



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA
TRABAJO FIN DE GRADO EN ESTUDIOS DE ASIA ORIENTAL

CULTURA EMPRESARIAL EN COREA DEL SUR

Gloria Martín Villalba
CURSO 2018/19

Nota preliminar:

Este documento utiliza lenguaje no sexista. Las referencias a personas o colectivos citados en los textos en género masculino, por economía del lenguaje, debe entenderse como un género gramatical no marcado. Cuando proceda, será igualmente válida la mención en género femenino.

Resumen

El objetivo principal de este estudio es exponer las peculiaridades de la cultura empresarial de Corea del Sur. Se analiza en profundidad su formación, resaltando los antecedentes político-económicos y factores de influencia que han protagonizado la drástica transformación económica del país en los últimos setenta años. A su vez, en el discurso del estudio se manifiesta la importancia que han tenido los grandes conglomerados empresariales denominados chaebol, así como el papel que han desempeñado en el crecimiento económico surcoreano.

Independientemente, se citan los aspectos críticos de la cultura coreana y cómo estos han constituido la peculiar forma en la que se practican los negocios en Corea. Se presentan algunas de las terminologías más características de la herencia cultural confuciana, la cual ha influido, en gran medida, tanto en la vida personal como el mundo empresarial. Una cultura de negocios única, especialmente reflejada en las relaciones interpersonales entre negociadores internacionales y coreanos.

Palabras clave: chaebol, Corea del Sur, cultura de negocios, cultura empresarial, relaciones interpersonales

Abstract

The main objective of this study is to expose the peculiarities of the South Korea's business culture. Its formation is analyzed in depth, highlighting the political-economic background and influencing factors which have led the drastic economic transformation of the country in the last seventy years. At the same time, in the discourse of the study, the importance of the large business conglomerates called chaebol, is manifested, as well as the role they have played in South Korean economic growth.

Independently, the critical aspects of Korean culture are cited, also how they have constituted the peculiar way of doing business in Korea. Some of the most characteristic terminologies of the Confucian cultural heritage are presented, which largely has influenced both, personal life and the business world. A unique business culture, especially reflected in the interpersonal relationships between international and Korean negotiators.

Keywords: chaebol, South Korea, business culture, interpersonal relationships

ÍNDICE

Introducción	5
1. Economía y empresa en Corea del Sur	
1.1. El Milagro del río Han, el nacimiento de una nueva potencia.....	7
1.2. La crisis económica de 1997 y su impacto en el sistema empresarial coreano.....	11
1.3. Realidad político-económica tras la crisis asiática.....	13
2. El imperio corporativo de los chaebol	
2.1. Los chaebol y su rol en la economía.....	14
2.2. Los grandes Chaebol.....	18
2.3. Los chaebol en la política surcoreana: influencia y corrupción.....	25
3. La cultura coreana y su influencia en la práctica empresarial en Corea del Sur	
3.1. Aspectos críticos de la cultura coreana para la práctica de negocios en Corea....	28
3.2. Confucianismo coreano y colectivismo.....	32
3.3. Negociación internacional en Corea del Sur. Comunicación y etiqueta.....	33
4. Cultura corporativa en Corea del Sur	
4.1. Cultura empresarial surcoreana, un modelo a seguir.....	45
Conclusiones	48
Bibliografía	50

Introducción

La realización de este documento es motivo de profunda curiosidad hacia la cultura empresarial de Corea del Sur. El contenido del discurso permitirá un mayor conocimiento de las peculiaridades que caracterizan este tipo de cultura orientada hacia el mundo empresarial surcoreano. Asimismo, recoge algunas de las evidencias culturales más representativas de esta nación, con el fundamento de esclarecer nuevos conocimientos en este campo. Así pues, la información que se analiza podría servir, en mayor medida, a estudiosos y/o amantes de la cultura surcoreana interesados en el campo empresarial de este país.

En su conjunto, los diversos artículos utilizados para llevar a cabo este trabajo de investigación, han conseguido aclarar los conocimientos previos a su realización. Particularmente, resalto el intensivo análisis realizado por Amadeo Jensana en su estudio sobre la Empresa y negocios en Asia oriental. En concreto, el cuarto capítulo, dedicado al país surcoreano.

Desatacar con especial énfasis, lo sencillo que ha sido comprender la perspectiva actual de funcionamiento de las empresas coreanas en relación a los acontecimientos polito-económicos sucedidos en la Corea previa al desarrollo económico. Como resultado, el desarrollo del primer bloque de este documento se ha apoyado en la investigación realizada por los autores Jensana, Il Sa-kong y Koh Young-sun.

Este primer bloque recoge los acontecimientos histórico-políticos que caracterizaron a Corea después de la Segunda Guerra Mundial.

Corea del Sur es uno de los ejemplos más representativos de “milagro económico” debido a su imparable capacidad de crecimiento sostenido durante largos periodos, llevando al país a un nivel de desarrollo elevado. Para fomentar este exitoso crecimiento, han sido fundamentales algunos de los elementos puestos en marcha por el Gobierno coreano, empleados durante las últimas décadas. Entre ellos resalta el crecimiento de los grandes conglomerados familiares, ‘*chaebol*’, la apuesta por la exportación y la protección del mercado interno.¹

Con la aparición de la figura chaebol, el cauce de la investigación experimenta un nuevo enfoque centrado en estos grandes conglomerados empresariales. En groso modo, el segundo bloque concentra su discurso en el papel que ha desempeñado, a nivel nacional

¹ Jensana Tanehashi, A. (2004) *Empresa y negocios en Asia oriental: Estrategias y acciones. Capítulo IV. Empresa y negocios en Corea del Sur*. Editorial UOC.

e internacional, este grupo masivo de compañías, además de la repercusión directa e indirecta que ejercieron en el desarrollo económico surcoreano. Estas poderosas entidades desempeñaron un papel esencial en la transformación y reestructuración de la economía del país, llegando a posiciona a Corea de Sur como una de las economías más potentes del mundo.² Adicionalmente, es destacable la influencia extraordinaria que han tenido los chaebol en la política, así como los numerosos escándalos de corrupción.

Autores como Pablo Bustelo, Sung Yun-dal y Choong Y. Lee, aportaron una valiosa recopilación informativa centrada en este apartado de la investigación. No obstante, destaco a Choong Y. Lee, autor de una de las fuentes bibliográficas más relevantes en el desarrollo de este trabajo.

La obra de Choong influenció en gran medida el tercer bloque de esta investigación. En esta sección se recoge y organiza la clara disposición de los elementos culturales más característicos que constituyen la cultura empresarial de Corea del Sur. Una cultura de carácter único, reflejada en la estructura de los grandes conglomerados empresariales.

Confucianismo, percepción, negociación y eficacia son algunos de los elementos que constituyen, en gran medida, el objeto de estudio en esta investigación. La configuración de una cultura empresarial única, efectiva y exitosa que se ha posicionado en el punto de mira de otras muchas culturas empresariales extranjeras.

En definitiva, el rotundo éxito que ha experimentado Corea del Sur en su economía no sólo ha llamado la atención de algunos estudiosos del entorno, sino que también ha llegado a considerarse la poderosa ambición de otras grandes potencias económicas.

² Eleanor Albert (2018). *South Korea's Chaebol Challenge*. [En línea] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge> [TDA]

1. Economía y empresa en Corea del Sur

1.1. El Milagro del río Han, el nacimiento de una nueva potencia

Para estudiar el modelo de negocio en Corea del Sur y su desarrollo económico, es necesario entender el llamado “*Milagro del río Han*”³. Gracias a este fenómeno se puede esclarecer las características únicas que llevaron a su éxito. Asimismo, se pueden encontrar numerosos estudios acerca de la llamada “*ola coreana*” (Korean wave o Hallyu, en coreano) que junto a otros aspectos proporcionan una imagen de la Corea⁴ que se conoce a día de hoy.

Tras casi cuatro décadas de dominio colonial japonés, Corea tuvo que enfrentarse a la liberación, y consecuentemente, a la precaria situación post-guerra derivada del colonialismo. Con una base económica basada mayormente en la agricultura, y con un mercado interno muy limitado, se llevaron a cabo dos importantes revoluciones agrícolas como medida de adaptación a los nuevos tiempos. La primera de ellas, puesta en vigor en 1947, y posteriormente, la segunda, en 1950, a tan solo un par de años de la guerra que dividió al país en dos.

Esta división de la nación coreana⁵ marcó un antes y un después en su trayectoria histórica, tanto en ámbitos sociales como económicos. Sin embargo, la situación de la península coreana tras la Segunda Guerra Mundial⁶ en la que quedaba partida en dos países, en parte, permitió un desarrollo económico asombroso. Aunque Corea del Sur terminó la guerra como un país eminentemente agrícola y con el segundo menor PIB per cápita del planeta, cuarenta años después ingresó en la OCDE como un

³ El nombre con que se conoce el fenómeno de espectacular desarrollo que experimentó el país entre los años sesenta y los noventa.

⁴ A lo largo de estudio se utilizará el término “Corea” con la única intención de abreviar, y en referencia siempre a Corea del Sur. Las alusiones a la República Popular Democrática de Corea (RPDC) o Corea del Norte quedarán especificadas de esa manera para evitar cualquier confusión.

⁵ Jansana Tanehashi, A. (2004) *Empresa y negocios en Asia oriental: Estrategias y acciones. Capítulo IV. Empresa y negocios en Corea del Sur*. Editorial UOC.

⁶ Fontdeglòria, X. (2017). *El milagro del río Han*. [En línea] Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2017/08/15/opinion/1502817271_067280.html

país desarrollado. Corea había sabido tornar esta situación desfavorable⁷ comenzando a erigir un imperio tecnológico e industrial de dimensiones majestuosas, que rivalizaba pretendiendo desbancar a las grandes firmas tecnológicas del continente. La realidad macroeconómica había cambiado poderosamente y el nivel de pobreza de la posguerra experimentó un drástico cambio como pocas veces se había visto en la historia de la humanidad. De igual forma, variaron el nivel de analfabetismo, la renta per cápita y el porcentaje de trabajadores dentro del sector primario.

Con unos cincuenta millones de habitantes, actualmente es la undécima economía del mundo y el cuarto fabricante de productos electrónicos. Las empresas surcoreanas fabrican un 40% del total mundial de pantallas de cristal líquido y casi un 20% de los semiconductores, esenciales para el funcionamiento de sus dispositivos electrónicos.

Para que Corea llegara a alcanzar dicho milagro, se deben tener en cuenta diversos factores que facilitaron la prosperidad económica de este país.

Gracias al apoyo e influencia que recibían de Estados Unidos y algunas naciones europeas, optaron por un modelo neoliberal y de leve intervención, semejante al modelo capitalista utilizado por su aliado militar americano, que posteriormente pasó a ser también su socio comercial. Aun así, el desorden social y las altas tasas de desempleo imposibilitaron el despegue del crecimiento del país, estancado hasta inicios de la siguiente década. Indudablemente los años 60 fueron significativos para el desarrollo económico de Corea del Sur, un país que buscaba insertarse en la órbita internacional al orientar la exportación de sus empresas.⁸

Si bien, no fue hasta la década de 1970 cuando el nuevo gabinete de economistas del presidente Park Chung-hee⁹ tomó las riendas del Gobierno en materia de fomento; Con unos objetivos industrializadores y potenciadores del desarrollo humano. Los fundamentos del modelo actual fueron instaurados por el general, que llegó al poder tras un golpe de Estado en 1961. El dictador escogió a varias compañías

⁷ Salazar, F. (2017). *El milagro del río Han, un referente para el desarrollo*. [En línea] Recuperado de: <https://elordenmundial.com/el-milagro-del-rio-han-un-referente-para-el-desarrollo/>

⁸ Jansana Tanehashi, A. (2004) *Empresa y negocios en Asia oriental: Estrategias y acciones. Capítulo IV. Empresa y negocios en Corea del Sur*. Editorial UOC.

⁹ La transcripción de nombres propios, topónimos y términos procedentes de la lengua coreana se ha realizado de acuerdo con el sistema McCune-Reischauer. Los nombres propios conservan el orden original coreano, figurando en primer lugar el apellido y a continuación el nombre.

y les proporcionó trabajadores, capital, tierras y energía, subsidiados bajo la condición de cumplir los objetivos marcados. Además, existía la amenaza directa de acabar entre rejas si no lo conseguían. Como resultado, la cantidad producida nunca fue un problema para estas empresas. Logrando que Corea acumulara crecimientos de media del 5% llegando a convertirse en una potencia exportadora.

Algunas delegaciones extranjeras han preguntado a los analistas surcoreanos si creen imprescindible un Gobierno autoritario para lograr un milagro similar. La respuesta, les contestan, la pueden encontrar dentro de la península coreana: años después el sur recuperó la democracia y su economía siguió creciendo; el norte ha estado regido por una dictadura y su avance no es, ni mucho menos, comparable.¹⁰

En este cambio destaca la participación de los grandes conglomerados familiares, los chaebol, verdaderos protagonistas de la transformación de la industria coreana. Las empresas tecnológicas del país compartían un espacio común y cooperaban para lograr economías de escala en la producción, muchas veces también acompañadas de una fuerte financiación estadounidense. Estas empresas se ubicaban dentro de recintos especializados —muchos a las orillas del río Han— que fomentaban el intercambio de información, métodos de producción y trabajadores, además de facilitar la coordinación para emprender investigaciones conjuntas en innovación y compartir lugares de distribución y almacenaje.

Puesto que dotaron sus empresas con un mayor nivel tecnológico, contribuyendo también al desarrollo de industrias como la electrónica, automovilística y astillero. Sin embargo, esta estrategia produjo ciertos desequilibrios macroeconómicos, entre los que cabe destacar el excesivo endeudamiento de las grandes inversiones que se tuvieron que realizar. A pesar de ello, los resultados fueron sumamente fructíferos. Del mismo modo, la proporción de población dedicada a la agricultura disminuyó trasladándose de forma masiva hacia las ciudades más importantes, consecuentemente, multiplicando el porcentaje de trabajadores en sector industrial¹¹.

Por otra parte, a mediados de la década de 1980, se llevó a cabo una liberalización de la entrada del capital extranjero en Corea, con intención de utilizar

¹⁰ Salazar, F. (2017). *El milagro del río Han, un referente para el desarrollo*. [En línea] Recuperado de: <https://elordenmundial.com/el-milagro-del-rio-han-un-referente-para-el-desarrollo/>

¹¹ Jansana Tanehashi, A. (2004) *Empresa y negocios en Asia oriental: Estrategias y acciones. Capítulo IV. Empresa y negocios en Corea del Sur*. Editorial UOC.

las inversiones extranjeras para el desarrollo económico del país¹². Por lo que Corea experimentó un nuevo auge económico, y al igual que en la década anterior, la media de crecimiento volvió a superar el 10%, prolongándose hasta principios de la siguiente década. Por lo general, estas medidas supusieron un éxito rotundo, no obstante, a pesar de solventar los problemas existentes propició otros desequilibrios que perjudicaron la pequeña y mediana empresa del país, beneficiando, en mayor medida, a los grandes chaebol¹³.

