



## **LA CULTURA CHINA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

中华文化是在商业环境中

中華文化是在商業環境中

### **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

GRADO EN ESTUDIOS DE ASIA ORIENTAL

**PRESENTADO POR:**

NOELIA NIETO PÉREZ

**DIRIGIDO POR:**

PROF. DON RAFAEL SALGUEIRO LÓPEZ

# **LA CULTURA CHINA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

中华文化是在商业环境中

中華文化是在商業環境中

**POR NOELIA NIETO PÉREZ**

## ***RESUMEN***

En las últimas cuarenta décadas el crecimiento económico de China ha sido motivo de atracción para muchos países del mundo y, sobre todo, para sus empresas. Paralelamente a este suceso, el mundo de los negocios internacionales parece tener más atención que nunca. Estos dos fenómenos parecen haber unido fuerzas, lo que ha traído consigo el interés de numerosas empresas alrededor del mundo que se interesan por establecer contactos con el país asiático. Debido a esto, no solo la economía de China está siendo rigurosamente estudiada por muchos oportunistas, sino que el estudio de la cultura china se está convirtiendo en una llave para poder abrirnos muchas puertas y así poder entrar en su territorio.

**PALABRAS CLAVE:** Negociación internacional, cultura china, Asia oriental, negocios interculturales, China.

## ***ABSTRACT***

In the last forty decades, China's economic growth has been a source of attraction for many countries in the world and especially for its companies. Parallel to this event, the world of international business seems to have more attention than ever. These two phenomena seem to have joined forces which has brought with it the interest of numerous companies around the world that are interested in establishing contacts with the Asian country. Because of this, not only China's economy is being rigorously studied by many opportunists, but the study of Chinese culture is becoming a key to being able to open many doors to enter its territory.

**KEYWORDS:** international negotiation, chinese culture, East Asia, intercultural business, China.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	6
2. Objetivos.....	8
3. Metodología.....	9
4. Marco cultural.....	10
4.1. Sociedad china .....	12
de las primeras dinastías a confucio y el taoísmo.....	12
llegada de los primeros imperios .....	13
época contemporánea .....	15
impacto en actualidad .....	15
4.2. Comportamiento social .....	16
4.3. Interacción social .....	17
5. Características de la cultura de la negociación en China.....	20
5.1. Elementos culturales de negociación .....	24
Distancia al poder .....	24
Colectivismo versus individualismo.....	25
Evasión a la incertidumbre .....	26
Masculinidad versus feminidad .....	26
Orientación a largo plazo versus a corto plazo.....	27
Indulgencia versus moderación .....	27
5.2. Conceptos fundamentales .....	29
Guānxi 关系 (relaciones personales).....	29
Miànzi 面子 (reputación) .....	30
Zhōngjiānrén 中间人 (intermediario) .....	30
Shè huì děng jí 社会等级 (jerarquía) .....	31
Rén jì hé xié 人际和谐 (armonía en las relaciones).....	31
Zhěng tǐ guān niàn 整体观念 (razonamiento).....	32
Jiē jiǎn 节减 (ahorro).....	33
Chī kǔ nài láo 吃苦耐劳 (resistencia al trabajo) .....	33
Lún lǐ xué 伦理学 (ética).....	33
5.3. La comunicación.....	34

6.	Protocolo.....	40
6.1.	Vestimenta .....	40
6.2.	Tratamiento.....	41
6.3.	Banquetes.....	42
6.4.	Regalos.....	42
7.	Diferencia en negociación con japon.....	44
7.1.	Características a tener en cuenta a la hora de la negociación con Japón .....	46
	Reunion.....	46
	Comunicación (verbal/no verbal) .....	47
	Idioma.....	47
	Jerarquia.....	48
	Acuerdos.....	48
	Conclusiones.....	49
	Bibliografia.....	51

# 1. INTRODUCCIÓN

La globalización y el comercio internacional están haciendo que la negociación internacional esté muy presente en nuestro día a día. Debido a esto, en los últimos años las empresas no solo se limitan a su zona local, sino que están en constante búsqueda de expansión en otros territorios.

Echando una mirada al panorama internacional, debemos centrar nuestra atención en la región de Asia Oriental, más concretamente en China.

El crecimiento del país asiático en las últimas cuarenta décadas ha sido digno de admiración y atención, ya que pasó de ser un país en vías de desarrollo a ser una de las principales economías del mundo (M.Morrison, 2019)<sup>1</sup>. Tras la muerte de Mao Zedong, China se encaminó, de la mano de Deng Xiaoping, hacia un proceso conocido en chino como *Gǎigé kāifàng*, 改革開放, literalmente “reforma y apertura”, lo que supuso uno de los acontecimientos económicos más importantes dentro del siglo XX. En 1978 se puso en marcha en el país lo que se conocería como “*las cuatro modernizaciones*”, que transformarían al país en una de las primeras potencias económicas en un periodo de 40 años, basadas en la agricultura, defensa, y ciencia y tecnología. Además de este paquete de reformas, se llevó a cabo la creación de cuatro “*zonas económicas especiales*”<sup>2</sup>, Xiamen, Shantou, Shenzhen y Zuhai, con un doble propósito: ser laboratorios para experimentar sus políticas de la reforma económica y servir como ventanas al mundo exterior (Lau Raymond, 1999)<sup>3</sup>.

Teniendo en cuenta que el siglo en el que vivimos está caracterizado por una fuerte presencia de intercambios internacionales, no es de extrañar que el crecimiento económico de China haya generado un gran impacto dentro del ámbito de la negociación intercultural, ya que muchos países y sus empresas, como señalábamos anteriormente, pretenden ampliar su presencia y la de sus productos a nivel mundial. Aun así, para llevar esto a cabo, no solo hace falta desearlo, sino también trabajarlo, puesto que cuando hablamos de negociación internacional, hay un concepto muy importante que tenemos que tener en mente, la “*cultura*”. No se puede eliminar la importancia de los valores culturales a la hora de llevar a cabo las negociaciones debido a que estos nos van a dificultar, en el caso de no conocerlos, o facilitar, en el caso contrario, el proceso de negociación. Por tanto entendemos que negociar fuera de las fronteras es un acto difícil debido a ciertos sesgos que poseemos, incluso sin darnos cuenta, uno de ellos y normalmente el más protagonista suele ser el **etnocentrismo** o, según su definición, esa actitud propia de presuponer la superioridad de nuestra sociedad o grupo sobre los demás y darle el poder

---

<sup>1</sup> M.Morrison, W. (2019). China’s Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States Updated June 25, 2019.

<sup>2</sup> El concepto “zona económica especial”, o según su abreviatura ZEE, son regiones cuyas leyes económicas se asemejan se acercan a una economía de libre mercado.

<sup>3</sup> Lau, Raymond W. K., "Pioneering Economic reform in China's Special Economic Zones", Brookfield, Singapore & Sydney, Ashgate, 1999.

a nuestra cultura de tener el criterio exclusivo para interpretar o valorar a los otros grupos  
("Definición de etnocentrismo - Diccionario del español jurídico - RAE", 2019).

## **2. OBJETIVOS**

Mediante el siguiente trabajo de investigación lo que se quiere conseguir es un acercamiento a la cultura china y a su comportamiento en el ámbito laboral, más concretamente en el mundo empresarial, para así entender los patrones que deben seguir las empresas extranjeras para conseguir establecer vínculos con ellos.

Para llevar a cabo este acercamiento se realizará el estudio de factores tales como su historia, esencial para entender el origen de sus características culturales, su filosofía, sus habilidades directivas, elementos empresariales fundamentales que rigen su comportamiento y finalmente el protocolo, una cuestión que no puede ser olvidada si queremos que la negociación sea fructífera.

A pesar de que este trabajo está centrado en la imagen de China, se ha llevado a cabo un pequeño análisis final en comparación con Japón. Esto se debe a que a cause de su cercanía geográfica o conexión a lo largo de la historia, muchas personas o, en este caso concreto empresas, tienden a pensar que no se requieren diferentes comportamientos a la hora de negociar con uno o con otro. De esta forma con este análisis final se pretende mostrar la idea de que ambos países tienen sus características propias. En pocas palabras lo que se pretende en este apartado es alejarnos del sesgo cultural.

### 3. METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos citados anteriormente se ha llevado a cabo una metodología cualitativa basada en:

- ✓ **Búsqueda bibliográfica:** La búsqueda bibliográfica ha sido el principal método de elaboración de este trabajo, ya que mediante la búsqueda y lectura de numerosos artículos se ha conseguido hacer una presentación no solo de la cultura china y su comportamiento, sino también de conceptos tales como “*cultura*”, “*comunicación verbal y no verbal*” y “*dimensiones culturales de Hofstede*”. Hay que añadir que en su mayoría los artículos estaban escritos en inglés, sobre todo los que más se centran en China, debido a la falta de actualización de la información en español.
- ✓ **Fuentes de estadísticas:** Durante este trabajo se ha investigado sobre las “*dimensiones culturales*” de **Hofstede**, claves para comprender la comunicación intercultural. Esta parte del trabajo está apoyada por la presencia de grafica para mostrar de forma visual los porcentajes de los países en cuanto a las diferentes dimensiones. Todas estas gráficas han sido obtenidas de “**Compare countries - Hofstede Insights. (2019).**” Retrieved from <https://www.hofstedeinsights.com/product/compare>
- ✓ **Material del grado:** Debido a que el Grado al que pertenezco se basa en la especialización de Asia Oriental, existen muchas asignaturas tales como “*Historia en Asia Oriental*”, “*Mediación y Negociación en Asia Oriental*” y “*Habilidades Directivas en Asia Oriental*” que me han proporcionado el material suficiente para tener un mínimo de conocimiento y para poder contrastar y saber si el material bibliográfico que estoy usando es el correcto y/o apropiado.

