política Exterior*, Vol. 27, No. 153, 28-35.

Miles, T. (17 de junio de 2019). Reuters. Obtenido de <https://www.reuters.com/article/us-usa-china-wto-eu-idUSKCN1TI10A>

Millet, M. (2001). *La regulación del comercio internacional: del GATT a la OMC*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "la Caixa",.

Noricumbo, C. M., & Armijo, J. O. (2017). La relación entre Estados Unidos y China: dinámicas de continuidad y cambio en la Administración de Donald Trump. *Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques*.

Organización Mundial del Comercio. (2021). Informe del Grupo Especial sobre las Medidas Arancelarias sobre determinados productos procedentes de China.

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). Entender la OMC: "solución de diferencias". Una contribución especial. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/disp1_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). Entender la OMC: ¿Quiénes somos? Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/who_we_are_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). Los 128 países que habían firmado el Acuerdo General antes de finalizar 1994. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/gattmem_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). Organizaciones internacionales intergubernamentales a las que se ha concedido la condición de observador en órganos de la OMC. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/igo_obs_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). Órganos de la OMC que participan en el proceso de solución de diferencias. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/

dispu_s/disp_settlement_cbt_s/c3s5p1_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). Posible objeto de una reclamación – jurisdicción de los grupos especiales y del órgano de apelación. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/disp_settlement_cbt_s/c5s3p1_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). United States of America and the WTO. Obtenido de https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/usa_e.htm

Ortega, A. (2018). Aranceles: las tres argucias de Trump. Real Instituto Elcano. Obtenido de <https://blog.realinstitutoelcano.org/aranceles-las-tres-argucias-de-trump/>

Qureshi, A. H. (2019). The World Trade Organization and the Promotion of Effective Dispute Resolution in Times of a Trade War. En *International Organizations and the Promotion of Effective Dispute Resolution* (págs. 146-160). Brill.

Rey, F. (10 de noviembre de 2019). El Orden Mundial. Obtenido de <https://elordenmundial.com/anatomia-de-una-guerra-comercial/>

San Martín, D. (2018). ¿Guerra Comercial? Aspectos históricos y rol de la OMC. Centro de Estudios Internacionales CEIUC.

Sánchez-Vallejo, M. A. (24 de septiembre de 2021). Estados Unidos refuerza su alianza con Japón, India y Australia para frenar a China en el Indopacífico. El País.

Sosa, Ó. I. (2009). Aplicación del Derecho Internacional, estudio de caso: Organización Mundial del Comercio.

Titievskaja, J. (2021). WTO Appellate Body crisis and the multiparty interim appeal arrangement. European Parliamentary Research Service.

Trump, D. (3 de marzo de 2018). Twitter. Obtenido de <https://twitter.com/realDonaldTrump/status/969525362580484098>

ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA TRADICIONAL JAPONESA EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES

Bibliografía

BEFU, H. (1984). "Civilization and culture: Japan in search of identity". *Senri Ethnological Studies*, vol. 16, pp. 59-75.

BERGER, A. (1997). "Continuous Improvement and Kaizen: Standardizations and Organizational Designs", *Integrated Manufacturing System*, 8, nº. 2, pp. 110-117.

BRUNET, A. P. y NEW, S. (2003). "Kaizen in Japan: an empirical study". *International Journal of Operations & Production*

Management, 23, nº 12, pp. 1426-1446.

CHEN J.C, DUGGER J. y HAMMER B. (2001). "A Kaizen based approach for cellular manufacturing design: a case study". *The Journal of Technology Studies*, vol. 27, nº 2, pp. 19-27.

DAVIES, R. J. (2016). *Japanese culture: the religious and philosophical foundations*. Tuttle Publishing.

- DE MENTE, B. L. (2006). *Business guide to Japan*. Tokyo: Tuttle Publishing.
- DUFOUR, B. (1994). "Dealing in diversity: Management education in Europe". *Selections*, pp. 7–15.
- EISENSTADT, S.N. (1994). "The Japanese Attitude to Nature: A Framework of Basic Ontological Conceptions". *Asian Perceptions of Nature: A Critical Approach*, pp. 189–214. London: Curzon Press.
- FIRKOLA, P. (2006). "Japanese management practices past and present". *Economic Journal of Hokkaido University*, vol. 35, pp. 115-130.
- GARCÍA, G. (2015). "Japanese Cultural Traditions and International Business". *International Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, pp. 1254-1274. IGI Global.
- HAGHIRIAN, P. (2010). *Understanding Japanese management practices*. Business Expert Press.
- HAROOTUNIAN, H. (2000) *Overcome by Modernity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- HODGETTS, R. M., y LUTHANS, F. (2003). *International management: Culture, strategy, and behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- IKEGAMI, E. (2005). "The Emergence of Aesthetic Japan". *The Teleology of the Modern Nation-State*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- IMAI, M. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. McGraw Hill Professional. Segunda Edición.
- KELLY, L., y WORTHLEY, R. (1982). "Japanese management and cultural determinism". *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, Quorum Books, pp. 39-52.
- KITAGAWA, J. M. (1987). *On understanding Japanese religion*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- LANZACO, F. (2000). *Introducción a la cultura japonesa: pensamiento y religión*. Universidad de Valladolid.
- MARTÍNEZ, A. B. (2016). "Iitoko dori": seña de identidad japonesa desde el siglo VII hasta la difusión del anime. *Japón y Occidente: El patrimonio cultural como punto de encuentro* (pp. 37-45). Aconcagua Libros.
- MORGAN, J. C., y MORGAN, J. J. (1991). *Cracking the Japanese market: Strategies for success in the new global economy*. New York: Free Press.
- NEUMAN, A. (2009). *Managing Japan-U.S. project teams: Keys for intercultural success*. Presentation at the 2nd Japan Intercultural Institute Conference, Shirayuri College, Tokyo.
- NISHIYAMA, K. (2000). *Doing Business with Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication*. Honolulu: University of Hawai'i Press.
- OIKAWA, N., y TANNER, J. F. (1992). "The influence of Japanese culture on business relationships and negotiations". *Journal of Services Marketing*.
- ONO, S. (2003). *Shinto: The Kami way*. Boston: Tuttle Publishing
- PALMER, V. S. (2001). "Inventory management

Kaizen". Proceedings 2nd International Workshop on Engineering Management for Applied Technology. EMAT 2001, pp. 55-56. IEEE.

PARKER, B. (2005). Introduction to globalization and business: Relationships and responsibilities. Sage.

SAI, Y. (1995). The Eight Core Values of the Japanese Businessman: Toward an Understanding of Japanese Management. New York: Haworth Press.

SOURS, M. H. (1982). "The influence of Japanese culture on the Japanese management system". Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations, Praeger, pp. 27-38. Quorum Books.

STEVENS, B. (2008). Invitación a la filosofía japonesa. Barcelona: Edicions Bellaterra.

WOLF, M. J. (1984). The Japanese conspiracy: the plot to dominate industry worldwide-and how to deal with it. New English Library.

WU, C.W., y CHEN, C.I. (2004). "A new focus on overcoming the improvement failure". Technovation, vol. 24, nº 7, pp. 585-591.