La década de los noventa está marcada por dos etapas. En los primeros años destacaron las altas tasas de crecimiento, inflación y especulación. A mediados de la década, el proceso de incorporar a Corea al grupo de países desarrollados acabó culminando satisfactoriamente en 1996, llegando a ingresar al país en la OCDE¹⁴ como se ha mencionado. Consecuentemente, las tasas de desempleo se habían reducido al 2%, con más del 60% de la población trabajando en el sector servicio y un 30% en la industria. Claro ejemplo de los avances que había tenido el país¹⁵.

En el campo de la economía comparada, suele mencionarse un componente adicional para que el milagro del río Han haya podido darse en países como Corea y no en otras regiones como la latinoamericana: la propia mentalidad y los aspectos histórico-culturales asociados a la población asiático-oriental. Los ciudadanos del continente asiático están altamente influenciados por pensadores como Confucio, en cuyas obras se indaga en conceptos como la supremacía de lo colectivo por encima de lo individual, el enaltecimiento del orden y la jerarquía, la devoción por el trabajo y la producción, etc. Estos valores encajaron a la perfección en un sistema cuyo objetivo era la maximización de los beneficios y la consecución del desarrollo.¹⁶

¹² Lee Kwang Pyo. (1998). *A Handbook of Korea. Korean Overseas Information Service Ministry of Culture an Information.*

¹³ Hernán Gutiérrez. *Corea en los 90. Las estrategias económicas asiáticas industrializadas ante la globalización.*

¹⁴ El ingreso de Corea en la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el hecho de superar los 10.000 dólares de renta per cápita fue motivo de gran celebración y orgullo por parte de los coreanos, que ya se consideraban parte del grupo y naciones desarrolladas del mundo.

¹⁵ Jansana Tanehashi, A. (2004) *Empresa y negocios en Asia oriental: Estrategias y acciones. Capítulo IV. Empresa y negocios en Corea del Sur.* Editorial UOC.

¹⁶ Salazar, F. (2017). *El milagro del río Han, un referente para el desarrollo.* [En línea] Recuperado de: <https://elordenmundial.com/el-milagro-del-rio-han-un-referente-para-el-desarrollo/>

Amparada en esta teoría comparativa, se llega a la idea de que, en otras regiones en desarrollo, donde se experimentan unos niveles de crecimiento económico mucho más lentos, existe una carencia de este vínculo cultural entre la sociedad y la prosperidad económica, pues la mentalidad es ciertamente más conformista y despreocupada.

Es innegable el importante papel que juega Corea del Sur en el desarrollo económico y tecnológico actual, no solo como donante y prestamista de los principales organismos de fomento, sino también por su figura consultora y experta en esta materia. El modelo surcoreano llama a la reflexión de las naciones en vías de desarrollo; sus dirigentes deberían valorar los puntos favorables de los programas económicos y sociales llevados a cabo desde Seúl para fomentar, entre otras materias, la prosperidad económica y el liderazgo industrial.

1.2. La crisis económica de 1997 y sus efectos en el sistema empresarial coreano

La crisis económica tuvo un enorme impacto en la economía coreana, en términos absolutos y relativos. Golpeó al país en un momento de extrema fragilidad industrial, reflejada en la desmesurada tasa de endeudamiento de los chaebol y de la economía nacional. Puesto que el Gobierno, incapaz de resolver el problema de forma autónoma, recurrió a pedir un préstamo de 58.000 millones de dólares al Fondo Monetario Internacional. Como resultado, la evolución económica del siguiente año fue catastrófica, registrando por primera vez un crecimiento negativo del -6,7%.¹⁷

La transición democrática¹⁸ de Corea del Sur a fines de la década de 1980 tuvo efectos importantes pero limitados en el sistema chaebol, a lo largo de este período, el nexo entre el gobierno y las grandes empresas se mantuvo prácticamente sin cambios. No obstante, fue en la crisis financiera asiática de 1997, en la cual los países de la región se vieron afectados por el desplome de las monedas, las crisis de la deuda y las recesiones.

¹⁷ Jensana Tanehashi, A. (2004) *Empresa y negocios en Asia oriental: Estrategias y acciones. Capítulo IV. Empresa y negocios en Corea del Sur*. Editorial UOC.

¹⁸ Albert, E. (2018). *South Korea's Chaebol Challenge*. [En línea] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge> [TDA]

Esta crisis puso prueba el modelo económico dominado por el sistema chaebol en Corea del Sur.

La crisis económica del 97, se inició en Tailandia originalmente tras la considerable devaluación sufrida en su moneda (el bath), llegando a Corea en relativamente muy poco tiempo. El epicentro se localizó en el sector industrial, gravemente afectado por la caída de los precios internacionales, justo en el momento en que se concretaba una fuerte expansión coreana en esos sectores.

En el período previo a la crisis, los bancos surcoreanos prestaron dinero agresivamente a los chaebol para que pudieran expandirse a nuevos sectores. Por lo que, antes y durante la crisis, quince de los treinta conglomerados principales quebraron. Entre los que destacan grupos intermedios, como Sanmi, Jinro y Dainong, y algunos grandes conglomerados como Hanbo y Kia. Así pues, durante la crisis financiera¹⁹ los chaebol se vieron obligados a adquirir a otros que estaban en quiebra o repartir y vender algunas de sus filiales para no desaparecer —un ejemplo de esto es que Hyundai tuvo que adquirir Kia Motors para evitar la quiebra de una de las mayores compañías del estado—.

Dichas quiebras presionaron al mercado financiero, generando una escasez de divisas y capitales que obligó a los conglomerados a endeudarse. Finalmente, la burbuja reventó cuando los coletazos de la crisis financiera golpearon el Este de Asia, el principal mercado regional de destino de las remesas de productos e inversiones de los conglomerados coreanos²⁰

Corea del Sur había crecido de una forma muy rápida confiando en los grandes conglomerados²¹ empresariales que estaban, en la mayoría de los casos, controlados por el gobierno, pero que no podían garantizar su rentabilidad, por lo que durante esta crisis toda la ayuda del Fondo Monetario Internacional (FMI) que recibían no servía para poder abordar las pérdidas. A finales de 1997 se registraron las caídas bursátiles más altas de la historia de Corea y el won se había debilitado gravemente ante el dólar. Sin embargo, el lema coreano «el grande nunca muere» bien interpretado desde el presidente Park, hizo

¹⁹ Vázquez Pastor, S. (2014). *El milagro del río Han 2.0: Pasado, presente y futuro coreano*. [En línea] Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/2751/retrieve>

²⁰ Hernán Gutiérrez. *Corea en los 90. Las estrategias económicas asiáticas industrializadas ante la globalización*.

²¹ Vázquez Pastor, S. (2014). *El milagro del río Han 2.0: Pasado, presente y futuro coreano*. [En línea] Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/2751/retrieve>

posible que la economía coreana resurgiera de sus cenizas y comenzase a registrar crecimiento a finales de siglo.

El Gobierno del presidente Kim Dae-Jung asumió la conducción del país en el momento más crítico de la crisis, e impulsó resueltamente la modernización del sistema financiero coreano y la apertura de la económica del país a los inversionistas extranjeros, a la vez que continuó implementando los compromisos de liberalización asumidos por Corea en el marco de la OCDE, además utilizó el rescate del FMI para acelerar las transformaciones de la economía, aprovechando la debilidad de los Chaebol, su impopularidad y el virtual estado de colapso del sistema financiero y cambiario. Aún así cabe decir que las bancarrotas de las empresas más débiles hicieron más fuertes a las pocas empresas que podían adquirir todos los productos y manufactura, por lo que los chaebol aun habiendo sufrido una gran purga perduraban y perdurarán hasta la fecha.²²

Así, Corea del Sur llevó a cabo en el año siguiente el ajuste más riguroso que experimentó desde su despegue económico en la década de los sesenta. Como resultado, las severas medidas adoptadas por el Ministerio de Finanzas (MOFE) permitieron ubicar a Corea a la cabeza en la recuperación de los países asiáticos que se vieron directamente perjudicados por la crisis, además de solventar la crisis en el país de una manera bastante efectiva.²³

1.3. Realidad político-económica tras la crisis asiática

La relación Estado-chaebol representa uno de los asuntos más sensibles en la vida económica y política de Corea del Sur. Un estudio realizado durante los años posteriores a la crisis, sostiene que, de acuerdo a una gran mayoría de los entrevistados, el factor que más contribuyó a esta convulsa situación fue la cercana relación entre gobierno y conglomerados empresariales.²⁴

²² Vázquez Pastor, S. (2014). *El milagro del río Han 2.0: Pasado, presente y futuro coreano*. [En línea] Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/2751/retrieve>

²³ Jansana Tanehashi, A. (2004) *Empresa y negocios en Asia oriental: Estrategias y acciones. Capítulo IV. Empresa y negocios en Corea del Sur*. Editorial UOC.

²⁴ Valencia, E. (2015). *Estado y empresarios en Corea del Sur: entre la reciprocidad y la autonomía*. [En línea] Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652015000200002#notas

Paradójicamente, la extraordinaria fuerza económica de los conglomerados generó las bases de su propio debilitamiento político. Por lo que, en gran medida, los investigadores asocian el impacto de la crisis económica de 1997 a la estrecha relación e influencia que fomentaron los chaebol en la política surcoreana.

La crisis económica de 1997 fue, al mismo tiempo, una crisis de legitimidad de los chaebols y de su capacidad de liderazgo moral en la sociedad coreana. Las nuevas reformas trajeron consigo otras perspectivas de entendimiento de la economía y por primera vez, el Estado asumió una posición de aprovechamiento tras la debilitación de los chaebol. Buscó equilibrar sus relaciones con los conglomerados, con la intención de contener el poder que estos ejercían sobre el gobierno. Sin embargo, no rompió la comunicación con ellos.

Independientemente, entre algunas de las medidas tomadas se llevaron a cabo los primeros acercamientos con Corea del Norte²⁵. Así pues, con la entrada del nuevo siglo, Corea del Sur no solo se centró en resolver sus problemas económicos sino también sus relaciones con el país vecino.

En relativamente poco tiempo, Corea del Sur ha crecido como país emergente. El sostenido crecimiento económico que ha experimentado este país ha logrado posicionar a Corea, a día de hoy, como una de las economías más potentes del mundo, sin embargo, la persistente corrupción en el nexo Estado-chaebol continúa obstaculizando el desarrollo democrático del país, firmemente dominando por el poder de los chaebol.²⁶

2. El imperio corporativo de los chaebol

2.1 Los chaebol y su rol en la economía coreana

El origen de los Chaebol trasciende más allá del colonialismo japonés y la Guerra de Corea. La Guerra, que proporcionó la suficiente demanda en el mercado para la emersión de los chaebol coreanos, facilitó igualmente su evolución y el desmesurado crecimiento de poder económico de estos conglomerados. Durante y después de la guerra,

²⁵ López, J. (2005). *La economía política del cambio institucional en Corea: inversión extranjera y relaciones gobierno-empresas* (pp. 177-219). México: El Colegio de México y Korea Foundation.

²⁶ Albert, E. (2018). *South Korea's Chaebol Challenge*. [En línea] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge> [TDA]

la disposición de ex empresas japonesas, fondos de ayuda, asignaciones gubernamentales y préstamos bancarios proporcionaron las bases para la formación de los Chaebol. Así pues, a mediados de la década de 1950, grandes conglomerados se calcificaron en Chaebols burocráticos, centrados en un modelo de crecimiento de sustitución de importaciones basado en productos de consumo.²⁷

A la luz del hecho de que alrededor del 40% de las grandes empresas eran ex empresas japonesas en 1950, se puede argumentar que los Chaebols coreanos fueron el fruto de las continuaciones de la era colonial. No obstante, después de la guerra la mayoría de estas compañías fueron destruidas y reconstruidas, y gran parte de sus líderes empresariales eran capitalistas emergentes con poco o ninguna experiencia como líderes de firmas de gran escala durante el régimen colonial japonés.²⁸

Los nuevos capitalistas se convirtieron en los Chaebols a finales de los años cincuenta, sin embargo, con la llegada de Park Chung-hee al poder, muchas de estas empresas desaparecieron y resurgieron otras nuevas que prosperaron en los sesenta y setenta. En definitiva, la mayoría de estos conglomerados crecieron hasta convertirse en los Chaebol representantes de Corea.²⁹

Este grupo masivo de conglomerados empresariales, en su mayoría familiares, dominaron la economía de Corea del Sur, ejerciendo una influencia extraordinaria en su política. Estas poderosas entidades desempeñaron un papel central en la transformación de la economía surcoreana, llegando a posicionarla como una de las economías más grandes del mundo.³⁰

Los Chaebol han confiado en una estrecha cooperación con el gobierno, fomentando a lo largo de todos estos años el rotundo éxito de sus empresas. Tras décadas de apoyo financiero, préstamos e incentivos fiscales que consiguieron convertirlos en los pilares de la economía de Corea del Sur. Sin embargo, en los últimos años, los chaebol se han visto afectados por una desaceleración de la economía coreana y una serie de

²⁷ Rhyu, Sang-young. (2005). *The Origins of Korean Chaebols and their Roots in the Korean War*. Seoul: Yonsei University. [TDA]

²⁸ Rhyu, Sang-young. (2005). *The Origins of Korean Chaebols and their Roots in the Korean War*. Seoul: Yonsei University. [TDA]

²⁹ Rhyu, Sang-young (2005). *The Origins of Korean Chaebols and their Roots in the Korean War*. Seoul: Yonsei University. [TDA]

³⁰ Albert, E. (2018). *South Korea's Chaebol Challenge*. [En línea] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge> [TDA]

escándalos por corrupción de alto perfil, como el que provocó el derrocamiento de la expresidenta del gobierno, Park Geun-hye en 2017.³¹

La denominación *chaebol* 재벌, es una combinación de las palabras *chae* (riqueza) y *bol* (clan), comúnmente traducido como “negocio familiar”, aunque en numerosas ocasiones esta palabra también es asociada a “monopolio”³². En definitiva, es un término que corresponde al modelo empresarial fundamentado por los grandes conglomerados empresariales surcoreanos, los cuales generalmente poseen subsidiarias en diversas industrias.