## 4. MARCO CULTURAL

Antes de introducirnos en el universo cultural de China para entender sus cuestiones dentro del ámbito empresarial, es lícito sentar las bases del término cultura. Este concepto ha sido definido por muchos autores, siendo E.B. Tylor (1871), pionero en la antropología, quien acuñó una de las definiciones más clásicas que tenemos de este término:

“La cultura o la civilización, en sentido etnográfico amplio, es ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad.”<sup>4</sup>

Usualmente, se menciona a Franz Boas, un antropólogo estadounidense de origen judío-alemán, como el anverso del pensamiento señalado anteriormente, es decir, del pensamiento tyloriano. Según afirma George W. Stocking<sup>5</sup> en su artículo “Franz Boas y el concepto de cultura en perspectiva histórica” (1968), este autor llevó a cabo una nueva definición del concepto que cambió el rumbo del enfoque antropológico en el s. XX. Para Boas (1964:166) la cultura se puede definir de la siguiente forma:

“Puede definirse la cultura como la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos. La simple enumeración de estos varios aspectos de la vida no constituye, empero, la cultura. Es más que todo esto, pues sus elementos no son independientes, poseen una estructura”.<sup>6</sup>

También contamos con definiciones más cercanas, cronológicamente hablando, en el caso de Schein (1997). Considerado una autoridad en la materia de psicología de las

---

<sup>4</sup> E.B.Tylor, 1871, *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion Language, Art and Custom* 1871.

<sup>5</sup> George W. Stocking, Jr. Profesor emérito del Departamento de Antropología y del Committee on the Conceptual Foundation of Science en la Universidad de Chicago.

<sup>6</sup> Título del original inglés: *THE MIND OF PRIMITIVE MAN*, 1911, (The Macmillan Co., New York). *CUESTIONES FUNDAMENTALS DE ANTROPOLOGIA CULTURAL*, traducido directamente de la 3ª edición corregida (abril, 1943/ por Susana W. De Ferdkin, 1ª edición castellana en esta serie: noviembre de 1964).

organizaciones, muestra que la cultura es un patrón de supuestos básicos y compartidos en una sociedad de acuerdo con las características nacionales, organizacionales, regionales, éticas, religiosas, lingüísticas y sociales (Schein, 1997).<sup>7</sup>.

Después de hacer un breve repaso a ciertas definiciones de *cultura*, podemos llegar a la conclusión de que este concepto es algo que está presente en la mayoría de aspectos de nuestra vida, incluso de forma inconsciente. Por tanto, es una cuestión clave si queremos establecernos en el ámbito empresarial de otro país. Ciertamente, en pocas palabras, es un pilar básico para explicar los comportamientos y, a su vez, entender las diferentes formas de comportarse que presentan los diferentes países que existen en el mundo en ámbitos tales como la negociación, la forma de organización empresarial, las habilidades directivas, etc. Entendemos, por tanto, que las decisiones de los empresarios y negociadores pueden estar influenciadas por sus valores culturales, por lo que las diferencias culturales son un punto clave a la hora de llevar a cabo una negociación con otro país, ya que, si no se maneja bien esta situación, esto podría traer consigo grandes choques culturales que podrían presentar muchos obstáculos en el proceso de negociación.

Los negociadores tienen que llevar a cabo un desarrollo del proceso que estará íntimamente ligado a sus bases culturales. Dentro de la mayoría de culturas, como es el caso de la cultura china, la cual desarrollaremos en este trabajo, existen conceptos claves en el comportamiento de los empresarios y negociadores, lo que será decisivo no sólo para los acuerdos, sino para el futuro de las empresas en sí. Hay que tener claro que las personas mostrarán formas diferentes a la hora de enfrentarse a las situaciones y debates que se generen. Además, también hay que señalar que el proceso de comunicación, tanto verbal como no verbal, juega un papel crucial, siendo este último muy importante en relación a los países asiáticos que se van a tratar, China y, en menor medida, Japón.

Para situarnos en el contexto chino, debemos hacer referencia a la situación del país, el cual se convirtió en la segunda economía mundial en 2003, habiendo abierto sus puertas al comercio internacional desde el 1978 a manos de Deng Xiaoping. Desde entonces, China no ha hecho más que superarse a sí misma, creciendo sin cesar, además de haberse convertido en la “*fábrica del mundo*”. Otro de los factores más importantes a destacar en el contexto de China es el rol del partido comunista chino, ya que este no solamente ha ejercido poder en el ámbito político sino también en el ámbito empresarial.

Otro de los principales factores importantes son el tamaño y la demografía del país. Actualmente, China cuenta con un total de más de 1.395 millones de habitantes, pero, a

---

<sup>7</sup> Schein, 1997, *Organizational culture & leadership*. Jossey-Bass Inc., (1997)

pesar de esto, el país destaca por una posición autosuficiente frente al resto del mundo debido a su enorme diversidad y, como señalábamos anteriormente, a la magnitud de su geografía.

#### **4.1.SOCIEDAD CHINA**

China es uno de los países que puede presumir de poseer una de las civilizaciones más antiguas del mundo, la cual puede remontarse hasta 4.000 años atrás. Por ello, para hablar de la sociedad china contemporánea debemos hacer un breve repaso a lo largo de su historia, para así comprender ciertas cuestiones y ver la evolución del país, que nos será necesario para asentar las bases de la cultura china, algo necesario para este trabajo.

##### ***DE LAS PRIMERAS DINASTÍAS A CONFUCIO Y EL TAOÍSMO***

Remontándonos a períodos primitivos, cuando hablamos de China, la primera dinastía a la que hay que hacer mención es la dinastía Xia. En un principio considerada semimitológica, debido a que existen algunos historiadores que la consideran real y otros no. Aunque en los últimos años se han estado encontrando cada vez más pruebas arqueológicas que nos muestran que esta dinastía se merece el título de “primera dinastía de China”. Las fechas de este periodo, datan del 2.200 a.C. al 1.800 a.C. Tenía su capital en Erlitou<sup>8</sup>, una ciudad amurallada con una clase gobernante de corte religiosa. Uno de los fenómenos más importantes de esta dinastía es la aparición del cobre. Con esta revolucionaria técnica se establecerán algunas características de la civilización china arcaica. Es en este momento cuando surge la denominada “dicotomía fundamental”, es decir, la sociedad se dividió en dos. Por una parte, encontramos a los nobles, habitantes de las “ciudades-palacio” y, por otro lado, los campesinos, que se localizaban en las tierras alrededor de los muros de la ciudad.

Posteriormente a la Xia, encontramos la dinastía Shang (1800 a.C- 1046 a.C). Al igual que la dinastía anterior, su existencia es dudosa, aunque algunas muestras arqueológicas como los huesos de ganado y los caparazones de tortuga de Henan, están cubiertos de misteriosas rayas, lo que para expertos ha sido considerado como una forma primitiva de escritura china. Esta escritura en los huesos oraculares dejó improntas de su relación con la civilización china actual.

En algún momento entorno al 1046 a.C. - 1050 a.C., los denominados Zhou conquistaron el territorio de los Shang. Esta sociedad fue uno de los numerosos estados que compitieron por el poder de los siglos sucesivos, aunque los desarrollos en este período (1050 a.C-256

---

<sup>8</sup> Esta ciudad da nombre a la “cultura Erlitou”, llamada así después de que se encontraran restos en un yacimiento arqueológico localizado en Erlitou, Yanshi, en la provincia de Henan.

a.C) trajeron consigo algunas de las fuentes esenciales de la cultura china que perduran hasta la actualidad. Hay que hacer mención especial, sobre todo, a los períodos “Primaveras y otoños” 722 a.C.- 481 a.C. y “Reinos combatientes” 475 a.C. – 221 a.C.

Es durante el s. V a.C cuando la sociedad china trajo consigo un adelanto, tanto bélico como intelectual, similar a lo que estaba sucediendo en Occidente con Grecia en la misma época. De esta situación nació Confucio 551-479 a.C. quien llevó a cabo un sistema de pensamiento y una ética en los que se basó la cultura china durante más de 2500 años. Con este pensamiento, no solo se llevaron a cabo unas lecciones en cuanto a conducta personal, sino que también las centró en la forma de gobierno, llevando a cabo teorías basadas en una sociedad ordenada y ética. Sin duda, se podría decir que los pensamientos de Confucio de un mundo ordenado y ético entraban en conflicto con la situación bélica que se estaba dando en China en esos momentos.

En cuestiones filosóficas que, sin duda, marcarán los aspectos de la cultura china, al igual que lo hizo el confucianismo, tenemos también el taoísmo. Según la leyenda, su creador, Lao-Tse, vivió durante el s. VI a.C. y tradicionalmente es en esa fecha donde se data el *Dào dé jīng*<sup>9</sup>, aunque algunas investigaciones actuales determinan que es posterior. Al contrario que el confucianismo, el taoísmo niega la política y se basa en la vuelta a la admiración por la naturaleza y a un modo de vida lo más sencillo posible.