Tradicionalmente, la estructura corporativa de los chaebol coloca a los miembros de la familia fundadora en posiciones de propiedad y/o administración, lo cual les permite el total control de sus afiliados. Si bien no hay consenso, la mayoría de los académicos están de acuerdo en que un chaebol se define por tres rasgos estructurales del negocio: Está formado por un conjunto de empresas afiliadas que operan en un número diverso de industrias, la propiedad y el control del grupo se encuentran en una familia dominante, y el grupo empresarial representa un gran porcentaje de la economía nacional.³³

Mientras que el crecimiento de los conglomerados occidentales dependía de la forma en la que utilizaban recursos como la tecnología, el capital, los canales de distribución, las materias primas y la capacidad de producción, alternativamente, en el contexto de recursos naturales limitados, el estado coreano desempeñó un papel principal en la gestión y el control de los recursos disponibles para las empresas chaebol para la rápida industrialización de la economía coreana. Fue la cercanía de la relación estado-chaebol, en lugar de las fuerzas del mercado, lo que representó el factor crítico en el crecimiento de los chaebol.³⁴

Estos conglomerados emplearon un alto grado de integración vertical y horizontal dentro de una estructura empresarial diversificada que abarca una variedad de fronteras

³¹ Albert, E. (2018). *South Korea's Chaebol Challenge*. [En línea] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge> [TDA]

³² Bustelo Gómez, Pablo. (1991). *La expansión de las grandes empresas de Corea del Sur («Chaebol»): un ejemplo de estrategia corporativa*. Universidad Complutense de Madrid.

³³ Sung Yun-dal. (2013). *Understanding Korean Capitalism: Chaebols and their Corporate Governance*. ESADEgeo Center for Global Economics and Geopolitics. Sogang Business School. [TDA]

³⁴ ‘공화’ tesis de M.Sociology, Korea University. Konghwaguk. “*A study of Korean capitalism and the role of the state, the Fifth Republic of Korea*”.

industriales. Por ejemplo, los negocios diversificados del Grupo Samsung van desde textiles, electrónica, construcción naval, productos petroquímicos, seguros y valores. O en el caso de la gama de producción del Grupo LG, que incluye productos dentífricos y cepillos de dientes. Una gran diversidad de producciones dentro de un solo conglomerado, como parte de su estrategia de diversificación de chaebol que consigue contrastarse con la tendencia de muchos conglomerados occidentales a concentrar sus operaciones dentro de límites industriales o negocios similares.³⁵

Los Chaebol, dirigidos aparentemente por gerentes profesionales responsables de firmas individuales dentro del conglomerado, en realidad son controlados por un solo *chongsu*, un gerente no oficial o no designado que toma las decisiones corporativas finales para todo el sindicato. Este actúa como bloqueador supremo y también como representante de la familia propietaria. Chongsu en coreano, significa literalmente ‘jefe general’. El chongsu, no tienen una posición formal de poder en el grupo, tampoco es presidente de la junta ni CEO de ninguna de las principales afiliadas del grupo, sin embargo, ejerce el control a través de la amplia participación del chaebol al que pertenece.³⁶

En los países occidentales, una empresa se convierte en un conglomerado a través de fusiones o adquisiciones de varias empresas involucradas en líneas de negocios no relacionadas con fuentes de materias primas, desarrollo de productos, tecnología de producción o canales de comercialización. A diferencia de los chaebol, estos conglomerados carecen de un propietario dominante o una familia propietaria, se permite cierto margen para la autonomía de los directores ejecutivos profesionales y prevalecen el rol y la responsabilidad de una junta directiva en un sistema de gobierno estricto.³⁷

Por otro lado, en un entorno completamente diferente, destacan los zaibatsus. Estos grupos empresariales de origen japonés surgieron antes de la Primera Guerra Mundial, aunque tras la Segunda, los zaibatsus fueron disueltos por la administración militar de Estados Unidos en Japón. Posteriormente los zaibatsus evolucionaron a keiretsus, afiliaciones de firmas cuyos CEOs sostendrían colaborativas periódicamente. El sistema keiretsu consiste en grupos industriales dominados por bancos en los cuales el

³⁵ M.Sociology, Sung Yun-dal.

³⁶ Sung Yun-dal. (2013). *Understanding Korean Capitalism: Chaebols and their Corporate Governance*. ESADEge Center for Global Economics and Geopolitics. Sogang Business School. [TDA]

³⁷ Jansana Tanehashi, A. (2004), Sung Yun-dal. (2013). [TDA]

centro bancario funciona como un proveedor de capital y mediante el cual se instituye una función de monitoreo. Los chaebol, comparten muchas características con el keiretsu, ambos descendientes del Zaibatsu. Existe una firma miembro de un grupo chaebol llamada *kyeyol*, la pronunciación coreana de keiretsu. No obstante, a diferencia del keiretsu, los chaebol carecen de una función de supervisión externa correspondiente. Las firmas de *kyeyol* están bajo el control directo de la oficina central de planificación del grupo, que a su vez está controlada por los miembros de la familia fundadora del grupo.³⁸

En el entorno regulatorio coreano, los chaebols han buscado una alternativa al sistema de financiamiento centrado en el banco del keiretsu mediante la creación de transacciones en el mercado interno, especialmente mediante garantías de pago y provisiones colaterales. A diferencia de sus homólogos japoneses, los conglomerados coreanos mantienen una estructura más jerarquizada, centralizada y muestran una mayor dependencia a relaciones de carácter gubernamental. Los chaebols coreanos fueron creados deliberadamente para convertirse en líderes protagonistas de una economía en rápido crecimiento, mientras que los zaibatus crecieron en respuesta a la necesidad de adquirir suministros militares que siguieron a la expansión japonesa en la década de 1930.

Por otra parte, en términos de propiedad familiar, las relaciones de sangre son de suma importancia en la sociedad coreana, mientras que en Japón, el nombre de la familia tiene más peso y, por lo tanto, un niño adoptado podría convertirse en el heredero principal.

Finalmente, la propiedad y la administración están virtualmente separadas y ninguna familia individual controla el grupo en el keiretsu japonés, a diferencia del control familiar estricto que caracteriza al chaebol coreano.³⁹

³⁸ Sung Yun-dal. (2013). *Understanding Korean Capitalism: Chaebols and their Corporate Governance*. ESADEge Center for Global Economics and Geopolitics. Sogang Business School. [TDA]

³⁹ Huh, C. & Kim, S. B. (1993). *Japan's keiretsu and Korea's chaebol*: Research Dept., Federal Reserve Bank of San Francisco. [TDA]

2.2. Los grandes chaebol

SAMSUNG 삼성

El Grupo SAMSUNG es un gran conglomerado empresarial con sede en Corea del Sur. Esta empresa fue fundada en 1938 por el empresario Lee Byung-cheol 이병철 como una compañía de importación y exportación de diversos productos.

Samsung ha tenido una gran influencia en el desarrollo económico, político, mediático y cultural de Corea del Sur, llegando a convertirse en una de las empresas más grandes y poderosas. Se estima que todas sus empresas afiliadas representan la quinta parte de las exportaciones totales del país. Realiza 1 de cada 5 exportaciones, representando el 17% del Producto Interior Bruto nacional.⁴⁰

Los orígenes del actual grupo Samsung se remontan al 1 de marzo de 1938, cuando el empresario Lee Byung-cheol inauguró una empresa comercial con sede en Daegu⁴¹. La pequeña empresa que disponía de 40 empleados comenzó como una tienda de comestibles perecederos, comercializando y exportando productos locales. Su principal negocio fue la venta de pescado seco y frutas. Después de la Segunda Guerra Mundial, Corea recobró su independencia y Samsung prosperó al ampliar su actividad al proceso de alimentos y fabricación de textiles.⁴²

La exitosa diversificación se convirtió en una estrategia de crecimiento para Samsung, facilitando su rápida expansión en el campo de negocios minoristas. Después de la guerra de Corea Samsung se centró en la reurbanización del país, con un enfoque centrado en la industrialización.

Con el nuevo gobierno de Park Chung-hee, 1960, Samsung se convirtió en uno de los principales chaebol que sustentaron el sector privado de Corea del Sur en los 60. Fue en esta misma década cuando el conglomerado ingresó en la industria de la electrónica, con la formación de varias divisiones enfocadas en dicho campo. Durante los siguientes veinte años, destacaron por su producción en dispositivos electrónicos, en la electromecánica, los semiconductores y dispositivos audiovisuales.

⁴⁰ Matthew, B. (2018), *The History of Samsung (1938-Present)*. [En línea] Recuperado de: <https://www.lifewire.com/history-of-samsung-818809> [TDA]

⁴¹ Daegu, es una ciudad ubicada al sureste de Corea del Sur, a 237 km de Seúl. Es la cuarta ciudad más poblada del país, después de la capital, Busan e Incheon.

⁴² Matthew, B (2018) and The Korea Times (2011). [TDA]

Lee Byung-Cheol mantuvo el control de la empresa hasta su muerte en 1987, siendo sucedido por su tercer hijo Lee Kun-hee 이근희. A lo largo de la década de 1990 Samsung se dividió en cuatro grupos empresariales independientes para sus herederos. Samsung, Shinsegae (grandes almacenes), CJ Group (alimentación y entretenimiento) y Hansol (productos químicos). De esta manera, Samsung se quedó con las divisiones más rentables para el conglomerado: Electrónica, construcciones y astilleros.⁴³

Samsung creció como una corporación internacional a lo largo de los años 90. La división del sector de la construcción aseguró varios proyectos de alto perfil, así como algunos de los rascacielos más importantes de Asia: las Torres Petronas en Malasia, Taipei 101 en Taiwán y la Torre Burj Khalifa en los Emiratos Árabes.

En comparación a otros conglomerados surcoreanos de la competencia, Samsung pudo afrontar la crisis financiera asiática de 1997, llegando a convertirse en la empresa más grande de Corea.⁴⁴

En la actualidad, el chaebol Samsung se ha consolidado como la empresa más importante del país en cuanto a su volumen de negocio. Este grupo dispone de más de 200 filiales presentes en los más diversos sectores; desde la presencia en tecnologías, finanzas y seguros, industria pesada, biotecnología y servicios. No obstante, en este chaebol destacan por su posición a nivel mundial, SAMSUNG ELECTRONICS y SAMSUNG HEAVY INDUSTRIES.

SAMSUNG HEAVY INDRUSTRIES una de las mayores firmas de construcción naval del mundo, sin embargo, la compañía más relevante dentro de este chaebol es SAMSUNG ELECTRONICS. Conocida por su fabricación de dispositivos móviles inteligentes de última generación, en dura competencia con el fabricante americano APPLE. Asimismo, abarca otras líneas independientes de producción, como televisores (siendo el primero en comercializar la pantalla plana), frigoríficos, lavadoras, aires acondicionados, dispositivos de telecomunicación, tabletas, ordenadores, memorias DRAM y semiconductores.⁴⁵

En los últimos años, esta compañía ha multiplicado sus fondos por cuatro, resultados por cinco, sin dejar de remunerar a los accionistas. Sin embargo, esta

⁴³ Andrei Lankov (Oct 12, 2011), *Lee Byung-chull: founder of Samsung Group*. The Korea Times. [TDA]

⁴⁴ Iain Marlow (2015). *South Korea's chaebol problem*. The Globe and Mail. Asia-Pacific Business. [TDA]

⁴⁵ Probuen Advisory (Abr 25, 2017), *SAMSUNG: Un chaebol coreano*. Industria y Tecnología. [En línea] Recuperado de: <https://www.probuen.es/blog/un-chaebol-coreano-samsung/>

rentabilidad en crecimiento, se ha visto perjudicada por diversos sucesos que han tenido repercusiones financieras negativas. El pleito por plagio mutuo existente en APPLE y SAMSUNG ELECTRONICS, (finalmente resuelto por acuerdo mutuo), el fallo detectado en el terminal SAMSUNG GALAXY NOTE 7 y algunos otros problemas técnicos detectados en productos de su gama en electrodomésticos.⁴⁶

A día de hoy, la caída del mercado mundial de teléfonos inteligentes continúa afectando a las ganancias de Samsung Electronics, que fueron más bajas de lo que los analistas esperaban en su último trimestre, el cual finaliza este mismo mes de junio. La compañía también se enfrenta a una competencia cada vez más poderosa por parte de fabricantes de teléfonos inteligentes de origen chino. Destacan Xiaomi y Huawei.⁴⁷

A pesar de todo ello, Samsung sigue demostrando ser el poder económico de Corea del Sur en la era contemporánea. El usuario Samsung abarca todo tipo de perfil en la sociedad surcoreana, siendo generalmente fácil de encontrarlo no solo en el país, sino en muchos lugares del mundo.

Samsung es considerada la séptima empresa más grande del mundo, por volumen de ingresos (211.940 millones de \$ en 2019). Esta evidencia demuestra que la influencia de Samsung no puede ser cuestionada.

Hyundai 현대

Este poderoso chaebol fue fundado por Chung Ju-yung 정주영 como una pequeña empresa de construcción y reparación de automóviles en 1947. Sin embargo, no se estableció oficialmente hasta 1967.

Como ocurrió con la compañía Samsung tras la Guerra de Corea, el fundador de Hyundai también se benefició con las reformas proporcionadas por el nuevo gobierno surcoreano. El grupo Hyundai empezó a funcionar como un conglomerado en colaboración con el gobierno del país y las fuerzas militares de Estados Unidos, interesados en reactivar la economía a través del desarrollo industrial.⁴⁸

⁴⁶ Iain Marlow (2015) y Probuem Advisory (2017). [TDA]

⁴⁷ Fortune (2019). Samsung Electronics. [En línea] Recuperado de: <http://fortune.com/global500/samsung-electronics/> [TDA]

⁴⁸ James Press. Founding Universe. (2004). *Hyundai Group History*. [En línea] Recuperado de: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/hyundai-group-history/> [TDA]

El conglomerado abarcó diversos sectores de la economía como la creación de infraestructuras, el desarrollo industrial y la fabricación de viviendas, que le reportaron múltiples contratos y beneficios. En la década de los 60, a través de los planes de desarrollo del gobierno surcoreano, Hyundai pudo llevar a cabo importantes proyectos. Destacan la instalación de la fábrica cementera de Danyang (una de las principales productoras de cemento) y la construcción de autopistas en Tailandia.