### ***LLEGADA DE LOS PRIMEROS IMPERIOS***

En los s. IV a.C. y III a.C. las disputas anteriores transformaron el territorio en verdaderas guerras de anexión, finalizando en el año 221 a.C., con el triunfo de la dinastía que gobernaba el estado occidental de los Qin. Esta dinastía marca el fin del período Antiguo y da comienzo a las primeras épocas imperiales. De ella obtenemos al primer gran emperador histórico de China, Qi Shi Huang Di, quien usó el legalismo y la centralización del estado para controlar todo el territorio chino. El problema que nos encontramos en este periodo es el férreo autoritarismo por parte del emperador, quien mandó a unificar la Gran Muralla China con trabajos forzados, llevó a cabo una quema de libros de historia antigua y ordenó perseguir a todo aquel a favor del confucianismo y, por ende, asesinar a cualquier opositor. También unificó la moneda, el sistema de medidas y la lengua escrita, con lo que sentó las bases para un Estado unificado.

---

<sup>9</sup> Dao De Jing, texto donde encontramos los fundamentos del taoísmo filosófico. Tiene un papel muy importante en la religión china, ya que está relacionado no solo con el taoísmo religioso sino con el buddhismo, el cual en su introducción en China fue interpretado usando en gran medida palabras y conceptos taoístas.

Al morir el emperador, su hijo no puede controlar el país por lo que surge la dinastía Han, 220 a.C.-206 a.C., en este período se adoptaron muchas prácticas establecidas por Qi Shi Huang Di.

Empezando una tendencia que se repetiría a lo largo de toda la historia de china, un campesino llamado Liu Bang (256 a.C.-195 a.C.) se sublevó y conquistó el país para construir la dinastía de la que hablábamos, la dinastía Han. Hay que tener en cuenta que esta dinastía es de las más importantes, puesto que el nombre Han todavía hace referencia a la etnia china y a su lengua. A pesar de que fue un momento decisivo para la centralización del poder, esta época estuvo plagada de problemas económicos y la incapacidad de controlar un imperio en expansión, unidos al malestar social y al levantamiento de los taoístas, lo que provocará la caída de los Han.

Una vez acabada esta dinastía, se lleva a cabo un retroceso hacia la división del país. Entre los siglos III y VI, el norte de China es testigo de una sucesión de reinos, una época que sería denominada “período de los tres reinos y seis dinastías”.

Los tres reinos que encontramos en este momento en China son: el de Wei al norte, el de Shu al oeste y el de Wu en el bajo Yangtsé. Este período se puede resumir como una constante lucha por el poder y un progresivo repliegue hacia el sur, mientras el norte sufría cada vez más las sucesivas invasiones de tribus bárbaras.

En cuanto a religión y filosofía, a partir del s. IV, el buddhismo alcanzó un gran esplendor en el país, al igual que las artes y las ciencias, favorecidas entre otras cosas por la invención del papel.

En el s.VI se lleva a cabo la creación de la dinastía Sui, la cual consiguió reunificar de nuevo a China. Tras ella, nos encontramos con los Tang (618-907), que fue una de las épocas más brillantes de la historia de China, convertida en el centro político, económico y cultural de Asia, con una población de 50 millones de habitantes. En cuanto a las costumbres, aunque estuvo basada en el confucianismo, el imperio estuvo abierto a todas las ideologías.

Posteriormente, volvemos a caer en el problema de la división, surgiendo un período denominado “cinco dinastías” (907-960). Tras él, se lleva a cabo la reunificación del territorio gracias a la dinastía Song (960-1279), donde tenemos como pensamiento protagonista al neoconfucianismo, altamente autoritario, que llevó a cabo un rígido despotismo imperial junto a una gran intransigencia hacia las restantes escuelas de pensamiento, todas perseguidas por ser contrarias.

En el lapso de tiempo 1271-1368, China vive un proceso de apertura gracia a la creación de la dinastía Yuan a manos de Kublai Khan, quien abre el país a la ruta de la seda (con la llegada de Marco Polo) y se le da la bienvenida al cristianismo y al islam en el país. Además, surge la clasificación de la población en varias etnias. Y finalmente, los Ming (1368-1644) y la última dinastía de China, los Qing (1636-1912).

## ***ÉPOCA CONTEMPORÁNEA***

Durante el s. XIX y s. XX, el país comenzó a sufrir una ola de presencia occidental, pero debido a las férreas raíces tradicionales, esto desembocó en varias revueltas antioccidentales, dando un giro inesperado en 1911 con el fin de la última dinastía que encontraremos en China, la dinastía Qing, trayendo consigo la República China. Posteriormente, en 1949, después de varios conflictos políticos, los comunistas se hacen con el poder, dando lugar a la que será conocida como la República Popular China bajo el mandato de Mao Zedong, caracterizada, entre otras cosas, por la Revolución cultural.

Tras la muerte de este líder en 1976, China se abre al mundo, aunque de una forma lenta y gradual, a manos de Deng Xiaoping. Finalmente, a día de hoy y desde 2013, el mandato de China fue otorgado a Xi Jinping.

En la actualidad, Xi Jinping ha heredado un país con una gran historia de éxitos, pero es cierto que también presentaba muchos problemas, ya que, a pesar de tener una planificación sólida, la economía del país ha mantenido un desequilibrio junto a una gran dependencia del mercado de exportaciones.

## ***IMPACTO EN ACTUALIDAD***

Como hemos podido ver, la cultura china es una de las más antiguas y complejas del mundo, la cual abarca numerosas costumbres y tradiciones mostradas desde diferentes ámbitos como el histórico, el mitológico, el artístico o el filosófico, que han perdurado hasta la actualidad.

Por ello, es impensable introducirnos en la actualidad sin tener constancia del pasado del país, ya que China ha sido un país construido a través de una serie de doctrinas éticas y morales que se han ido forjando a través de su larga historia. Doctrinas que han sido totalmente significativas para establecer la mentalidad y la forma de actuar de su población.

Podemos destacar actitudes procedentes del confucianismo como la eficiencia en el trabajo, el respeto por la escolaridad, honestidad y la fiabilidad. En cuestiones sociales, se otorgaba mucha importancia a la familia, insistiendo en la piedad filial y el orden social, el fin de esta doctrina es buscar el bien común, ya que este es más importante que el bien individual, algo que se podría reflejar en el colectivismo que presentan los empresarios y la sociedad china en general; pasando luego por el legalismo, haciendo hincapié en los intereses de los terratenientes; y, entre otras, el taoísmo, basado en la naturaleza.

En contraposición, la cultura occidental influida por el cristianismo que se caracteriza por la concepción del trabajo como castigo divino, y un énfasis en el individuo, mostrando así la tendencia individualista, una de las principales características dentro del ámbito empresarial occidental.

## 4.2. COMPORTAMIENTO SOCIAL

En este apartado se sentarán algunas de las bases principales del presente trabajo. Aquí analizaremos una serie de comportamientos sociales que llevan a cabo los chinos y que los diferencian de los demás negociadores mundiales. Dentro del comportamiento social es donde podemos encontrar el primer gran choque cultural a la hora de establecer negocios con el país asiático.

En un primer momento, hay que tener en cuenta que la forma de llevar las relaciones personales no es igual en China que en occidente o España, para centrarnos en un país de forma más concreta. El concepto de amistad, *youyi* 友谊, preferiblemente se antepone a los negocios, ya que llamar a alguien “amigo” tiene una gran importancia en el país, sobre todo en el caso de que esa persona sea un extranjero.

Una de las principales cuestiones dentro de la cultura de China en el ámbito de negocios es el sentido colectivista, es por esto por lo que destacan conceptos tales como el *guānxi* 关系 y el *miànzi* 面子, que serán desarrollados con amplitud posteriormente. Autores como Gedajlovic (2003)<sup>10</sup>, indican que la combinación del *guānxi* correcto con las habilidades necesarias para desarrollar el objeto social de la organización se constituye en una ventaja competitiva. Por otro lado, tenemos el *miànzi*, literalmente “cara” en español, aunque esto sería realmente una traducción que se queda corta debido a que este concepto es algo que va más allá, pudiendo traducirse como “*honor*” o incluso “*respeto*”.

Para la sociedad china, perder el *miànzi* puede significar desde la pérdida de la credibilidad personal hasta la condena social. Este concepto tiene su origen en el confucianismo y su determinación por la armonía social, y puede ser definido como la manifestación psicológica del deseo de retener la estabilidad social, la jerarquía y las interacciones sociales.

Otro de los aspectos más importantes dentro del comportamiento social y que comparte con su vecino Japón, es el sentido de grupo, es decir, el sentimiento colectivista que adelantábamos en el apartado anterior, y la jerarquía. Sin duda, este colectivismo viene de la gran importancia que tienen la familia y el grupo, ligado a las enseñanzas del confucianismo, una vez más. Por otro lado, la jerarquía es un concepto que rige toda la sociedad china y, sobre todo, el ámbito organizacional.

---

<sup>10</sup> Gedajlovic, E. (2003). Strategic Innovation and the Administrative Heritage of East Asian Family Business Groups.

Este concepto delimita el trato de los superiores con los subordinados, defiende la creación de estructuras verticales con distribución de poder según el rango y la falta de iniciativa individual, en especial si representan confrontación con los superiores, así como la tolerancia a que haya lugar a contradicciones y la baja tendencia a tomar riesgos (Jensana Tanehashi, 2004)<sup>11</sup>.

Otros detalles a tener en cuenta son las expresiones lingüísticas, ya que este también puede ser un punto clave para el no entendimiento. La sociedad china ha sido educada durante sus miles de años de historia para evitar la confrontación directa, con el objetivo de alejarse de complicaciones. De esta forma, el chino está cargado de expresiones que muestran evitación ante los compromisos, tales como *bùxíng* 不行, la cual nos quiere decir que “que es algo imposible, que no se puede realizar”, las razones de esta imposibilidad pueden ser infinitas, pero este concepto implica que, si se pusiera mucho empeño, se podría llegar a un acuerdo para hacer lo que nos piden, pero no merece la pena por el trabajo que nos va a costar.

También encontramos otra que es *bu zai* 不在, que quiere decir, en su definición más simple, que la persona a la que se está buscando no está. Realmente, el sentido de esta frase es que la persona que se quiere ver está, pero no le quiere ver a usted.

Siguiendo el mismo hilo de eludir responsabilidades tenemos *bu zhi dao* 不知道, básicamente esto viene a decirnos que “no tenemos ni idea de lo que nos están preguntando”, queriendo evitar la pregunta. Este intento de eludir responsabilidades se basa en períodos antiguos, donde la justicia que se administraba era extremadamente dura y si castigaban a una persona, no solo se le castigaba individualmente, sino también a su familia. Es por esto por lo que la gente intentaba no asumir ninguna responsabilidad que supusiera un castigo futuro. Se evitaba la responsabilidad por miedo a la autoridad, que es algo que ha quedado en el subconsciente de la sociedad china y afecta a su comportamiento social (José García, 2005)<sup>12</sup>

### 4.3. INTERACCIÓN SOCIAL

Debemos ser conscientes de que la interacción es escenario de la comunicación y a la inversa, no existe la una sin la otra. La psicología social concibe la comunicación como un término incluyente, que abarca todo contacto o interacción entre sujetos. Es decir, según esta teoría, toda conducta se basa en la comunicación, por lo que es imposible la

---

<sup>11</sup> Jensana, A.. (2004). *Empresa y negocios en Asia oriental*. Barcelona: UOC.

<sup>12</sup> García-Tapia, JL. (2005). Cultura y negociación en China. ICE, 2835, 41-61.

socialización del ser humano sin comunicación (Marta Rizo, 2006)<sup>13</sup>. En este proceso de interacción, dos sujetos comparten sus subjetividades y pensamientos acerca del mundo. En términos generales, el autor O'Sullivan (1997)<sup>14</sup> describe la interacción como el intercambio y la negociación de los sentidos entre dos o más personas.

Jesús Galindo (2004)<sup>15</sup>, en su proyecto "*Hacia una Comunicología Posible*", define este concepto como "el corazón de la comunicología".

Refiriéndonos a China, según José García (2005), cualquier aspecto acerca de la interacción social tiene que estar relacionado con la filosofía, sobre todo con el confucianismo. Ya que, a pesar de no ser el único concepto filosófico que lo forma, sí es el más importante. Y esta filosofía, a su vez, está influida por diversos acontecimientos históricos, económicos y/o políticos, según el momento concreto, como hemos podido apreciar en el resumen histórico que se ha realizado anteriormente.

Uno de los principales aspectos básicos que hay que tener en cuenta a la hora de entender la interacción social de los chinos es el alto grado de inseguridad que poseen, debido, entre otras muchas cosas, a numerosos sucesos históricos que han sufrido, tanto plagas como inundaciones como hambrunas relacionadas con varias etapas de caos político y económico.

Prácticamente, esta inseguridad nace de la desprotección histórica por parte del Estado. Por ello, verdaderamente, la única fuente de protección a la que se aferraban los chinos era y sigue siendo la familia. Esto se resume perfectamente en un proverbio chino que dice: "***trata a las personas como invitados, pero cuídate de ellos como si fueran ladrones***". Enlazándolo con el punto anterior, es esta inseguridad una de las razones por las que el *guānxi* (red de relaciones) es uno de los principales conceptos dentro de la sociedad china, ya que es una solución para ganar confianza.

Uno de los principales objetivos de la cultura china es el evitar herir a la cara y mucho menos cuando está presente una tercera persona. En cuanto a la interacción social, las relaciones están diferenciadas y las podríamos dividir en dos grandes grupos: El grupo

---

<sup>13</sup> Rizo, M. (2006). La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve exploración teórica. *Quaderns de comunicació i cultura*, 33, 45-62.

<sup>14</sup> O'Sullivan, Tim; Hartley, John; Saunders, Danny; Montgomery, Martin; Fiske, John (1997) *Conceptos clave en comunicación y estudios culturales*, Amorrortu Editores, Buenos Aires

<sup>15</sup> Galindo, J. (2004). APUNTES DE HISTORIA DE UNA COMUNICOLOGÍA POSIBLE. HIPÓTESIS DE CONFIGURACIÓN Y TRAYECTORIA. *Revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación*, 1, 233-243.

principal es el denominado *zì jǐ rén*, 自己人, que hace referencia a la familia, compañeros íntimos. El cual a su vez se puede dividir en dos grupos: *jiā rén*, 家人, que hace referencia a la familia más cercana, donde los comportamientos están marcados por el rol y el deber, y *shú rén*, 熟字, otros familiares más lejanos, vecinos, compañeros de universidad, etcétera. En este grupo, los comportamientos se marcan por una notable reciprocidad moderada y un sentido de independencia más condicional.

Por otro lado, encontramos el otro gran grupo, denominado *wài rén*, 外人, literalmente “personas de fuera”, es decir, de fuera de nuestro círculo. Dentro de este se sitúan los *shēng rén*, 生人, extranjeros, relación con mucha reciprocidad y no interdependencia.

## 5. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE LA NEGOCIACIÓN EN CHINA

Las tomas de decisiones en el proceso de negociación están influidas por los valores culturales de los participantes. Es por esto que los negociadores deberán optar por la cooperación entre ambas partes en virtud de la comprensión cultural. En muchas culturas, y concretamente en el caso de China, existen varios aspectos clave que nos harán entender la forma de negociación de los chinos.

En un primer momento, debemos señalar las **características socio-políticas** de la República Popular China. Los valores tradicionales comenzaron a cuestionarse con la caída de la última dinastía china, la dinastía Qing (1911). Es durante el movimiento del 4 de mayo de 1919<sup>16</sup> cuando la sociedad comenzó a sentir la necesidad de un cambio radical en el sistema que había reinado en el país durante sus inicios. El pueblo entendió que era necesaria la renovación del pensamiento y que este debería ser sustituido por nuevas formas. Es entonces, durante la década de los años 20, cuando las miradas se centran en la férrea y obsoleta institución familiar, reconociéndola como uno de los principales problemas a los que se tiene que enfrentar la sociedad para eliminar todo rastro de pensamiento arcaico. Se llevaron a cabo numerosos levantamientos contra este modelo de familia confuciana, sobre todo por parte de los intelectuales, jóvenes revolucionarios y mujeres que se auto-organizaron por la reivindicación de sus derechos, iniciando en 1943 la lucha por la incorporación de la mujer al sistema productivo, ya que esto era una forma de conseguir su emancipación. Hay que añadir que esto realmente no se realizaba desde una intención feminista, sino que se quería llevar a cabo un proceso de reforma basado en los derechos colectivos.

Es el 1 de octubre de 1949 el momento en el que se funda la República Popular China, donde el deseo de cambio del movimiento del 4 de mayo llega al poder. En este período, el gobierno chino se adentró en un proyecto de industrialización rápida inspirado en el modelo leninista al estilo de la URSS, basado en un modelo socialista de planificación central cuyo elemento fundamental eran las comunas campesinas, a diferencia de la URSS, que se basó en las fábricas urbanas y en el sector obrero. En el caso de China, también existían en las ciudades estructuras de industrias públicas con un sistema colectivista y de seguridad social denominado *Danwei*, o unidad de trabajo. Según Walder (1986)<sup>17</sup> *danwei* definía la vida social, económica y política de cada uno. Los

---

<sup>16</sup> El movimiento del 4 de Mayo fue un movimiento social chino, surgido a raíz de las protestas de los estudiantes en la Plaza de Tiananmen de Pekín, debido a las condiciones humillantes para China en el Tratado de Versalles, que puso fin a la I Guerra Mundial.

<sup>17</sup> Walder Andrew G. *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*. University of California Press; 1986.

individuos dependían del *danwei* para casi todo, un fenómeno denominado “*dependencia organizada*”.

Tras la muerte de Mao Zedong, China se encaminó, de la mano de Deng Xiaoping, hacia un proceso conocido en chino como *Gǎigé kāifàng*, 改革開放, literalmente “reforma y apertura”, lo que supuso uno de los acontecimientos económicos más importantes dentro del siglo XX. En 1978 se puso en marcha en el país lo que se conocería como “*las cuatro modernizaciones*”, que transformarían al país en una de las primeras potencias económicas en un período de 40 años, basadas en la agricultura, defensa y ciencia y tecnología. Además de este paquete de reformas, se llevó a cabo la creación de cuatro “*zonas económicas especiales*”<sup>18</sup>, Xiamen, Shantou, Shenzhen y Zuhai, con un doble propósito: ser laboratorios para experimentar sus políticas de reforma económica y servir como ventanas al mundo exterior (Lau Raymond, 1999)<sup>19</sup>.