Esta década fue decisiva en el desarrollo del sector automovilístico de la compañía. Se creó una nueva subsidiaria denominada HYUNDAI MOTOR COMPANY dedicada a la fabricación en serie de automóviles. Aunque en los primeros años Hyundai bebió de la ayuda de otras industrias automotoras de origen europeo y japonés para llevar a cabo la construcción de sus propios modelos. Así, construyó su primer automóvil, el sedán compacto denominado ‘Cortina’, bajo la licencia de Ford. Posteriormente, Hyundai logró multiplicar la producción de sus coches con la creación del utilitario Hyundai Pony, con el que dominó gran parte del mercado coreano e inició su expansión al extranjero.⁴⁹

La entrada de Hyundai en la industria de la construcción naval, eventualmente llevaría a la construcción naval nacional a la segunda posición en el mundo, por detrás de Japón. En definitiva, Hyundai llegó a ser líder nacional en industria y construcción, sin embargo, con la crisis financiera que caracterizó la década de los 90’s, Hyundai anunció una enorme reestructuración corporativa que implicó una reducción de dos tercios del número de unidades de negocios junto con un nuevo plan para el grupo. Como resultado, el conglomerado se dividió en cinco grupos empresariales independientes.⁵⁰

El grupo empresarial Hyundai ha sido y es uno de los conglomerados coreanos más importantes del país, sin embargo, se sabe muy poco sobre sus estrategias de gestión laboral. Este grupo representa a un conglomerado familiar muy diversificado (Chung Ju-yung y posteriormente sus familiares) que ocupa una de las posiciones dominantes en la economía surcoreana. A finales de siglo, la compañía comprendía sesenta y tres subsidiarias que operaban en la construcción, automóviles, electrónica, industria pesada y maquinaria, productos químicos, banca y finanzas y otras industrias de servicios. Como resultado, las ventas totales alcanzaron los 92,2 mil millones de dólares, junto con otros

⁴⁹ M- Steers, Richard. *Made in Korea: Chung Ju Yung and the Rise of Hyundai*. [TDA]

⁵⁰ M- Steers, Richard. *Made in Korea: Chung Ju Yung and the Rise of Hyundai*. [TDA]

grupos empresariales de la misma familia (Hanra y Seungwoo Group), que representaron aproximadamente el 20 por ciento del producto interno bruto de Corea del Sur.⁵¹

A lo largo de toda su historia, los principales valores corporativos de esta compañía han sido la disciplina, la agresividad y la eficiencia. Asimismo, Hyundai Business Group presenta los cuatro rasgos característicos de un chaebol coreano; expuestos anteriormente.

En primer lugar, su desarrollo comercial se ha basado en gran medida, en el apoyo ofrecido por el Estado y desde la década de 1960 estuvo a la vanguardia de la rápida industrialización de la economía coreana a través del desarrollo de las grandes industrias manejadas por los chaebols. En segundo lugar, gran parte de sus filiales están integradas tanto vertical como horizontalmente. En tercer lugar, no existió separación entre el control por jerarquía de administración profesional y el control por la familia del fundador. Al igual que otros chaebol, los miembros de la familia del fundador de Hyundai, están fuertemente representados en la estructura de la alta dirección. En cuarto y último lugar, la coordinación central de las distintas subsidiarias de Hyundai ha sido coordinada centralmente por una Oficina de Planificación del Grupo.⁵²

En la actualidad, esta compañía posee uno de los centros de investigación y desarrollo más respetados de la industria automovilística. Hyundai Motor Company es el mayor fabricante surcoreano de automóviles, con sede en la prefectura de Yangjae-Dong, en la ciudad de Seocho-gu, Seúl. Es considerado el sexto fabricante de automóviles más grande del mundo. Además de sus instalaciones en Corea del Sur cuenta con fábricas en Estados Unidos, India, China y Brasil.⁵³

Este conglomerado empresarial, que a día de hoy destaca por su división en el sector automovilístico, ya cuenta con más del 50% de cuota de mercado en Corea del Sur. Sus modelos se han caracterizado por los precios económicos, uno de los factores que han propiciado su rápida expansión en el mercado occidental.

The Global 500, recoge la gráfica que muestra el espectacular crecimiento que ha experimentado la compañía desde la crisis a principios de siglo. Donde apenas alcanzaba

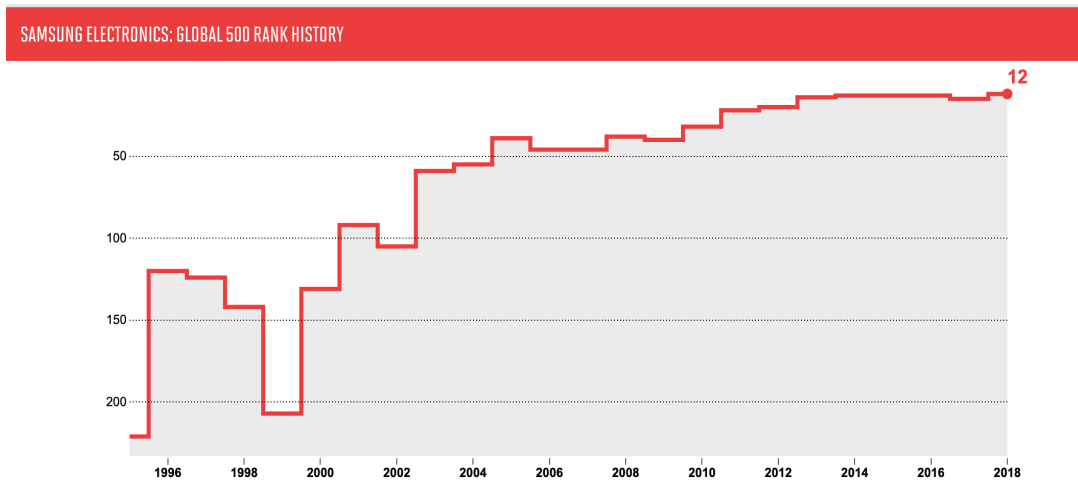
⁵¹ Seung-Ho Kwon, Michael O'Donnell. *The Chaebol and Labour in Korea. The development of management strategy in Hyundai*. [TDA]

⁵² Seung-Ho Kwon, Michael O'Donnell. *The Chaebol and Labour in Korea. The development of management strategy in Hyundai*. [TDA]

⁵³ Worldwide Hyundai. (Jun 2010). *Hyundai research & development: Hyundai Motor Company*. [TDA].

el puesto 200 en el ranking del año 2000, y desde entonces, ha subido 124 puestos en los últimos dieciocho años.

Global 500, sitúa a Hyundai Motor como la 78ª empresa más grande del mundo.



54

Daewoo 대우

El chaebol Daewoo fue fundado por Kim Woo-Choong 김우중, en Marzo de 1967 bajo el nombre oficial de *Daewoo Industrial*. En sus inicios, esta compañía se concretó en la industria de prendas de vestir y textiles, con un uso intensivo de mano de obra. Puesto que plena reestructuración económica, en Corea abundaba la mano de obra y como resultado, la compañía consiguió importantes márgenes de ganancia a escala nacional.

El agresivo éxito comercial de la compañía de Kim atrajo la atención del presidente Park Chung-hee, el cual posteriormente alentó la entrada de Daewoo en la industria pesada. El conglomerado adquirió nuevas empresas, y bajo las exigencias del presidente asumió proyectos patrocinados por el gobierno. La adquisición de estos proyectos llevaron a Daewoo a convertirse en una empresa dedicada al sector de la industria pesada.⁵⁵

Kim Woo-choong llegó a convertirse en el empresario ideal, un icono en Corea del Sur. Se decía que trabajaba cien horas por semana y que apenas dormía cuatro horas

⁵⁴ Fortune (2019). *Hyundai Motor*. [En línea] Recuperado de: <http://fortune.com/global500/hyundai-motor/> [TDA]

⁵⁵ Jwa Sung-hee. (2002). *The Evolution of Large Corporations in Korea*. Thayer Watkins. *The Chaebol of South Korea*. San José State University. [En línea] Recuperado de: <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/chaebol.htm> [TDA]

por la noche. Los principales valores corporativos de la compañía han sido la creatividad, desafío y sacrificio. Kim no comprendía su compañía como una basada en la creación de ganancias, sino como una empresa que debía crear beneficios para su fuerza laboral, proveedores y clientes. Originariamente, Daewoo fue pensada como una compañía basada en la co-prosperidad, flexible e innovadora, lista para adaptarse a cualquier circunstancia cambiante. Sin embargo, su defecto fatal llegó a ser la imposibilidad de distinguir la expansión y la rentabilidad. Se esforzó arduamente por expandir su compañía hacia nuevos sectores y mercados, apoyado en préstamos, no obstante, la escasez de ganancias propició el endeudamiento y la quiebra del chaebol.⁵⁶

La caída de Daewoo⁵⁷ fue y sigue siendo un tema altamente controversial debido a la importancia de los chaebols en la economía nacional. El colapso causó miles de millones de dólares en pérdidas tanto para los bancos surcoreanos como para el gobierno, los cuales se vieron forzados a gestionar por etapas la disolución de Daewoo, con la intención de suavizar el golpe.

Tras la quiebra, el grupo Daewoo fue reorganizado en tres partes diferenciadas: Daewoo Corporation, Daewoo Engineering & Construction y Daewoo International Corporation. Actualmente, estas divisiones se encuentran activas en muchos mercados, principalmente en el procesamiento de acero, la construcción de barcos y los servicios financieros. La entidad corporativa conocida como Daewoo Corporation ahora es conocida como DAEWOO ELECTRONICS y se centra exclusivamente en la fabricación de productos electrónicos.

A pesar de la bancarrota, Daewoo Electronics sigue activa a día de hoy, sin embargo, muchas de las otras subsidiarias y divisiones se han vuelto independientes o han perecido bajo la reorganización del gobierno coreano.⁵⁸

⁵⁶ Jwa Sung-hee. (2002). *The Evolution of Large Corporations in Korea*. Thayer Watkins. *The Chaebol of South Korea*. San José State University. [En línea] Recuperado de: <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/chaebol.htm> [TDA]

⁵⁷ Louis Kraar. (2003). *Wanted Kim Woo Choon*. [En línea] Recuperado de: https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/02/03/336433/index.htm [TDA]

⁵⁸ Jwa Sung-hee. (2002). *The Evolution of Large Corporations in Korea*. Thayer Watkins. *The Chaebol of South Korea*. San José State University. [En línea] Recuperado de: <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/chaebol.htm> [TDA]

SK Goup. Sunkyong 선경 그룹

Este conglomerado, también conocido como SK Holdings, se remonta a principios de la década de 1950, cuando la familia Chey adquirió Sunkyong Textiles. Hoy en día, este chaebol supervisa alrededor de 95 empresas subsidiarias y afiliadas que operan principalmente en las industrias de energía, química, financiera, naviera, seguros y construcción. SK, es considerado el tercer mayor conglomerado chaebol de Corea.⁵⁹

SunKyung, suele ser más conocido por su división, SK TELECOM, el mayor proveedor de servicios de telefonía móvil. Asimismo, presta sus servicios en otros campos dentro del sector, entre ellos los servicios de comercialización, telefonía local, Internet de alta velocidad y servicio de banda ancha. Otro de los sectores más relevantes en la gana de negocios de la compañía, es su línea de producción de semiconductores, SK HYNIX, el segundo fabricante de chips más relevante del mundo.⁶⁰

LG Corporation

La corporación LG, deriva su nombre de la fusión de Lucky con GoldStar. Es considerado el cuarto conglomerado más relevante en Corea del Sur, internacionalmente conocido por sus electrodomésticos y productos electrónicos de consumo.⁶¹

El chaebol originó sus primeras operaciones en el sector de la industria química a mediados de 1947, inclusive, se convirtió en la primera empresa coreana que trataba la industria del plástico. Con la llegada de los años sesenta, y bajo la dirección de la familia Koo, la compañía redirigió su inversión en el desarrollo de la electrónica de consumo, redes de telecomunicaciones y generadores de energía. No menos importante, perpetuó el desarrollo de su negocio en el sector químico, incluyendo cosmética y artículos para el hogar.⁶²

⁵⁹ Albert, E. (2018). *South Korea's Chaebol Challenge*. [En línea] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge> [TDA]

⁶⁰ Wikipedia (2019). *SK Group*. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/SK_Group

⁶¹ Albert, E. (2018). *South Korea's Chaebol Challenge*. [En línea] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge> [TDA]

⁶² Jwa Sung-hee. (2002). *The Evolution of Large Corporations in Korea*. Thayer Watkins. *The Chaebol of South Korea*. San José State University. [En línea] Recuperado de: <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/chaebol.htm> [TDA]

El principal valor corporativo de este chaebol se centra en el espíritu de grupo y las relaciones a largo plazo.

2.3. Los chaebol en la política surcoreana: Influencia y corrupción

Durante mucho tiempo, el gobierno surcoreano y los chaebol han mantenido una relación simbiótica. Del modo que, gran parte de los líderes políticos del país han comparado el éxito de estos grupos empresariales con el desarrollo y prosperidad post-guerra. Increíblemente, la suma de las ventas totales de los cinco mayores chaebol superan, hoy en día, la mitad de toda la economía surcoreana⁶³. “Los grandes conglomerados y la economía coreana no pueden separarse de la política, la cultura y la historia”, afirma Rhyu Sang-young, profesor de la Universidad Yonsei en Seúl. Si bien, la poderosa influencia que ejercen estos imperios empresariales está propiciando, en cada vez mayor medida, la puesta de estos bajo la lupa de la opinión pública.⁶⁴

Hoy en día, es habitual que los políticos recurran a los chaebol con la intención de obtener apoyo financiero durante las campañas. Asimismo, el éxito económico de los chaebol es considerado un éxito conjuntamente nacional. Mientras tanto, continúa dándose una legislación favorable hacia los conglomerados. Algunos críticos sostienen que la estrecha relación entre la política y los chaebol ha fomentado una cultura de corrupción, en la que la malversación, el soborno y la evasión de impuestos se han convertido en la norma. “Pedir dinero a los ejecutivos de los chaebol a cambio de favores políticos se consideró bastante normal hasta hace muy poco tiempo”, afirma el economista Kang Won-taek, profesor de la Universidad Nacional de Seúl⁶⁵.

No obstante, durante años, la sociedad surcoreana ha tolerado como un mal menor las “ayudas” que han otorgado los conglomerados, si bien a costa del disfrute de un crecimiento económico que ha logrado posicionar a Corea del Sur entre una de las más importantes del mundo. Sin embargo, tras la secesión de sucesos traumáticos ocurridos

⁶³ Arana, I. (2017). *Samsung, Hyundai... Los 'chaebol' surcoreanos en el punto de mira*. [En línea] Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-39706147>

⁶⁴ Albert, E. (2018). *South Korea's Chaebol Challenge*. [En línea] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge> [TDA]

⁶⁵ Albert, E. (2018). *South Korea's Chaebol Challenge*. [En línea] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge> [TDA]

en 2016, la población a variado su opinión con respecto al modelo económico que representa su país. Desatacaron la bancarrota de la naviera Hanjin, la humillación de Samsung por sus explosivos Galaxy Note 7, o las huelgas en Hyundai⁶⁶.

En las últimas décadas, el crecimiento económico de Corea del Sur ha descendido alrededor del 3%, a pesar de que los chaebol se han globalizado, expandiendo sus operaciones al extranjero.

Los chaebol, originariamente utilizados como instrumento fundamental para impulsar la economía, han pasado a convertirse en los principales financieros del gobierno. Mientras que por otro lado, el descontento de la sociedad coreana hacia los conglomerados y su imparable influencia, ha aumentado considerablemente en los últimos años. Debido a los constantes escándalos por corrupción, entre ellos el masivo tráfico de influencias que llevó a la destitución de la presidenta Park Geun-hye en el año 2017. En consecuencia, en 2018 tanto la presidenta como su predecesor recibieron sentencia.

A la creciente suma, se incluye la reciente sentencia por corrupción de algunos altos cargos ejecutivos de chaebols. Entre ellos resaltan líderes de Samsung, Hyundai, Lotte y SK.

Si bien, no es la primera vez que el sector chaebol sufre embates de la Justicia. De hecho, al menos seis de los diez primeros dirigentes de los grupos más representativos en Corea, cuentan con antecedentes criminales.⁶⁷,

A pesar de sus convicciones, los empresarios rara vez cumplen sus condenas de prisión. La gran mayoría procede a pagar las desmesuradas multas o reciben indultos presidenciales que los liberan de sus sentencias. Como los anteriormente otorgados al presidente de Samsung, Lee Kun-hee. El cual sufrió un infarto en 2014 tras ser condenado por sobornos y evasión fiscal en el periodo comprendido entre 1996 y 2009 respectivamente.

En definitiva, a día de hoy, la relación sociedad-chaebol presenta una de sus etapas más conflictivas⁶⁸. Los expertos apuntan a que este renovado escepticismo sobre el papel

⁶⁶ Arana, I. (2017). *Samsung, Hyundai... Los 'chaebol' surcoreanos en el punto de mira*. [En línea] Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-39706147>

⁶⁷ Arana, I. (2017). *Samsung, Hyundai... Los 'chaebol' surcoreanos en el punto de mira*. [En línea] Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-39706147>

⁶⁸ Vaswani, K. (2017). *Qué son los imperios empresariales "chaebol" y por qué generan controversia en Corea del Sur*. [En línea] Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-39706147>

de los chaebol puede llevar a la aprobación de reformas en su gestión, y asimismo, a la limitación de poder-influencia que dichos ejercen. Paul Choi, de CLSA Securities, señala que “La mayoría de la gente quiere acabar con la connivencia entre la política y estas empresas”.⁶⁹

Algunos economistas han sugerido algunos cambios en la política, así como el endurecimiento de las leyes antimonopolio, la prohibición de todas las participaciones cruzadas entre las subsidiarias y, una incremento de voz para los accionistas minoritarios, para finalmente romper el dominio del chaebol.⁷⁰

“Para los surcoreanos, los chaebol tienen dos caras”, afirma Kim Sang-jo, un economista de la Universidad Hansung, en Seúl. “Por un lado, los chaebol simbolizan la relación corrupta entre políticos y empresas, así que la gente pide reformas para acabar con ellos. Por otro lado, la economía depende tanto de estos grupos que la gente teme que, si los afectan demasiado, podrían provocar un colapso”. Como resultado, numerosos expertos advierten que modificar una cultura que está profundamente arraigada al sistema chaebol, no será un proceso sencillo y mucho menos inmediato.⁷¹

3. La cultura coreana y su influencia en la práctica empresarial en Corea del Sur

La cultura coreana está impregnada por la influencia confuciana, que enfatiza el respeto por la educación, la autoridad y la edad. Aunque las nuevas generaciones pueden no adherirse a dichos principios tan rígidamente como las generaciones anteriores. Sin embargo, estos principios continúan sustentando muchas costumbres y prácticas comerciales que se llevan a cabo hoy en día, especialmente en los negocios internacionales. Así pues, es esencial que tanto los negociadores extranjeros como las

⁶⁹ Arana, I. (2017). *Samsung, Hyundai... Los 'chaebol' surcoreanos en el punto de mira*. [En línea] Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-39706147>

⁷⁰ Albert, E. (2018). *South Korea's Chaebol Challenge*. [En línea] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge> [TDA]

⁷¹ Choe, S. Y Mozur, P. (2017). *El escándalo de Samsung amenaza la narrativa de éxito de Corea del Sur*. [En línea] Recuperado de: <https://www.nytimes.com/es/2017/03/09/el-escandalo-de-samsung-amenaza-la-narrativa-de-exito-de-corea-del-sur/>

empresas multinacionales en Corea del Sur entiendan dicha cultura del negocio y la utilicen adecuadamente para establecer relaciones con socios coreanos.

3.1. Aspectos críticos de la cultura coreana para la práctica de negocios en Corea

Esta sección se enfoca principalmente en seis aspectos característicos de la cultura coreana, que son los conceptos ‘Kibun’ e ‘Inhwa’, la distancia y jerarquía de poder, el confucianismo, las relaciones personales para hacer negocios y la etiqueta. Todos estos aspectos críticos de la cultura coreana tienen una fuerte influencia en la forma de hacer negocios en Corea del Sur.⁷²

기분 ‘Kibun’, como uno de los aspectos clave más importantes de la cultura coreana. Esta palabra no tiene traducción directa ni al inglés ni al español. Básicamente significa un estado de ánimo o una sensación de equilibrio y buen comportamiento. En Corea del Sur las personas están continuamente tratando de mantener el ambiente estable de Kibun, tanto en la vida personal como en el mundo de los negocios. Sin embargo, en este último ámbito, el Kibun llega a ser un aspecto de especial delicadeza. Por ejemplo, el Kibun del gerente se daña si sus subordinados no muestran el debido respeto a su opinión, mientras que por otro lado, el Kibun de un subordinado se daña si su gerente critica la opinión de este en público. Así pues, es muy probable que los coreanos muestren sus diferentes opiniones o sentimientos al dar respuestas positivas o ambiguas, tratando de mantener la armonía del Kibun general. Por lo tanto, en ámbitos de intercambios comerciales es fundamental que los negociadores sepan leer el lenguaje no verbal o corporal para comprender el verdadero significado de las respuestas.⁷³ No obstante, el desconocimiento de la existencia de este aspecto facilita que se den malentendidos y o confusiones en las reuniones de negocios.

En Corea del Sur, se denomina 눈치 ‘Nunchi’ a la forma de prestar atención a los lenguajes no verbales y corporales de los demás, así como a la interpretación de los tonos

⁷² Choong Y. Lee, (2012). *Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea*. The Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 2. Pittsburg State University, Kansas, U.S.A. [TDA]

⁷³ Alston, J.P. (1989). *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea*, Business Horizons, 32 (2), 26-31. [TDA]

utilizados en las conversaciones. La traducción de Nunchi se corresponde directamente a la capacidad de determinar el Kibun de la otra persona mediante el uso de la observación visual. Nunchi es considerado como un sexto sentido, y en el caso del bando extranjero podría considerarse una virtud o incluso ser utilizado como arma para hacer negocios correctamente. En definitiva, el Kibun es un aspecto esencial de la cultura surcoreana, el cual debe ser aprendido y entendido por las compañías extranjeras para poder mejorar la relación corporativa con los surcoreanos.⁷⁴

Otro principio clave de la cultura empresarial surcoreana es 인화 ‘*Inhwa*’, que se define como armonía. En la sociedad surcoreana, característicamente colectiva, el consenso es un elemento importante para promover y mantener la armonía en el país. *Inhwa* es un legado de los principios morales confucianos que enfatiza la armonía entre las personas, pero especialmente entre los desiguales. Por lo general, a los coreanos les gusta dar respuestas positivas y evitar un rechazo directo. Este comportamiento se corresponde en parte al aspecto mencionado anteriormente, ‘Kibun’, el cual también está directamente relacionado con *Inhwa*. *Inhwa*, por otra parte, suele existir en las desigualdades de rango, prestigio y poder. En el mundo de los negocios, este término requiere que los subordinados sean leales a sus superiores y que los superiores se preocupen por el bienestar de dichos subordinados.

En la sociedad coreana los estigmas de jerarquía están rigurosamente marcados y estos rigen su comportamiento a lo largo de toda su vida. Resaltando la armonía característica que envuelve a los equipos que forman los conglomerados surcoreanos, y como resultado, al sentido del respeto que tienen los coreanos hacia sus figuras de autoridad más destacadas. Destacan especialmente los gobernantes, ancianos y líderes organizacionales, así como aquellos que se encuentran en altos rangos dentro de una empresa. Los trabajadores se encuentran en la obligación moral de ser leales a sus empleadores y supervisores, generalmente evitando conflictos en el trabajo.⁷⁵ Por otro lado, estas figuras de autoridad generalmente tienen en cuenta el bienestar de sus subordinados. Como resultado, esta cadena de lealtad y armonía conjunta facilita la existencia del *Inhwa* en una empresa.

⁷⁴ Choong Y. Lee, (2012). *Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea*. The Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 2. Pittsburg State University, Kansas, U.S.A. [TDA]

⁷⁵ Alston, J.P. (1989). *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea*, Business Horizons, 32 (2), 26-31. [TDA]

Debido al Inhwa en el mundo de los negocios, el estilo de administración es categorizado como “Administración de clanes”, una situación facilitada por el hecho de que muchos de los gerentes senior coreanos en una empresa específica están relacionados por lazos familiares.⁷⁶ Si bien esta atmósfera no es común en países occidentales, donde hijos e hijas siguen sus carreras profesionales en función a sus intereses, independientemente del negocio que tenga la familia. Por lo tanto, Inhwa se trata de un concepto de difícil comprensión para aquellas sociedades que no comparten los mismos sistemas. Así, el conocimiento previo del concepto Inhwa ayudaría a las empresas occidentales a mejorar la colaboración con las coreanas.⁷⁷

Existe un último aspecto de Inhwa en concordancia con Kibun. Destaca la responsabilidad moral de apoyar a otras personas o partes y por ende hacerlas felices. Como se mencionó anteriormente, este nuevo concepto es consistente con Kibun puesto que entran en juego los sentimientos, el equilibrio y la armonía personal de cada individuo. Como resultado, los coreanos evitan las malas noticias y recurren a esperar hasta el final del día para notificarlas. También es resaltable la forma en la que lo hacen puesto que tienden a evitar dar la información negativa por completo, recurriendo al lenguaje indirecto y ambiguo. Por esta razón, para un negociador extranjero es de vital importancia conocer estos conceptos y manejarlos a la perfección. El conocimiento de los dichos se convertiría en la herramienta perfecta para el desarrollo exitoso de una negociación intercultural con empresas coreanas.⁷⁸

Por otro lado, Corea del Sur es uno de los países con mayor distancia y jerarquía de poder en el ámbito empresarial. Se trata de un hecho que condiciona directamente al funcionamiento de los negocios inter-multiculturales. En este aspecto entra en juego el protocolo.

La persona de menor estatus se debe inclinar a la de superior. Al igual que en otras sociedades tradicionales, por ejemplo, se espera que las personas con posiciones más altas y los miembros con mayor jerarquía se sienten en el centro o en la posición principal de

⁷⁶ Choong Y. Lee, (2012). *Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea*. The Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 2. Pittsburg State University, Kansas, U.S.A. [TDA]

⁷⁷ Alston, J.P. (1989). *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea*, Business Horizons, 32 (2), 26-31. [TDA]

⁷⁸ Alston, J.P. (1989). *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea*, Business Horizons, 32 (2), 26-31. [TDA]

la sala de banquetes o reuniones. Otra atmósfera que muestra la distancia de poder es el direccionamiento del título de cada individuo. En Corea del Sur, las personas no se dirigen entre sí por su nombre sino por sus títulos. Esta práctica tan particular incluso se prolonga a las relaciones entre estudiantes.⁷⁹

Esta distancia y jerarquía de poder está fuertemente inmersa en las relaciones que se llevan a cabo en el mundo de los negocios en Corea del Sur. En este tipo de relaciones es muy importante que la comunicación se compense en cuanto a los títulos y sus representantes. Es decir, los altos funcionarios coreanos no tratarán cómodamente con miembros de menor estatus en un equipo de negociación. Independientemente de la experiencia que puedan tener. Por lo tanto, para que la colaboración fluya con éxito se debe tener en cuenta el título profesional y utilizarlo en su debido momento. Los negociadores extranjeros mostrarían su respeto enviando a funcionarios adecuados, ofreciendo un personal preparado y equitativo con respecto a dichos títulos. Puesto que los coreanos son extremadamente sensibles con respecto a los títulos y su correcto reconocimiento. Por otro lado, el gerente senior suele ser el que toma las decisiones. El personal subalterno puede tener más conocimiento de los temas en cuestión, por lo que también es muy importante que se comprometa con ellos. Sin embargo, es posible que el bando coreano no ofrezca una opinión hasta que el miembro principal del personal haya dictado sentencia.⁸⁰ Así pues, las compañías extranjeras deben centrarse en las decisiones tomadas por los gerentes senior coreanos, y al mismo tiempo mantener los contactos con el personal subalterno. Se sugiere a las empresas extranjeras que con antelación al encuentro faciliten documentos, propuestas, folletos de la empresa y materiales de marketing a dichos gerentes, así como al personal subalterno. Esto posibilita un mejor entendimiento mutuo y mostraría las competencias del bando extranjero.⁸¹

⁷⁹ Cho, Y.H., and Yoon, J. (2001). *The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture*. Asia Pacific Business Review. [TDA]

⁸⁰ Chen, M. (2004). *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. Cengage Learning EMEA. [TDA]

⁸¹ Choong Y. Lee, (2012). *Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea*. The Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 2. Pittsburg State University, Kansas, U.S.A. [TDA]

3.2. Confucianismo coreano y colectivismo

El confucianismo impregna la vida coreana. En gran medida, influye tanto en la vida personal como en el mundo empresarial. El Confucianismo es una antigua corriente de pensamiento procedente de China, la cual se ha extendido por gran parte del este asiático. Aunque a menudo se la describe como una religión, no es una afirmación del todo correcta, de hecho, se trata más de una forma o filosofía de vida.