Otro de los puntos clave a tener en cuenta cuando hablamos de la cultura china es la influencia del **confucianismo y el taoísmo**, porque a pesar de los intentos de Mao Zedong por eliminar esta corriente de pensamiento, el confucianismo constituye un pilar básico dentro del pensamiento social chino.

El confucianismo ha ejercido una fuerte influencia a la hora de comportarse en la sociedad china. Se entiende como un sistema ético y social formado por un conjunto de doctrinas, tanto religiosas como filosóficas, que tuvieron su origen en el siglo V a.C. con las enseñanzas de *Kung Fu Tzu* (literalmente “el maestro Kung”), cuyo nombre fue posteriormente latinizado por los misioneros jesuitas a *Confucius*, dando al nombre que conocemos actualmente, Confucio. Dentro de sus principales características tenemos la idea de que el Cosmos posee, o debe poseer, un orden perfecto y una absoluta armonía, lo cual debía ser plasmado en los asuntos cotidianos de las personas, con el fin de llevar a la sociedad a la perfección y, sobre todo, al equilibrio. Con el confucianismo se buscaba cultivar la moralidad y el aprendizaje; la importancia de la jerarquía en las relaciones personales; la importancia de la familia y evitar los conflictos para conseguir armonía y cultivar el concepto de *miàanzi*.

Los principales aspectos del confucianismo que afectan a la cultura de los negocios son:

- ❖ ***El individuo como elemento para construir la sociedad***; de esta forma, el valor del individuo se constituye a través de una red personal que conforma la sociedad. Es por esto por lo que es tan importante el **guānxi**, ya que es así como se forma la

---

<sup>18</sup> El concepto “zona económica especial”, o según su abreviatura ZEE, son regiones cuyas leyes económicas se asemejan se acercan a una economía de libre mercado.

<sup>19</sup> Lau, Raymond W.K., “Pioneering Economic reform in China’s Special Economic Zones”, Brookfield, Singapore & Sydney, Ashgate, 1999.

sociedad. Aparte, es una forma de obtener seguridad y conseguir los intereses personales.

- ❖ **Confiar en el colectivismo.** En las organizaciones colectivistas, alientan a sus miembros a cumplir las normas del grupo, mientras que las organizaciones individualistas fomentan que sus empleados se centren más en sí mismos y sus propias habilidades, por lo que suelen desarrollar un comportamiento menos cooperativo que en culturas colectivistas (McMillan-Capehart, 2005)<sup>20</sup>. En la sociedad china, el individuo se somete al colectivo con el fin de no acabar con la armonía.
- ❖ **Respeto a la autoridad.** En relación con el punto anterior, los chinos tienen más predisposición a obedecer a la autoridad, ya que entienden que así se puede garantizar el orden y la necesidad colectiva. De esta forma, los chinos tienden a tener un sentimiento parental con los personajes políticos, tratándolos como padres.

Por otra parte, existe el **taoísmo**, el segundo sistema filosófico chino, que tuvo su origen en las ideas de Lao Tse, en el s.VI a.C. Realmente, cuando comparamos ambos pensamientos, encontramos que poseen más similitudes que diferencias en sus enseñanzas, ya que ambos se centran en valores morales y sociales. El principal aspecto del taoísmo es la cuestión del *wúwéi*, 無為, o la no acción. En el clásico chino taoísta, *Dàodé jīng*, 道德經, se muestra este concepto como la mejor forma para prosperar y conseguir la felicidad sin ir en contra del orden natural:

“Administra el imperio no participando en ninguna actividad.

Entre más tabúes y prohibiciones haya en el mundo,

Más pobre será la gente.

Cuanto más prominentes sean las leyes y las ordenes,

Más ladrones habrá.

Entonces, el sabio [gobernante] dice:

---

<sup>20</sup> McMillan-Capehart, A. (2005). A configurational framework for diversity: socialization and culture. *Personnel Review*, 34(4), 488–503.

Yo no tomo ninguna acción y la gente por si misma se transforma.

Yo no me involucro en ninguna actividad y la gente por si misma se hace próspera.”

[Lao Tzu, 57; Chan 1963: 166-67]

La tercera clave se fundamenta en dos obras clásicas de su literatura: El arte de la guerra y El arte secreto de la Guerra: las 36 estratagemas. La primera, escrita por Sun Tzu, un militar y filósofo chino, escrito durante el periodo de “primavera y otoño” en el s.V a.C, ha guiado a militares y generales chinos a la victoria en innumerables guerras y batallas desde hace más de veinte siglos. En la segunda –de autor desconocido, que aparece en el siglo XVII-, se proporcionan 36 estratagemas (tácticas, engaños, subterfugios), divididas en seis grupos: los tres primeros pensados para situaciones en las que se tiene ventaja y los otros tres para cuando se está en desventaja. Aunque tienen una orientación militar, los negociadores chinos las usan con mucha frecuencia, ya que nos ayuda a corregir errores tácticos, aprovecharse de diversas condiciones del terreno y maximizar la victoria.

En cuanto al “*arte de la guerra*”, los principios claves que podemos destacar en el ámbito de los negocios son los siguientes:

- ❖ ***Ganar sin combatir.*** La estrategia fundamental en los negocios es sobrevivir y conseguir dominar un mercado optimizando los recursos.
- ❖ ***Dejar atrás la fortaleza y centrarnos en las debilidades.*** En un proceso de negociación es aconsejable centrarse en los puntos débiles de la otra parte para así saber que “ataques” realizar.
- ❖ ***Conocimiento previo.*** La información es el conocimiento y nos proporciona una comprensión absoluta del otro negociador, esto nos otorgará una gran ventaja que nos permitirá utilizar ciertas estrategias militares.
- ❖ ***Velocidad y preparación.*** Tomar la iniciativa y sorprender de forma inesperada.
- ❖ ***Intente adaptar a su “competidor”.*** Es vital entender en qué momentos establecer alianzas y llevar a la competencia a nuestro terreno. Otro punto bastante importante y que nos puede otorgar mucha ventaja en el campo de la negociación es saber cómo adaptar el pensamiento, decisiones y las acciones de la competencia.
- ❖ ***Liderazgo fuerte.*** El líder debe estar centrado en el objetivo y en el bienestar del personal. En base a esto los ejecutivos deben fortalecer su carácter y no su imagen. Además, es necesario que la estrategia conduzca a la organización.

## 5.1.ELEMENTOS CULTURALES DE NEGOCIACIÓN

En el campo de la sociología, la antropología, la política y los negocios, durante la primera mitad del s.XX se han llevado a cabo numerosos estudios para establecer las diferencias culturales de diversos “pueblos”, demostrando que todas las sociedades, fueran tradicionales o modernas, se enfrentaban a las mismas cuestiones, pero presentaban respuestas diferentes.

En este apartado vamos a centrarnos en el estudio de uno de los principales autores que han prestado atención a las diferencias culturales a la hora de “enfrentarse” a las cuestiones de negocios. Dentro de los autores más importantes que se han centrado en el estudio de estas diferencias culturales de las naciones encontramos a **Gerard Hendrik Hofstede**. Una de las principales aportaciones de este autor para mejorar la comprensión de otras culturas en nuestro entorno de trabajo es el concepto de “*las dimensiones culturales*”, unos análisis estadísticos llevados a cabo entre 1967 y 1973 que nos sirven para identificar los patrones fundamentalmente culturales de cada grupo. Según este autor, las “*dimensiones culturales*” que pueden definir una sociedad son las siguientes: *distancia al poder, colectivismo versus individualismo, evasión a la incertidumbre, masculinidad versus feminidad, orientación a largo plazo versus a corto plazo y complacencia versus moderación.*

### **DISTANCIA AL PODER**

Este concepto está intrínsecamente ligado con la desigualdad. Aquí se hace referencia a cómo los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan las diferencias de varios grados de jerarquía. En las culturas que presentan una gran distancia al poder, el poder tiende a ser más centralizado y se establece más valor en el estatus y el rango (Dainton & Zelle, 2011)<sup>21</sup>. En contraposición a la predominación de valores verticales, que tienden a una inclinación más autoritaria, las culturas de baja distancia en el poder tienden a modos más horizontales en las relaciones interpersonales.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Dainton, M., & Zelle, E. D. (2011). Applying communication theory for professional life: A practical introduction (2nd. ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>22</sup> Una estructura horizontal o estructura plana es aquella en la que se han eliminado la mayoría de niveles de mando medio, donde la alta dirección está en contacto directo con los trabajadores. En contraposición a esto, la estructura vertical hace referencia a las estructuras jerárquicas.

Concretamente, China es un país con una gran distancia al poder debido al desarrollo de ciertos pensamientos filosóficos como el confucianismo, que enfatizaron el respeto por las personas mayores y de alto rango, creando distancias muy marcadas entre los diferentes rangos de la sociedad. A diferencia de las diversas sociedades occidentales, en China es muy probable que no se muestre el descontento o desacuerdo con las ideas de los superiores.

<b>ALTA DISTANCIA AL PODER</b>	<b>BAJA DISTANCIA AL PODER</b>
Se caracteriza por la desigualdad entre sus individuos	Se tiende hacia la igualdad
Existe una gran distancia entre superiores y trabajadores	No existe tanta distancia entre superiores y trabajadores
Sociedades con una jerarquía férrea	Existe una jerarquía simplemente con el fin de organizar
La obediencia tiene un papel muy importante	Se fomenta el concepto de igualdad entre los individuos

*Tabla de elaboración propia*

### ***COLECTIVISMO VERSUS INDIVIDUALISMO***

El nivel de individualismo define la tendencia de las sociedades cuyos individuos tienden a protegerse a sí mismos. A su vez, mide el nivel en el que estos individuos se integran en la sociedad y cultivan un sentimiento de pertenencia al grupo. En el caso de las sociedades colectivistas, como es el caso de China, las personas tienden a pertenecer a grupos sociales. Este colectivismo en la sociedad china es un reflejo de la importancia que tiene para ellos la familia, una vez más, enseñanzas otorgadas por el confucianismo. Según Smith (2010)<sup>23</sup>, las relaciones de negocios están conformadas por relaciones de confianza que se basan en la familia. Por tanto, las relaciones con las personas pertenecientes al círculo familiar dependen del involucramiento de las mismas dentro de la propia red social, es decir, el *guānxi*.

---

<sup>23</sup> Smith, D. (2010). Guanxi, Mianzi, and business: the impact of culture on corporate governance in China. Global Corporate Governance Forum / International Finance Corporation, 26.

<b>COLECTIVISMO</b>	<b>INDIVIDUALISMO</b>
Importancia del “nosotros”	Importancia del “yo”
Relaciones sociales	Elecciones personales
Servicio al grupo	Obligaciones personales
Evitar confrontación directa	Mostrar pensamientos propios

*Tabla de elaboración propia*

### ***EVASIÓN A LA INCERTIDUMBRE***

Este concepto nos muestra el nivel de comodidad de los individuos o las sociedades al enfrentarse a situaciones desconocidas. En el caso de sociedades con una débil evasión de la incertidumbre, los individuos se desenvuelven sin complicaciones en situaciones nuevas o situaciones que no pueden controlar. En el caso de China, con un 30% y a pesar de su desconfianza, no es una tarea muy difícil hacer participar a individuos de una organización en trabajos enfocados a la innovación.

<b>ALTA EVASION A LA INCERTIDUMBRE</b>	<b>BAJA EVASION A LA INCERTIDUMBRE</b>
Estrés ante situaciones nuevas	Tranquilidad ante situaciones nuevas
La incertidumbre se toma como una amenaza	La incertidumbre se acepta de forma natural
Necesidad de leyes	Poca necesidad de leyes
Evitar el fracaso	Arriesgarse

*Tabla de elaboración propia*

### ***MASCULINIDAD VERSUS FEMINIDAD***

Con este indicador se muestra la tendencia de una cultura hacia una conducta más masculina o femenina. Según el estudio de Hofstede, las sociedades que presentan una tendencia masculina suelen tener un comportamiento más asertivo y competitivo y se centran en el éxito material. Por otro lado, en las sociedades masculinas suele existir una gran brecha entre hombres y mujeres, además las mujeres presentan también un carácter bastante competitivo, mientras que las sociedades con tendencias femeninas suelen ser más modestas y empáticas.

En China, existe un mayor índice de masculinidad, es por esto por lo que en los puestos de trabajo nos podemos encontrar mucha más tensión y los empleados están más sometidos a control.

<b>MASCULINIDAD</b>	<b>FEMINIDAD</b>
Ambición	Modestia
Sociedad centrada en el trabajo	Trabajar para vivir
Competitividad	Cooperación
Resolución de conflictos según el más fuerte	Resolución de conflictos mediante negociación

*Tabla de elaboración propia*

### ***ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO VERSUS A CORTO PLAZO***

Este último concepto fue añadido con posterioridad y hace referencia a la orientación a largo y corto plazo de una cultura. Se refiere a la importancia que le da una cultura a la planificación a largo plazo en contraposición a las preocupaciones inmediatas. China, al igual que sus vecinos de Asia Oriental, tiende a tener una cultura nacional orientada a largo plazo.

<b>ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO</b>	<b>ORIENTACIÓN A CORTO PLAZO</b>
Se consiguen los objetivos de forma más lenta	Los objetivos tienen que dar respuesta de forma inmediata
Se prefiere posponer los deseos propios para obtener mejor resultado a largo plazo	Las ganancias inmediatas suelen generar más satisfacción que los planes a largo plazo

*Tabla de elaboración propia*

### ***INDULGENCIA VERSUS MODERACIÓN***

Mediante este concepto se analiza la importancia de la felicidad y el autocontrol en los individuos. En las sociedades que tienen una tendencia mayor a la indulgencia, los individuos están más destinados a llevar a cabo sus necesidades y sus deseos. En el caso de las sociedades que tienden a la moderación, como es el caso de China, sus individuos suprimen sus deseos mediante estrictas normas sociales.

COMPLACENCIA	MODERACIÓN
Mayor grado de libertad	Comportamientos suprimidos
Los individuos suelen ser más positivos	Los individuos tienden a ser más negativos
Los objetos materiales se usan como utilidad y no para generar estatus	Los objetos materiales representan estatus social

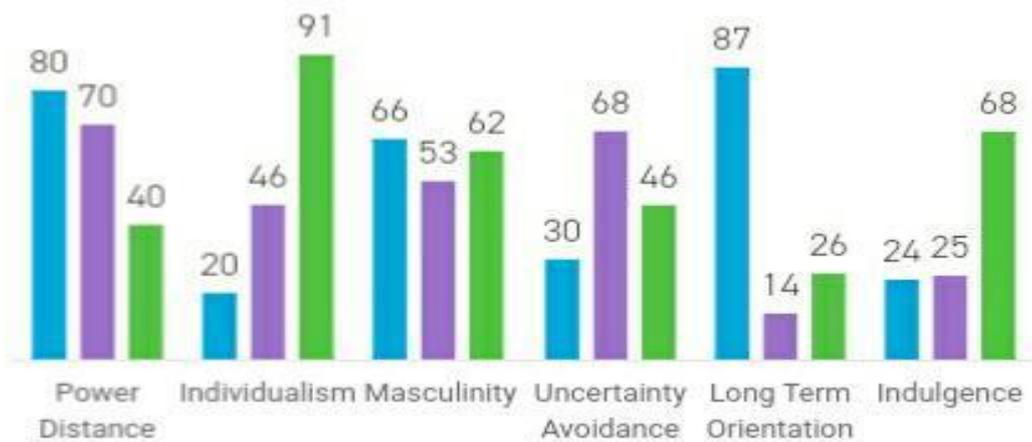
*Tabla de elaboración propia*

Finalmente, habiéndonos hecho una idea de la definición de los diferentes conceptos, visualizaremos de forma gráfica los niveles que presenta China en cada dimensión cultural y posteriormente será comparada con varios países para poder apreciar las diferencias culturales:



*Fuente: COMPARE COUNTRIES - HOFSTEDE INSIGHTS*

CHINA – MARRUECOS – EEUU



*Fuente: COMPARE COUNTRIES - HOFSTEDE INSIGHTS*

## 5.2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Existen diversos conceptos culturales, dependiendo de la cultura en la que nos encontremos, que son fundamentales para poder llevar a cabo negociaciones interculturales. A continuación, se llevará a cabo un análisis sobre los conceptos más importantes a tener en cuenta en el caso chino.

### *Guānxi 关系 (Relaciones personales)*

Mencionado anteriormente de forma breve en el trabajo, el *guānxi* es el concepto fundamental dentro de la sociedad china. En primer lugar, debido a las características del idioma chino, nos debemos centrar en la etimología de este concepto y, a partir de ahí, desarrollarlo. Bueno y Salmador (2006)<sup>24</sup> hacen hincapié que el término *guānxi* está compuesto por dos caracteres: *guān* 关, traducido como “puerta” y *xi* 系, que hace referencia a las relaciones extendidas como, por ejemplo, las familiares. Además, muestra jerarquía. En términos laborales, el *guānxi* se refiere al “concepto de recurrir a las conexiones para asegurar favores en las relaciones personales” (Luo, 2007: 2)<sup>25</sup>. Aunque el *guānxi* es un concepto muy sonado en la sociedad de hoy en día, tiene sus orígenes en los arraigados valores tradicionales y milenarios del confucianismo, basado en el compromiso moral y personal entre los miembros de la familia, además de darle importancia al cuidado de las apariencias y las relaciones sociales. Es aquí donde nace el *guānxi*, sustentado en cuatro principios básicos: la confianza, la dependencia, la adaptabilidad y el favorecimiento. Según Rodríguez Seva (2013)<sup>26</sup> la red de *guānxi* se basa en el establecimiento de enlaces entre las personas que la constituyen. De esta forma, se entiende que la sociedad está totalmente conectada por “contratos” entre individuos. De hecho, en contraposición a China, tenemos la tendencia americana de establecer enlaces y redes entre instituciones, denominado *networking*.