Kung Fu-Tzu, más conocido como Confucio en los países occidentales, vivió en China, concretamente en el antiguo estado de Lu, actual provincia de Shandong, alrededor del 500 a.C. Fue un gran funcionario y maestro de letrados, que ofreció a sus estudiantes un sistema de orden durante un periodo en el que China fue interrumpida por la guerra.⁸²

El pensamiento confuciano acoge cinco disciplinas morales, las cuales gobiernan las cinco relaciones humanas existentes; (1) La justicia y rectitud deben marcar las relaciones entre el soberano y el sujeto. (2) Debe haber una relación adecuada entre padre e hijo; (3) Separación de funciones entre marido y mujer; (4) El más joven deben dar prioridad al anciano; y (5) La fe y confianza deben reinar sobre las relaciones dadas entre amigos. En resumen, las cinco disciplinas indican las cinco relaciones del sujeto, padre e hijos, esposo y esposa, hermanos y hermanas, y amigos con amigos. Esta corriente de pensamiento hace hincapié en el deber, la lealtad, el honor, la piedad filial, el respeto hacia el rango en edad y antigüedad, y la sinceridad.⁸³

En general, el confucianismo es un elemento fuertemente influyente dentro de la sociedad surcoreana. Es destacable la influencia que ejercen elementos como el estatus social, los contactos sociales, o las relaciones interpersonales. Así pues, en Corea del Sur la sociedad está determinada por la edad, el género, la educación, los antecedentes familiares, la riqueza, la ocupación y la ideología política. Los contactos sociales determinan el éxito como resultado, por lo que para la sociedad surcoreana es fundamental la genealogía y los antecedentes como herramienta para establecer dichos contactos. Del mismo modo, este hecho determina la forma en la que se trata a las personas en una sociedad de carácter jerárquico. Los surcoreanos tienden a ser muy amigables por lo cual su cultura tiene un fuerte énfasis en los vínculos grupales. Se espera

⁸² Kim, Terri (2009) University of East London. *Confucianism, Modernities and Knowledge: China, South Korea and Japan*. [TDA]

⁸³ Cho, Y.H., and Yoon, J. (2001). *The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture*. Asia Pacific Business Review. [TDA]

que una persona considere los beneficios e intereses para todo el grupo o comunidad a la que pertenece. La sociedad coreana, como sociedad colectivista, requiere que las personas vivan en una armoniosa “familia”⁸⁴ que gire en torno a los principios morales nombrados anteriormente.

En efecto, esta necesidad de permanecer en grupo también está fuertemente reflejada en las relaciones de negocios que se dan dentro de las corporaciones surcoreanas. La sociedad y los grupos empresariales fomentan relaciones sólidas donde todos asumen la responsabilidad de los miembros de su grupo.

El impacto de este aspecto de la cultura en los negocios de Corea del Sur se manifiesta especialmente en la toma de decisiones. Por lo general, a los surcoreanos les toma más tiempo llegar a un consenso final, porque todos los miembros del equipo deben tener en cuenta las opiniones y valores de los demás. La decisión se basa en la cuidadosa consideración de los intereses de todo el equipo y, al mismo tiempo, el mantenimiento del entorno estable del Kibun. Por lo tanto, cuando los negociadores extranjeros negocian con surcoreanos deben conservar la paciencia durante el proceso de negociación. También, estos deben apreciar el sentimiento colectivista de esta cultura y pensar en términos del bien común de todo el equipo.⁸⁵

3.3. Negociación internacional en Corea del Sur. Comunicación y etiqueta

Retomando el discurso anterior, la cultura surcoreana está generalmente orientada al grupo. De igual modo, se podría afirmar que las preferencias individuales también pueden considerarse menos importantes que el sentido de pertenencia grupal, conforme a sus normas y la armonía de cada uno de los miembros.

Las relaciones se basan en la familiaridad, el respeto y la confianza personal. La modestia también es muy importante en este ámbito. Se debe tener en cuenta que en la negociación en Corea del Sur las relaciones comerciales se entienden como relaciones

⁸⁴ Choong Y. Lee, (2012). *Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea*. The Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 2. Pittsburg State University, Kansas, U.S.A. [TDA]

⁸⁵ Yang, Inju. (2006). *Jeong Exchange and Collective Leadership in Korean Organizations*. Asia Pacific Journal of Management. EDC Paris Business School, France [TDA]

entre individuos o grupos, no entre empresas. A pesar de la orientación grupal de esta cultura y en contraste con sus vecinos asiáticos, China y Japón, en Corea es posible tener discusiones personales con socios coreanos. Sin embargo, no significa que incluso aunque haya surgido la amistad y la confianza entre los socios estos vayan a confiar en los otros individuos de la compañía. Lo cual prima la importancia de mantener los interfaces de la empresa sin que se de ningún cambio. Pues, si se cambia un contacto clave puede requerir que el proceso de construcción de relaciones comience de nuevo, y por ende, la negociación se ralentice o estanque.⁸⁶

En la cultura coreana, el “quedar bien” es algo esencial. El *Inhwa* o la armonía debe mantenerse a toda costa, y la restricción emocional se tiene en alta estima. Avergonzar al otro propiciaría la fractura de este principio, provocando un desenlace desastroso en una relación comercial con coreanos. La reputación y la posición social dependen en gran medida de la capacidad de una persona para controlar las emociones y gestionarlas. Por lo que, cuando se deban tratar temas desagradables con una persona, nunca debe hacerse en público, y el mensaje siempre debe ser transmitido de la manera en la que se mantenga la autoestima contraria. La importancia de la moderación y el tacto diplomático no se puede sobreestimar.⁸⁷

Si bien los coreanos consideran que la cortesía y la humildad son ingredientes esenciales para una relación exitosa, estos factores no afectan su determinación de alcanzar los objetivos comerciales. Son pacientes y persistentes en la consecución de sus objetivos. No están condicionados por ningún sentido del juego limpio ni tampoco del aprovechamiento de un adversario más débil. Ellos intentará tomar todo lo que puedan conseguir.⁸⁸

En las negociaciones con coreanos es crucial que la comunicación sea lo más completa posible, sin embargo, la barrera del idioma supone uno de los principales inconvenientes. No hay muchos negociadores que dominen el inglés con fluidez y mucho menos el coreano, y en muchos de los casos es necesario tener un intérprete. No obstante, es muy importante consultar de antemano si está permitida la participación de estos. Por

⁸⁶ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

⁸⁷ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

⁸⁸ Movius, H., Matsuura, M., Yan, J., and Kim, D. (2006). *Tailoring the Mutual Gains Approach for Negotiations with Partners in Japan, China, and Korea*. *Negotiation Journal* pp. 389-435. [TDA]

otra parte, existe la tendencia a la comodidad, y en consecuencia al error. Es decir, muchos negociadores extranjeros e inexpertos en Corea dejan que la parte coreana se ocupe de la barrera del idioma, inclusive la aportación de intérpretes si los agentes no hablan inglés. Esto obviamente pone al lado extranjero en seria desventaja. Los ejecutivos extranjeros deben proporcionar sus propios intérpretes y, consecutivamente, informarles al detalle antes de cualquier reunión, facilitando los puntos principales por escrito.⁸⁹

Los empresarios coreanos usualmente hablan en voz baja y empleando tonos suaves. Inclusive, las conversaciones pueden estar marcadas por periodos de silencio. Sin embargo, el silencio y la distracción pueden indicar que el discurso no está siendo entendido correctamente. Además, puede darse cierta incomodidad si uno de los individuos extranjeros habla por si mismo en lugar de por su compañía u organización. En este entorno, el comportamiento ruidoso y bullicioso puede interpretarse como falta de autocontrol. En los restaurantes, especialmente los que se utilizan para almuerzos y cenas de negocios, se deben mantener conversaciones a tono relajado y suave. Por el contrario, los coreanos pueden mostrarse muy animados y emocionados mientras muestran a sus visitantes los entornos sociales surcoreanos. Sin embargo, contradicción no debe confundir al negociador extranjero;⁹⁰ Se debe mantener la calma y conservar la compostura.

En esta cultura la comunicación tiende a ser generalmente algo indirecta y abstracta, aunque no tanto como en el caso del país Nipón. Los coreanos reconocen lo que escuchan afirmando con un ‘sí’, o incluso asintiendo. Esto no indica un acuerdo. Por otro lado, otro factor común en los empresarios coreanos es la renuencia extrema a decir ‘no’ de manera rápida y clara a una proposición. Por lo general, simplemente dejarán que las cosas se alarguen mientras que a lo sumo dan indicios muy sutiles de que el proyecto no va a ir a ninguna parte. Una de las tácticas más comunes y claras para archivar una propuesta es decir “keul seh” *글세*, que significa “Lo pensaremos,” y/o “esto requerirá más información”.⁹¹

Si el bando extranjero no puede leer estos signos y sospecha que está siendo bloqueado, su mejor recurso es recurrir a un tercero. Este se pondría en contacto con uno de los negociadores responsables del bando coreano para averiguar qué está sucediendo

⁸⁹ InvestorVillage. (2009) *Korean Etiquette and Ethics in Business. Negotiating Korean Style*. [TDA]

⁹⁰ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

⁹¹ InvestorVillage. (2009) *Korean Etiquette and Ethics in Business. Negotiating Korean Style*. [TDA]

realmente. También es recomendable acudir a esta táctica cuando se tiene que transmitir una mala noticia. Puesto que es beneficioso utilizar un enfoque indirecto similar al tratar con los coreanos, ya que pueden percibir la comunicación directa como un comportamiento grosero y agresivo. No obstante, aunque los coreanos son muy amigables, a veces, especialmente en el transcurso de una discusión o negociación, también pueden llegar a ser bastante directos si se lo proponen. Mucho más que los negociadores japoneses o chinos.⁹²

En las relaciones interpersonales con los negociadores coreanos es ventajoso seguir el protocolo de negocios y etiqueta coreanos para que las negociaciones se desarrollen con mayor efectividad. Por lo cual, en la primera toma de contacto es aconsejable considerar la práctica los siguientes gestos protocolarios. (1) Debe evitarse el contacto físico excepto en los apretones de manos. Aunque es probable que los hombres coreanos puedan tomar las manos como signo de amistad y sin ninguna connotación sexual. (2) Cuando se apunte a personas u objetos se debe usar la mano abierta en lugar de un dedo. (3) Cuando se refieren a sí mismos, los coreanos se ponen el dedo índice frente a la nariz en lugar de señalarse el pecho como en el caso occidental. (4) Entrecerrar los ojos o inclinar la cabeza hacia atrás indica una respuesta negativa. (5) El contacto visual debería ser bastante frecuente, aunque no hasta el modo de mirar fijamente. Este comportamiento transmite sinceridad y ayuda a construir confianza en los primeros contactos establecidos en el comienzo de las negociaciones.⁹³

Antes de iniciar negociaciones comerciales en Corea del Sur, es conveniente identificar e involucrar a un intermediario local. La participación de este individuo ayudaría a cerrar la brecha cultural y estableciendo las primeras impresiones. El hecho de presentar un intermediario que resolviera los posibles conflictos iniciales demostraría la actitud de compromiso por parte de los negociadores extranjeros. Además, este puede ser capaz de aprovechar las relaciones existentes, lo que podría acortar significativamente el tiempo hasta que el “posible” socio coreano esté listo para realizar los negocios con el gerente extranjero.⁹⁴

⁹² InvestorVillage. (2009) *Korean Etiquette and Ethics in Business. Negotiating Korean Style*. [TDA]

⁹³ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

⁹⁴ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

En este país destacan dos tipos de negociaciones entre coreanos y extranjeros; Las realizadas por individuos o las realizadas por equipos. Las individuales requieren varias rondas durante las cuales su contraparte coreana consulta con el grupo que participa en la toma de decisiones. Estas pausas ralentizarían y complicarían el proceso. Por lo tanto, es recomendable llevar a cabo negociaciones por equipos. La unidad del equipo aporta una experiencia funcional más amplia ya que además se pueden asignar diferentes roles a cada uno de los miembros del mismo. De este modo, se lograría maximizar el impacto del equipo. Es crucial que el equipo se encuentre bien alineado, con roles claramente asignados y estrategias acordadas por adelantado. Como se mencionó anteriormente, es fundamental mantener los interfaces de la empresa, pues cambiar a un miembro del equipo supondría que el proceso de construcción de relaciones comenzara de nuevo.⁹⁵

Dado el fuerte énfasis en la jerarquía en la cultura empresarial del país, un ejecutivo senior debe liderar las negociaciones para su compañía, y su equipo de negociación debe incluir líderes de alto rango y excelentes conocimientos de la misma. Puede resultar ventajoso averiguar quienes participarán en el bando coreano, conocer los títulos y los logros profesionales de cada uno de estos individuos. Así, se podrá anticipar y elegir a las personas que coincidan con el rango de los miembros coreanos. Pues el estatus es muy importante y una falta de coincidencia podría ser una molestia colectiva. Por otro lado, las reuniones deben ser programadas con al menos tres o cuatro semanas de anticipación, dado que los coreanos también querrán informarse acerca de los participantes de la futura negociación. Es recomendable proporcionar detalles sobre los títulos, cargos y responsabilidades de los asistentes.⁹⁶

De acuerdo con el protocolo de negocios surcoreano, los miembros deben ingresar a la sala de reuniones en orden jerárquico. Los coreanos probablemente asuman que el primer extranjero en ingresar a la sala es el responsable de más alto cargo en su delegación. Lo mismo ocurrirá en el otro bando. Además, observando la cantidad de deferencia dentro del grupo coreano es posible que se pueda identificar la estructura jerárquica de todo el grupo.⁹⁷

⁹⁵ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

⁹⁶ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

⁹⁷ InvestorVillage. (2009) *Korean Etiquette and Ethics in Business. Negotiating Korean Style*. [TDA]

Los nombres se dan generalmente en el orden de apellido, primer nombre. El último, consiste en dos nombres, el nombre generacional y el nombre dado, separados por un guion. Algunos coreanos solo dan sus iniciales, en cuyo caso usualmente dicen su apellido, por ejemplo 'Y.K. Kim. ' Debe usarse Sr./Sra. más el apellido. Además, los coreanos son muy sensibles con la consideración del estatus. Si una persona tiene un título profesional o académico, es recomendable utilizarlo para dirigirse a ella. Llamar a los coreanos por su primer nombre sería considerado una falta de respeto. Por otra parte, las presentaciones van acompañadas de apretones de manos y / o ligeras reverencias. Es posible que algunas personas se muestren reacio a dar la mano, por lo que es mejor esperar a que los homólogos coreanos inicien el apretón de manos, que debe ser ligero.⁹⁸

Los surcoreanos conceden importancia al intercambio de tarjetas de negocios, cuando se establece el primer contacto interpersonal. Por lo general, después del apretón de manos, si se recibe una de estas tarjetas, es importante presentar una a cambio o este gesto será malinterpretado. Es recomendable que las tarjetas extranjeras presenten la información en varios idiomas; Por un lado en coreano y por el otro en inglés. Cuando la tarjeta es presentada a un miembro coreano, el lado redactado en coreano debe estar boca arriba, sostenida por ambas manos y orientada hacia el destinatario surcoreano. A continuación, se sugiere asentir con la cabeza para mostrar respeto y agradecimiento. Del mismo modo, las tarjetas deben ser aceptadas con ambas manos y seguidamente, ser examinadas con cuidado. No leer la tarjeta de alguien puede ser considerado un insulto, pero también puede serlo leerlas demasiado. Por lo cual, una vez se ha procedido el breve reconocimiento, ésta puede ser guardada en el estuche de las propias tarjetas, o posteriormente, ser colocadas sobre la mesa, frente a las manos. Las tarjetas nunca deben ser guardadas en el bolsillo trasero al igual que tampoco se puede escribir sobre ellas.⁹⁹

En Corea del Sur, la tradición de entregar pequeños regalos sigue siendo un método directo para construir relaciones; Tanto en entornos sociales como en los empresariales. En este país, hacer y recibir regalos también es parte de hacer negocios.

⁹⁸ Lee, Sujin (2012). *East Asians. Social Heterogeneity: Differences in Norms among Chinese, Japanese, and Korean Negotiators*. Negotiation Journal, Volume 28. [TDA]

⁹⁹ Choong Y. Lee, Pittsburg State University, Kansas, U.S.A. (2012) The Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 2 "Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea" Consultado el 23 de Mayo de 2019.

Entre otros, también es una forma de asegurar favores.¹⁰⁰ La entrega de regalos no está considerada un soborno por parte de los negociadores, en efecto, este tipo de regalos deben ser de buena calidad pero no excesivos en valor. Sin embargo, es de buena educación rechazar el regalo un par de veces antes de aceptarlo, y es muy probable que los coreanos rechacen los presentes. Si se recibe un regalo, es aconsejable corresponder con un artículo de un valor similar. Los regalos procedentes del país de origen son muy apreciados y valorados, independientemente del precio. Hacer un regalo después de firmar un contrato también es un gesto favorable para el bando negociador.¹⁰¹

Cuando se recibe un regalo de parte del bando negociador surcoreano, es de esencial importancia no abrir el regalo en presencia del donante, a menos que este desee lo contrario. Además, existen numerosos riesgos potenciales en ‘qué regalar’ o ‘cómo envolver’ el presente. Por lo cual, es aconsejable entregar un regalo previamente envuelto. Al entregar más de un regalo, el donante (s) debe asegurarse de que los miembros de mayor estatus o edad obtengan regalos más valiosos, puesto que mostrar respeto hacia los mayores es de esencial importancia en la cultura surcoreana.¹⁰²

Los artículos mencionados anteriormente son parte de la etiqueta de negocios única de Corea del Sur. Conocer el funcionamiento y el significado de dicho intercambio, es fundamental, puesto que durante la fase de construcción de relaciones, un enfoque detallista y modesto apela la sensibilidad coreana y allana el camino para negociaciones más efectivas.¹⁰³

Otro de los métodos utilizados para afianzar la confianza en estos primeros contactos entre los miembros de ambos bandos, es comenzar la reunión con una pequeña charla. Esto permite que los participantes se conozcan personalmente. El propósito de esta primera reunión es construir las relaciones y recopilar información sobre las áreas de interés, objetivos y flaquezas de la otra parte para la próxima negociación. En general, las reuniones no sirven como eventos para la toma de decisiones. En cambio, son una

¹⁰⁰ Southerton, D.G. (2008). *More thoughts on Korean Business and Popular Culture*. Volume 2, Bridging Culture Publications Von Gilnow, M.A., Huo. [TDA]

¹⁰¹ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

¹⁰² Aiken, M., Kim, D., Hwang, C., and Lu, L. (1995). *A Korean Group Decision Support System*. Information and Management. [TDA]

¹⁰³ InvestorVillage. (2009) “Korean Etiquette and Ethics in Business. Negotiating Korean Style” Consultado el 23 de Mayo de 2019.

oportunidad para mostrar interés, intensificar relaciones, reunir e intercambiar información. No es frecuente que una reunión conduzca a una decisión directa.¹⁰⁴

Estas reuniones deben ser dirigidas por los miembros veteranos del grupo. Con presentaciones simples, evitando el diseño en exceso. Es recomendable que en el trascurso del discurso se den pausas con frecuencia, puesto que facilitarán el trabajo a los intérpretes y asegurarán un mayor entendimiento entre las partes negociadoras. Así pues, también es fundamental verificar a través de preguntas diplomáticas si la audiencia comprende el discurso. Puesto que “quedar bien” es extremadamente importante en este tipo de negociaciones y las personas no reconocerán abiertamente que no entienden. Incluso si el líder surcoreano no habla inglés, dirigirse directamente a él, puede ser interpretado como un gesto de consideración ante el líder del bando opuesto.¹⁰⁵

Por otro lado, se debe disponer de un número suficiente de copias de todo lo que se presente, de modo que cada asistente obtenga una. Sin embargo, la apariencia de los materiales de presentación no es muy importante, siempre que incluya imágenes descriptivas. La utilización de diagramas y información sintetizada facilitará el entendimiento entre las partes. Como los coreanos esperan una gran discusión detallada, es recomendable la previa preparación y la máxima recopilación de información de antecedentes.

Hacer que los materiales de trabajo se traduzcan al coreano no es una obligación, pero ayuda a transmitir los mensajes.¹⁰⁶

Si bien, Corea del Sur sigue siendo una sociedad fuertemente dominada por hombres, aunque los roles de género han comenzado a cambiar en los últimos años. En la actualidad, es frecuente encontrar a mujeres, típicamente jóvenes, ocupando puestos profesionales, pese a que pocas tienen autoridad e influencia significativas. Al mismo tiempo, la mayoría de las mujeres todavía luchan por alcanzar posiciones de ingresos y autoridad similares a los hombres.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

¹⁰⁵ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

¹⁰⁶ Lee, Sujin (2012). *East Asians. Social Heterogeneity: Differences in Norms among Chinese, Japanese, and Korean Negotiators*. *Negotiation Journal*, Volume 28. [TDA]

¹⁰⁷ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

Debido a que la mayoría de los coreanos esperan tratar con hombres en roles de toma de decisiones, en consecuencia, es común que las mujeres extranjeras ocasionalmente se sienten incómodas en este tipo de negociaciones. Sin embargo, las mujeres occidentales suelen tener un trato especial e inusual en comparación a las mujeres asiáticas. Como empresaria visitante, es importante destacar la importancia de la empresa a la que pertenece y su papel en ella. Una introducción personal o una carta de apoyo de un alto ejecutivo dentro de la misma compañía, también podría ayudar en las primeras impresiones. Es fundamental mostrar confianza y asertividad, no obstante, es sumamente importante para las mujeres evitar parecer demasiado audaces y agresivas, puesto que los coreanos pueden sentirse desafiados. De igual modo, este comportamiento también debe ser evitado por los miembros varones del equipo extranjero.¹⁰⁸

Otro de los puntos destacables en la etiqueta de negocios surcoreana, es la importancia de la vestimenta formal. Los hombres, en su mayoría usan trajes oscuros con corbata y las mujeres visten trajes de chaqueta, en ocasiones con tonos particularmente claros. Las tonalidades azules ayudan a controlar la estabilidad del Kibun entre los coreanos; Este color consigue transmitir confianza y equilibrio a las emociones, por lo cual es aconsejable usarlo en alguna de las prendas utilizadas para establecer este tipo de contactos.¹⁰⁹

Las comidas de negocios y el entretenimiento, en particular las cenas o las “competiciones” de canto en los karaokes, pueden incluir un alto consumo de alcohol. Estos eventos sociales son claves para fortalecer la confianza entre los miembros de dichos grupos. De modo que, rehusarse a participar en estas actividades puede tomarse como una clara señal de desinterés. Si bien, en este tipo de reuniones sociales no es recomendable hablar de negocios, aunque podrían darse excepciones. La contraparte coreana puede usar estos momentos como oportunidad para transmitir mensajes importantes o incluso resolver disputas. No obstante, también pueden intentar obtener información personal de que podría fortalecer la posición de estos en la negociación. Si bien, es posible desviar estas consultas si es necesario, pero no es aconsejable mostrar signos de desconfianza en las intenciones del bando surcoreano.¹¹⁰

¹⁰⁸ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

¹⁰⁹ Lee, Sujin (2012). *East Asians. Social Heterogeneity: Differences in Norms among Chinese, Japanese, and Korean Negotiators*. *Negotiation Journal*, Volume 28. [TDA]

¹¹⁰ Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

En este tipo de entornos sociales, la puntualidad es un poco más relajada en comparación a otros países del este asiático. Sin embargo, siempre es preferible mantener la puntualidad en las cenas, aunque es aceptable llegar a las fiestas dentro de un margen de 20 minutos posteriores a la hora acordada. Un tema a evitar en las discusiones sociales es la relación de Corea con Japón. Pues la relación entre estos dos países aún se ve ensombrecida por las fuertes animosidades en ambos lados, especialmente entre las generaciones de mayor edad.¹¹¹

En conclusión, en los últimos años, ha destacado el rápido crecimiento dado en el número de extranjeros y compañías extranjeras que han estado negociando con compañías coreanas. Puesto que con su impresionante desempeño, muchas de estas compañías han logrado convertirse en actores importantes en los mercados globales. Ahora que las compañías extranjeras están más involucradas en los negocios con coreanos, es frecuente que estas se enfrenten a algunas dificultades para manejar los negocios con empresarios surcoreanos debido a las diversas expectativas, prácticas y comportamientos llevados a cabo en cada una de las etapas de la negociación.¹¹² No obstante, se trata de un proceso complejo, delicado y esencial para que el desenlace de la negociaciones se ejecute adecuadamente. Como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de las dificultades en las negociaciones con coreanos provienen de las diferencias culturales entre Corea y otros países.

A pesar de que, Corea es uno de los países de Asia que más se han abierto internacionalmente, aún mantienen tradiciones, costumbres y prácticas desarrolladas significativamente a partir de su propia cultura para hacer negocios. Por lo tanto, la comprensión de dichos factores culturales ayudarían favorablemente a que las compañías de negociadores extranjeros pudieran realizar negocios con coreanos y/o en Corea del Sur de manera eficiente y efectiva. Si bien, hay que tener en cuenta que Corea es un país dinámico. En los últimos años, tradición e innovación conviven en una misma línea. Las compañías coreanas están introduciendo nuevos sistemas, por ejemplo, destaca el sistema de pago basado en el rendimiento laboral en lugar del tradicional sistema 호봉, 'hobong', el cual compensa la edad y la antigüedad bajo diferentes estándares para hombres y mujeres. Por otro lado, el enfoque paternalista tradicional de las empresas también está

¹¹¹ Lee, Sujin (2012). *East Asians. Social Heterogeneity: Differences in Norms among Chinese, Japanese, and Korean Negotiators*. Negotiation Journal, Volume 28. [TDA]

¹¹² Lothar Katz (June 2008) *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. [TDA]

bajo presión y están desapareciendo muchas de las prácticas características de esta cultura de negocios. Sin embargo, ya es una realidad que a pesar de todos estos cambios, las nuevas generaciones que componen las compañías de la Corea moderna, se han adaptado con facilidad. Y a medida que la globalización impacta en el país, las nuevas generaciones comienzan a integrarse en una sociedad más individualizada.¹¹³

4. CULTURA CORPORATIVA DE COREA DEL SUR¹¹⁴

4.1. Cultura empresarial surcoreana, un modelo a seguir

La cultura corporativa como teoría y método de gestión, surgió como un componente esencial del éxito de la organización a fines del siglo XX. Por consiguiente, el estilo único de cultura corporativa de Corea del Sur, ha sido un elemento crítico para su éxito económico. Como se ha mencionado anteriormente, la herencia confuciana ha tenido una espectacular influencia en la vida de los coreanos, llegando a ser el componente más dominante de su cultura.¹¹⁵

“Hoy es muy difícil encontrar estructuras similares a los chaebols de Corea del Sur en el extranjero”, sostiene Park Sang-in, profesor de la Escuela de Graduados de Administración Pública de la Universidad de Seúl. “En los países de habla inglesa, realmente no hay grupos de negocios, sino compañías individuales que poseen sus subsidiarias al 100 por ciento. En Europa, los conglomerados nunca son tan grandes como los chaebols, y la propiedad y la administración generalmente están estrictamente divididas” “Por otra parte, el chaebol está comprometido con varias compañías con

¹¹³ InvestorVillage. (2009) *Korean Etiquette and Ethics in Business. Negotiating Korean Style*. [TDA]

¹¹⁴ Choong Y. Lee, (Agosto de 2014). *South Korean Corporate Culture and Its Lessons for Building Corporate Culture in China*. The Journal of International Management Studies, Volume 9 Number 2. [TDA]

¹¹⁵ Choong Y. Lee, (Agosto de 2014). *South Korean Corporate Culture and Its Lessons for Building Corporate Culture in China*. The Journal of International Management Studies, Volume 9 Number 2. [TDA]

transacciones internas sólidas, todas controladas por un único presidente casi todopoderoso que actúa como gerente y como propietario de facto de toda la empresa”.¹¹⁶

En su mayoría, gran parte de los chaebol surcoreanos remontan sus orígenes al periodo colonial japonés en Corea, mientras que otras resurgieron de la última dinastía coreana. Sin embargo, estas narraciones representan una minúscula parte del total, emergiendo convenientemente después de que los chaebol se convirtieran en verdaderos titanes de la industria.

A día de hoy, numerosos expertos y ejecutivos de otras potencias económicas observan con interés el estilo de gestión surcoreano, y en definitiva, su cultura corporativa. Es el caso de la superpotencia china, la cual considera a Corea un modelo a seguir en el ámbito empresarial. China sostiene que la cultura empresarial y corporativa de los conglomerados coreanos son el estilo de gestión adecuado para lograr el éxito económico. En los últimos años, el creciente éxito que ha experimentado Corea del Sur y su respectiva economía basada en la exclusiva cultura corporativa y filosofía de gestión coreana, ha dado a superpotencias como China, nuevas perspectivas.¹¹⁷

No obstante, que otras potencias quieran basar su cultura corporativa en el modelo surcoreano es un tema que debe analizarse con extrema precaución. Estas potencias interesadas deben basar sus culturas corporativas en los siguientes principios.¹¹⁸

Ante todo, la cultura corporativa debe ser coherente y desarrollada a partir de la estrategia comercial de una empresa. Debe reflejar la perspectiva mental de los miembros y empleados, determinando la reputación general y el éxito de la empresa. Puesto que la alta calidad del recurso humano es la clave de la competitividad empresarial¹¹⁹.

¹¹⁶ Cho, M. (6 de abril de 2015). *The chaebols: The rise of South Korea's mighty conglomerates*. Recuperado de: <https://www.cnet.com/news/the-chaebols-the-rise-of-south-koreas-mighty-conglomerates/> [TDA]

¹¹⁷ Choong Y. Lee, (Agosto de 2014). *South Korean Corporate Culture and Its Lessons for Building Corporate Culture in China*. *The Journal of International Management Studies*, Volume 9 Number 2. [TDA]

¹¹⁸ Choong Y. Lee, (Agosto de 2014). *South Korean Corporate Culture and Its Lessons for Building Corporate Culture in China*. *The Journal of International Management Studies*, Volume 9 Number 2. [TDA]

¹¹⁹ Barney, Jay B. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 656-665. [TDA]

En segundo lugar, el enfoque de la cultura corporativa coreana está en su gente. Por lo tanto, las empresas interesadas deben desarrollar su valor, código de ética y estándares de comportamiento para mejorar la competencia profesional de sus empleados sobre la base de una mentalidad orientada a las personas.