En ocasiones, y como suele pasar con diversos aspectos culturales distintos a los nuestros, el concepto del *guānxi*, desde el punto de vista occidental, suele ser juzgado como “corrupto”, ya que, mientras en Occidente se basan en formalizar las relaciones en procedimientos y estructuras institucionalizadas, en el país asiático esto se lleva a cabo

---

<sup>24</sup> Bueno Campos, Eduardo, Salmador Sánchez, María Paz y Li, Dan. «Guanxi: concepto e implicaciones en la dirección estratégica de las empresas españolas en China». *Economía industrial*, N° 362 (Ejemplar dedicado a: China e India: oportunidades y estrategias), pp. 93-101,

<sup>25</sup> Luo, Y. (2007). *Guanxi and business*. (p. 2). New Jersey [etc.]: World Scientific.

<sup>26</sup> RODRIGUEZ SEVA, C. (2013). ASPECTOS CLAVE DE LAS NEGOCIACIONES EN LA CHINA EMPRESARIAL ACTUAL. UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA.

mediante unos procedimientos más informales, que se basan en apelar a lazos familiares o pertenecer previamente a una asociación o grupo social.

Cierto es que con todos los cambios que se están llevando a cabo en las últimas décadas en el país, actualmente el *guānxi* se encuentra en un proceso de cambio en respuesta a las leyes de “puertas abiertas” llevadas a cabo por Deng Xiaoping, ya que esto está acercando a China a las formas occidentales de realizar negocios. A pesar de esto, el *guānxi* sigue siendo un concepto indiscutible dentro del proceso de establecer negocios con China.

### *Miànzǐ* 面子 (*Reputación*)

Literalmente el significado de este concepto es “cara”, aunque también se podría entender como “reputación”. Debido a que forma parte de las dinámicas del *guānxi*, este concepto también tiene sus raíces en el confucianismo y en la búsqueda de la armonía social. En la cultura china de los negocios, la posición social de una persona se basa en “salvar la cara”. En comparación con Occidente se podría asociar al concepto de “dignidad” y “prestigio”.

Mientras, como decíamos anteriormente, el concepto de *miànzǐ* hace referencia al prestigio social que tiene una persona, existe otro término, *liǎn* 脸, que hace referencia a la confianza de la sociedad en la moralidad de una persona. De este modo, se entiende que la pérdida de *liǎn* traería consigo la pérdida de confianza dentro de un grupo social, mientras que por otro lado el *miànzǐ* haría referencia a la pérdida de la reputación.

En consecuencia, en el proceso de adquisición de “apariencia”, las personas se endeudan o hacen negocio con quienes les han ayudado a conseguirla (Bueno y Salmador, 2006).

La pérdida del *miànzǐ*, denominado en chino *shī miànzǐ* 失面子, se puede llevar a cabo mediante las acciones propias o acciones de otras personas que están en relación con nosotros, es decir, que forman parte de nuestro *guānxi*. El *shī miànzǐ* puede surgir de diferentes formas:

- ❖ No mostrar los respetos adecuados a un superior.
- ❖ Recibir una crítica públicamente o, por el contrario, realizar una crítica públicamente, ya que esto puede hacer pensar a la persona que está escuchando que haremos lo mismo con ella.
- ❖ Tener una actitud soberbia.
- ❖ Cualquier acto que suponga una humillación pública.

### *Zhōngjiānrén* 中间人 (*Intermediario*)

Uno de los principales elementos que encontramos a la hora de realizar negocios con china es la figura del intermediario, en chino *Zhōngjiānrén* 中间人. Basándonos en su historia, los chinos han experimentado numerosas invasiones a lo largo de los siglos, esto

les ha llevado a crear un carácter desconfiado como mecanismo de protección; Por otro lado, no hay que olvidar que los chinos tienen un cierto sentimiento de superioridad, no olvidemos el nombre del país en chino *Zhōngguó* 中国, literalmente “el país del centro”. Esta unión entre la desconfianza y la superioridad obliga a que las empresas extranjeras utilicen la figura del intermediario.

Como hemos ido viendo a lo largo del trabajo, las negociaciones en el país no se centran en los contratos en sí, sino en las relaciones. Es por esto por lo que a las empresas extranjeras se les obliga usar a una persona como intermediario, bien sea una persona local con buenos contactos o un occidental que lleve muchos años en China y aparte del conocimiento de la cultura, tenga un buen *guānxi*.

Las funciones que desarrolla un intermediario son varias, en un primer momento son ellos los encargados de llevar a cabo los primeros contactos con ambas empresas, posteriormente, se encargan de fijar los horarios y las reuniones. Estas personas deben estar cualificadas para entender el estado de ánimo de los negociadores y no solo eso, sino que deben saber interpretar sus respuestas, lenguaje corporal y expresiones faciales. Por tanto, deben tener un alto grado de conocimiento de la cultura con la que están tratando.

### *Shè huì děng jí* 社会等级 (*Jerarquía*)

Como pudimos observar en el estudio de las “dimensiones culturales” llevadas a cabo por Hofstede, China es un país con una alta distancia al poder. Como consecuencia, este elemento tiene un papel muy importante dentro del ámbito de los negocios, ya que el *shè huì děng jí* es mostrar un alto grado de respeto a los superiores (Graham & Lam, 2003)<sup>27</sup>, el cual tiene su origen en los ideales confucianos basados en el respeto a los ancianos y superiores para mantener el orden social.

La mayoría de países occidentales tienen que prestar mucha atención a esta cuestión, puesto que en ellos no existe ese sentido de jerarquía que caracteriza a China. Es aquí donde encontraríamos uno de los choques culturales más importantes a la hora de realizar negociaciones con el país asiático. En un primer lugar, las empresas extranjeras que vayan a establecer contacto deberán enviar a China representantes que estén a un nivel apropiado. Algo muy importante dentro de las negociaciones es mostrar un trato diferente, reconociendo la posición jerárquica de la persona con la que se está tratando.

### *Rén jì hé xié* 人际和谐 (*Armonía en las relaciones*)

---

<sup>27</sup> Graham, J. L., & Lam, N. M. (2003). The Chinese negotiation. Harvard Business Review, 81(10), 82-91

Históricamente, debido a la doctrina del confucianismo, los chinos siempre le han dado una gran importancia al concepto de la armonía, ya que estar en completa armonía, tanto en la sociedad como en la naturaleza, era la base para la estabilidad del país y de los individuos. El término *Rén jì hé xié*, 人际和谐, hace referencia a las relaciones personales basadas en el respeto, la amistad y los sentimientos positivos. Existen varios refranes chinos en los que podemos ver reflejados este concepto, como, por ejemplo:

- ❖ 没有笑脸的人不能开: “un hombre sin una sonrisa no debería abrir una tienda” (Barnes, 2007: 26)<sup>28</sup>.
- ❖ 和气生财: “la amabilidad te hace rico”

Realmente, los conceptos de confianza y armonía son algo más importante para los chinos que cualquier contrato. De hecho, hasta hace relativamente poco los contratos eran prácticamente inexistentes. Por tanto, no es de extrañar que los empresarios chinos confíen más en las buenas intenciones que en los acuerdos redactados, algo que puede suponer una preocupación para los occidentales, ya que esto dista bastante de nuestra forma de actuar en relación a los negocios. Ciertamente es que crear estas relaciones lleva bastante tiempo, siendo necesario realizar bastantes viajes al país y mantener numerosas reuniones. La clave está en crear una relación de confianza, puesto que, sin ella, sería imposible realizar negocios en el país oriental.

### *Zhěng tǐ guān niàn* 整体观念 (*Razonamiento*)

Dentro de este concepto, tenemos que señalar las características del idioma chino. Este, a diferencia de los idiomas occidentales que usan letras, está compuesto por ideogramas que representan palabras o conceptos. Así, los chinos piensan en términos de un todo, mientras que nosotros pensamos de forma secuencial, dividiendo las negociaciones en conceptos más pequeños como precios, cantidad, garantía, etc.

Los chinos, por el contrario, llevan a cabo un enfoque global de los temas que van a tratar, no negocian uno por uno de forma individual, sino que tratan todos los temas conjuntamente. Esto hace que lo que surja sea un acuerdo global. En comparación con las culturas de negocios occidentales, el conseguir un acuerdo global puede generar un retraso en el proceso de negociación.

---

<sup>28</sup> Barnes, B. (2007). *Culture, conflict, and mediation in the Asian Pacific* (p. 26). Lanham: University Press of America.

### ***Jiē jiǎn 节减 (ahorro)***

Como hemos podido ver anteriormente, la historia tanto política como económica del país ha llevado a la gente a aprender que el ahorro del dinero es algo muy importante, entre otras cosas, en vistas a su vejez, ya que allí no cuentan con un sistema público de prestaciones. De entre los grandes países, China tiene una tasa de ahorro del 47%, triplicando a Estados Unidos, que se sitúa en un 16%.

Para conseguir estos ahorros recurren a tácticas muy alejadas a las occidentales: se muestran muy agresivos a la hora de negociar los precios, llegando a dar precios extremadamente bajos y muy alejados de lo que realmente están dispuestos a aceptar. Esto produce una situación muy complicada para los occidentales, debido a las “irrazonables” contraofertas. Además, se añade que los chinos tienden a usar el silencio como una principal técnica para la negociación, dejando a los occidentales a la hora de negociar en la posición de preguntar, ya sea de forma indirecta o mediante el *zhōngjiānrén*, el intermediario.