Inclusive, deben construir una cultura corporativa con objetivos claros a largo plazo, que genere valores comunes que beneficien a cada uno de sus empleados, a la nación y a las corporaciones. Sin embargo, es fundamental que los intereses de las empresas estén en línea con las demandas de la sociedad o este principio no podría cumplirse.

Por último, para construir una gran cultura corporativa basada en el modelo corporativo surcoreano, es necesario que las empresas creen un ambiente amigable con la innovación, persigan la excelencia y valoren la armonía entre todos sus elementos.

La cultura corporativa que ha desarrollado Corea a lo largo de todos estos años, ha sido una de las principales razones del éxito de la economía surcoreana. La cultura corporativa en Corea del Sur no solo ha sido influenciada por el confucianismo u otras culturas extranjeras como la estadounidense y japonesa, sino que también se ha constituido en base al liderazgo y la guía de su gobierno.¹²⁰

Como resultado, Corea ha formado una cultura corporativa única, la cual se ha convertido en una fuerza positiva esencial para la prosperidad económica de este país.

Es ya una realidad indiscutible que potencias corporativas tan relevantes como China, con un gran potencial económico, hayan comenzado a incorporar las lecciones aprendidas de la cultura empresarial de Corea del sur, idealizando los principios y fundamentos que esta cultura única ha desarrollado a lo largo de todos estos años.

¹²⁰ Choong Y. Lee, (Agosto de 2014). *South Korean Corporate Culture and Its Lessons for Building Corporate Culture in China*. The Journal of International Management Studies, Volume 9 Number 2. [TDA]

Conclusiones

A lo largo de todos estos años, Corea del sur ha desarrollado una cultura empresarial única en el mundo. La influencia que ha ejercido este tipo de cultura tan peculiar, está empezando a ser considerada uno de los elementos propulsores esenciales de la prosperidad económica de Corea en los últimos setenta años.

La inminente presencia que han tenido los chaebol en la economía de este país ha logrado que se alcanzasen altas tasas de crecimiento económico en relativamente muy poco tiempo. Este grupo masivo de conglomerados han dominado prácticamente la economía de Corea del Sur durante décadas, ejerciendo una influencia extraordinaria en el poder político.

El gobierno, por su parte, ha apoyado generosamente a los chaebol desde principios de los años sesenta, fomentando la creación de importantes marcas como Samsung y Hyundai, hoy en día reconocidas internacionalmente. Estas empresas representan aproximadamente la mitad del valor del mercado de valores del país surcoreano. Impulsan la mayoría de las inversiones en I+D realizadas por el este país.

Si bien, por otro lado, cabe destacar la estrecha relación entre Estado y chaebol, la cual ha repercutido de manera indirecta y negativa en la opinión pública hacia este nexo. Con una extensa lista de casos por corrupción y otros delitos mayores, se han implicado a altos cargos ejecutivos de los chaebol más representativos de este país. La situación convulsa que envuelve esta realidad político-económica, se ha convertido en un tema extremadamente delicado para la sociedad surcoreana.

En contraste, en la idea del desarrollo del discurso de esta investigación no estaba pensado dar un importante protagonismo a la política. No obstante, ha sido imposible separar el objeto de estudio de la fuerte influencia que ha ejercido el poder político en él.

Sin embargo, no trata solo de la influencia de la fuerza política, sino de un conjunto de elementos culturales que han configurado la originalidad de dicha cultura. Resalta la herencia cultural confuciana, que por el contrario, ha sido un elemento digno de mencionar. Cómo esta se ha impregnado no solo en la sociedad coreana, sino cómo ha constituido la cultura corporativa de sus empresas.

La cultura empresarial coreana, merece ser objeto de futuras investigaciones. Algunas grandes potencias como China ya han comenzado a analizar e imitar las peculiaridades de esta cultura, puesto que, como se mencionó anteriormente, la cultura empresarial surcoreana ha sido y es un ejemplo a seguir.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y estudios:

Aiken, M., Kim, D., Hwang, C., and Lu, L. (1995). *A Korean Group Decision Support System*, Information and Management.

Alston, J.P. (1989). *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea*, Business Horizons.

Barney, Jay B. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, 656-665.

Bustelo Gómez, Pablo. (1991). *La expansión de las grandes empresas de Corea del Sur («Chaebol»): un ejemplo de estrategia corporativa*. Universidad Complutense de Madrid.

Chen, M. (2004). *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, Cengage Learning EMEA.

Cho, Y.H., and Yoon, J. (2001). *The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture*, Asia Pacific Business Review.

Choong Y. Lee, (2012) *Korean Culture and Its Influence on Business Practice in South Korea*. The Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 2. Pittsburg State University, Kansas, U.S.A.

Choong Y. Lee, (Agosto de 2014). *South Korean Corporate Culture and Its Lessons for Building Corporate Culture in China*. The Journal of International Management Studies, Volume 9 Number 2.

Eun Mee Kim, Joon-Kyung Kim, Jun-Il Kim. (2000). *Restructuring of the Chaebols and Financial sector in Korea: Progress and assessment since the Financial Crisis*. Seoul, Ewha Womans University. School of International Studies.

Eungi Kim, Andrew; Parl, Gil-Sung. (2003). *Nationalism, Confucianism, work ethic and industrialization in South Korea*. Journal of Contemporary Asia vol.33. Corea del Sur: Routledge.

Huh, C. & Kim, S. B. (1993). *Japan's keiretsu and Korea's chaebol*: Research Dept., Federal Reserve Bank of San Francisco.

InvestorVillage. (2009) *Korean Etiquette and Ethics in Business. Negotiating Korean Style*.

Jensana Tanehashi, A. (2004) *Empresa y negocios en Asia oriental: Estrategias y acciones. Capítulo IV. Empresa y negocios en Corea del Sur*. Editorial UOC.

Kim, Terri (2009) University of East London. *Confucianism, Modernities and Knowledge: China, South Korea and Japan*.

Kwon, Yul O. (2005). *A cultural analysis of South Korea's economic prospects*. Global Economic Review: Perspectives on East Asian Economies and Industries. Corea del Sur: Routledge.

Lee, C. Y. & Kim, H. S. (2011). *Ethical Issues in the Evolution of Corporate Governance in China*. Journal of Global Business Management, Vol. 7, No. 2, 164-172.

Lee, Dowoon. (2006). *The Korean Economy in transition: In search of a new model. En: Global Economic Review: Perspectives on East Asian Economies and Industries*. Corea del Sur: Routledge.

Lee Kwang Pyo. (1998). *A Handbook of Korea. Korean Overseas Information Service Ministry of Culture an Information*.

Lee, Sujin (2012). *East Asians. Social Heterogeneity: Differences in Norms among Chinese, Japanese, and Korean Negotiators*, Negotiation Journal, Volume 28.

López, J. (2005). *La economía política del cambio institucional en Corea: inversión extranjera y relaciones gobierno-empresas* (pp. 177-219). México: El Colegio de México y Korea Foundation.

Lothar Katz (2008) *Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*.

M. Sociology. 공화 Konghwaguk. *A study of Korean capitalism and the role of the state, the Fifth Republic of Korea*. Korea University.

Movius, H., Matsuura, M., Yan, J., and Kim, D. (2006). *Tailoring the Mutual Gains Approach for Negotiations with Partners in Japan, China, and Korea*. Negotiation Journal.

Murillo, D., & Sung, Y. D. (2013). *Understanding Korean capitalism: Chaebols and their corporate governance*. ESADEgeo Center for Global Economy and Geopolitics Position Paper, 33.

Na, Woon-Bong. (2000). *A cross-cultural reference of business practices in a new Korea*: Eun Young Kim, Quorum Books, Connecticut, 1996. Journal of Business Research.

Rhyu, Sang-young. (2005). *The Origins of Korean Chaebols and their Roots in the Korean War*. Seoul: Yonsei University.

Southerton, D.G. (2008). *More thoughts on Korean Business and Popular Culture* Volume 2, Bridging Culture Publications Von Gilnow, M.A., Huo.

Sung Yun-dal. (2013). *Understanding Korean Capitalism: Chaebols and their Corporate Governance*. ESADEgeo Center for Global Economics and Geopolitics. Sogang Business School.

Powers, C. M. (2010). *The Changing Role of Chaebol. Multi-Conglomerates in South Korea's National Economy*. Stanford Journal of East Asian Affairs, 10.

Vicente, L. (mayo 2018). *Marca-país: estudio comparativo de las estrategias de España y Corea del Sur*. Universidad de Sevilla.

Artículos e informes:

Albert, E. (4 de mayo de 2018). [En línea] *South Korea's Chaebol Challenge*. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: <https://www.cfr.org/background/south-koreas-chaebol-challenge>

Andrei Lankov (12 de octubre de 2011), [En línea] *Lee Byung-chull: founder of Samsung Group*. The Korea Times. [Fecha de consulta: 21 febrero 2019] Recuperado de: http://www.koreatimes.co.kr/www/news/issues/2014/05/363_96557.html

Arana, I. (17 de enero de 2017). [En línea] *Samsung, Hyundai... Los 'chaebol' surcoreanos en el punto de mira*. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-39706147>

Asialink Business. [En línea] *Korean business culture and etiquette*. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: <https://asialinkbusiness.com.au/republic-of-korea/conducting-business-in-korea/korean-business-culture-and-etiquette?doNothing=1>

Cho, M. (6 de abril de 2015). [En línea] *The chaebols: The rise of South Korea's mighty conglomerates*. [Fecha de consulta: 4 junio 2019] Recuperado de: <https://www.cnet.com/news/the-chaebols-the-rise-of-south-koreas-mighty-conglomerates/>

Choe, S. Y Mozur, P. (9 de marzo de 2017). [En línea] *El escándalo de Samsung amenaza la narrativa de éxito de Corea del Sur*. [Fecha de consulta: 6 junio 2019] Recuperado de: <https://www.nytimes.com/es/2017/03/09/el-escandalo-de-samsung-amenaza-la-narrativa-de-exito-de-corea-del-sur/>

Fontdeglòria, X. (16 de agosto de 2017). [En línea] *El milagro del río Han*. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2017/08/15/opinion/1502817271_067280.html

Iain Marlow (24 de abril de 2015), [En línea] *South Korea's chaebol problem*. The Globe and Mail. Asia-Pacific Business. [Fecha de consulta: 21 de febrero 2019] Recuperado de: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/international-business/asian-pacific-business/south-koreas-chaebol-problem/article24116084/>

Jwa Sung-hee. (2002). *The Evolution of Large Corporations in Korea*. Thayer Watkins. *The Chaebol of South Korea*. [En línea] San José State University. [Fecha de consulta: 26 marzo 2019] Recuperado de: <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/chaebol.htm>

Kim, M. (enero de 2012). [En línea] *Samsung Group plans record \$41 billion investment in 2012*. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: <https://www.reuters.com/article/us-samsung-investment-idUSTRE80G00W20120117>

L.A Translation (2003). [En línea] *Business negotiation Korean style*. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: <https://www.latranslation.com/business-negotiation-korean-style/>

Louis Kraar. (2003). [En línea] *Wanted Kim Woo Choon*. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/02/03/336433/index.htm

Matthew, B. (4 de septiembre de 2018), [En línea] *The History of Samsung (1938-Present)*. [Fecha de consulta: 21 febrero 2019] Recuperado de: <https://www.lifewire.com/history-of-samsung-818809>

Ortiz de Zárate, R. (2015). [En línea] *Kim Dae Jung*. España: Barcelona Centre for International Affairs. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: http://www.cidob.org/es/biografias_lideres_politicos/asia/corea_del_sur/kim_dae_jung

Ortiz de Zárate, R. (2015). [En línea] *Roh Moo Hyun*. España: Barcelona Centre for International Affairs. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: http://www.cidob.org/biografias_lideres_politicos/asia/corea_del_sur/roh_moo_hyun

Ortiz de Zárate, R. (2015). [En línea] *Park Geun Hye*. España: Barcelona Centre for International Affairs. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: http://www.cidob.org/biografias_lideres_politicos/asia/corea_del_sur/park_geun_hye#4

Probuen Advisory (25 de abril de 2017), [En línea] *SAMSUNG: Un chaebol coreano*. *Industria y Tecnología*. [Fecha de consulta: 21 febrero 2019] Recuperado de: <https://www.probuen.es/blog/un-chaebol-coreano-samsung/>

Salazar, F. (14 de febrero de 2017). [En línea] *El milagro del río Han, un referente para el desarrollo*. [Fecha de consulta: 4 junio 2019] Recuperado de: <https://elordenmundial.com/el-milagro-del-rio-han-un-referente-para-el-desarrollo/>

Se-Woong Koo (9 de diciembre de 2016). [En línea] *South Korean Corruption Will Endure*. [Fecha de consulta: 6 junio 2019] Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2016/12/09/opinion/south-korean-corruption-will-endure.html>

Valencia, E. (28 de enero de 2015). [En línea] *Estado y empresarios en Corea del Sur: entre la reciprocidad y la autonomía*. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652015000200002#notas

Vaswani, K. (26 de abril de 2017). [En línea] *Qué son los imperios empresariales "chaebol" y por qué generan controversia en Corea del Sur*. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-39706147>

Vázquez Pastor, S. (junio de 2014). [En línea] *El milagro del río Han 2.0: Pasado, presente y futuro coreano*. [Fecha de consulta: 1 junio 2019] Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/2751/retrieve>

Wikipedia (2019). [En línea] *SK Group*. [Fecha de consulta: 25 febrero 2019] Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/SK_Group

Worldwide Hyundai. (Junio de 2010). [En línea] *Hyundai research & development: Hyundai Motor Company*. [Fecha de consulta: 25 febrero 2019] Recuperado de: www.worldwide.hyundai.com

Yonhap News Agency (9 de abril de 2018). [En línea] *La fiscalía procesa al expresidente Lee bajo los cargos de corrupción*. [Fecha de consulta: 4 junio 2019] Recuperado de: <http://spanish.yonhapnews.co.kr/news/2018/04/09/0200000000ASP2018040900170088>

Yonhap News Agency (11 de abril de 2018). [En línea] *La fiscalía apela la sentencia contra Park en un caso de corrupción*. [Fecha de consulta: 4 junio 2019] Recuperado de: <http://spanish.yonhapnews.co.kr/news/2018/04/11/0200000000ASP2018041100230088>