En resumidas cuentas, podemos señalar que los chinos utilizan la paciencia y el silencio como armas frente a la impaciencia de los occidentales (Graham & Lam, 2003).

### ***Chī kǔ nài láo 吃苦耐劳 (resistencia al trabajo)***

De nuevo, en contraposición con las culturas occidentales donde se valora más el talento y la creatividad, la clave del éxito en China reside en la capacidad y resistencia frente al trabajo. La ética de trabajo de los chinos, caracterizada por la diligencia y persistencia, es bien conocida en todo el mundo. Este concepto de *chī kǔ nài láo* se puede reflejar de las siguientes maneras:

- (1) Trabajan duro en la preparación de los temas, analizando todo lo que se va a negociar. En este momento, el llevar a cabo muchas preguntas, aunque sean repetitivas, es una buena forma de mostrar un buen *chī kǔ nài láo*.
- (2) Se retrasa al máximo la toma de decisión, como forma de mostrar presión.
- (3) Nunca pierden la calma, ya que eso se considera como un signo de debilidad.

### ***Lúnǐxué 伦理学 (ética)***

Finalmente, el concepto de la ética. En Occidente existe la visión de que las empresas china no actúan de forma “limpia”, es decir, no están dentro de los patrones de lo que se

entiende como *fair play*<sup>29</sup>. Esto se debe, entre otras cosas, a la “costumbre” que tienen los chinos de cambiar las condiciones de un contrato que ya se ha firmado, dado que, como decíamos anteriormente en el apartado de las *Rén jì hé xié*, los chinos no le dan tanta importancia a un papel firmado. Para entender el sentido de su ética debemos hacer referencia de nuevo al papel fundamental del confucianismo, ya que podríamos explicar esta forma de actuar con la siguiente filosofía de Confucio:

“La moralidad se basa en las circunstancias del momento y no en principios universales.”

Como podemos ver, mediante esta frase se puede llegar a entender ese continuo cambio en las condiciones pactadas.

### 5.3.LA COMUNICACIÓN

Entendemos como comunicación el acto de intercambiar información entre dos o más personas con el fin de recibir o transmitir información u opiniones. Es un proceso bidireccional, es decir, está compuesto por dos partes involucradas, un emisor y un receptor. La comunicación se basa en el siguiente esquema:

El emisor es quien se encarga de iniciar el proceso de comunicación, por tanto, construye el mensaje y se lo envía al receptor, éste recibe el mensaje y lo analiza y entiende basándose en experiencias y antecedentes propios, en el caso que estamos tratando, también influirá la cultura, ya que estamos trabajando sobre comunicación intercultural.

Es por esto que otro de los aspectos importantes a tratar dentro de la negociación es saber dominar el arte de la comunicación, ya que este proceso juega un papel más que fundamental. Pero no solo la comunicación verbal es lo importante, sino también los gestos y formas utilizadas, es decir, la comunicación no verbal.

Por un lado, la **comunicación verbal** puede llevarse a cabo de dos formas distintas:

- ✓ *Oral*, es decir, a través de signos orales y palabras habladas. En resumidas cuentas, esta forma se caracteriza por el uso de la voz para transmitir la información o expresar lo que sentimos a través del uso de la palabra. Se caracteriza por ser espontánea, interactiva y dinámica, debido a que se va desarrollando en ese momento.
- ✓ *Escrito*, considerado como una manifestación del lenguaje verbal, corresponde a la transcripción gráfica de los sonidos de las palabras que llevamos a cabo en el proceso oral. Básicamente, se trata de fijar el lenguaje oral en papel.

---

<sup>29</sup> **Fair play**. Es un término que podemos aplicar a cualquier disciplina social donde las relaciones entre iguales están basadas en el respeto, la modestia, cierto grado de generosidad frente al adversario y la falta de ostentaciones.

Por otro lado, la **comunicación no verbal** hace referencia a todas aquellas señas relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales. Se entiende como un complemento de la comunicación verbal, ya que se encarga de reforzarla, sustituirla e incluso contradecirla en ciertas ocasiones.

No podemos desligar la importancia de la cultura en las formas de comunicación, ya que esta actúa como un factor condicionante en nuestras habilidades comunicativas. Una de las principales cuestiones que hay que tener en cuenta a la hora de realizar una comunicación intercultural es que, para comunicarte con hablantes de otras lenguas, no solo es suficiente conocer su idioma, sino que también tenemos que tener conocimiento de su cultura, puesto que la cultura es capaz de penetrar en las conductas no verbales de forma inconsciente. De esta forma, nuestro lenguaje, tanto social como emocional, sea de forma intencional o no, está condicionado por nuestra identidad colectiva (Ardil González, 2016)<sup>30</sup>.

En el caso de la cultura china, debemos señalar varios aspectos principales:

- (1) **Comunicación implícita o hánxù**, 含蓄: En Occidente tendemos a pensar que los orientales son enigmáticos (Padilla Foster, 2016)<sup>31</sup> debido a que suelen tender a llevar a cabo una comunicación de estilo indirecto. La cultura china insiste en no mostrar las emociones, haciendo hincapié en las negativas y exageradas. Esta cuestión está en relación con los conceptos anteriores, ya que uno de los principales motivos por los que esto es así es debido a buscar la armonía en las relaciones (*Rén jì hé xié*) o salvaguardar la cara (*miànzi*). Lo importante son las acciones y no las palabras, el cuidado y la ayuda al otro, un principio básico que incluso se establece en las relaciones familiares. En este contexto cultural, se entiende que, al no demostrar sentimientos como la alegría o la tristeza, se evita el imponer los sentimientos a los demás y, por tanto, no causa alteraciones en las relaciones. Esto es uno de los principales problemas a los que los occidentales nos tenemos que enfrentar a la hora de negociar con chinos, ya que a veces puede resultar bastante difícil el intentar descifrar las intenciones de ellos.

---

<sup>30</sup> ARDIL GONZÁLEZ, A. (2016). *El lenguaje no verbal. Claves culturales para la competencia comunicativa e intercultural* (Máster en Español como Lengua Extranjera). Universidad de Oviedo.

<sup>31</sup> Padilla Foster, M. (2016). La comunicación intercultural: pragmática de la petición en español y chino mandarín. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.

(2) **Centro de atención o tīng huà**, 听话: Debido a la importancia del concepto de *shè huì děng jí* (jerarquía), hay que detenernos a señalar el rol del emisor y del receptor, ya que se determina según el estatus de cada persona. Según el autor José García (2005), no todo el mundo puede hablar en el momento que quiera, sino que esto está determinado por el rol, es decir, cuando este lo permita. La cultura china acentúa más la escucha que el habla (Olivier Faure & Fang, 2011)<sup>32</sup>. Es por esto que, desde la infancia, se enfatiza la escucha como una habilidad indispensable. Tanto es así que en los colegios raramente se hace hincapié en la enseñanza del hablar. Salamanca (2003)<sup>33</sup> nos advierte que no es adecuado que en una reunión interrumpa un subordinado, sobre todo si ofrece una opinión distinta a la del superior. Como indicábamos anteriormente, la jerarquía es algo muy importante en la estructura de la empresa. De esta forma, en las reuniones es solo el líder del grupo chino quien tiene la palabra, esperando lo mismo por parte de la otra cultura.

(3) **Cortesía o kèqì**, 客气: es uno de los principales conceptos que los chinos tienen establecidos en su vida diaria. La cultura china enseña a su sociedad a no tomar crédito por el buen comportamiento de uno mismo o a no jactarse en ninguna situación (Kao & Ting-Toomey, 1998: 47)<sup>34</sup>. Este comportamiento nos muestra valores de humildad y modestia que quizás no podemos encontrar en otras culturas. Así, el pueblo chino se categoriza como un pueblo humilde en comparación con cualquier otro occidental (José García, 2005). Debido a esto, en el lenguaje chino existen numerosas expresiones peyorativas hacia uno mismo como forma de mostrar humildad, mientras existen otras que se utilizan para elevar la posición de otros.

---

<sup>32</sup>Olivier Faure, G., & Fang, T. (2011). *Decoding Chinese Communication Style: A Yin Yang Perspective*. Stockholm University.

<sup>33</sup> Salamanca Montes, D. «El Protocolo de Negocios en China», Embajada de España, Oficina Económica y Comercial Pekín. Noviembre (2003).

<sup>34</sup> Kao, K., & Ting-Toomey, S. (1998). *Communicating effectively with the Chinese* (p.47). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

<b>TÉRMINOS PEYORATIVOS USADOS PARA UNO MISMO</b>	<b>TÉRMINOS PARA ELEVAR LA POSICIÓN DE OTRA PERSONA</b>
遇见, yù jiàn “pregunta estúpida”	高见, gāo jiàn “sabia pregunta”
拙作, zhuō zuò “trabajo mal hecho”	大作, dàzuò “gran trabajo”
寒舍, hán shè “hogar humilde”	贵府, guì fǔ “gran hogar”
鄙校, bǐ xiào “escuela humilde”	贵校, guì xiào “gran escuela”

*Fuente de información: Kao, K., & Ting-Toomey, S. (1998).  
Communicating effectively with the Chinese (p.47)*

- (4) Finalmente, y volviendo a hacer referencia a la importancia del concepto de jerarquía, se debe realizar una distinción entre la comunicación con las personas de nuestro entorno, **jiā rén**, 家人, término mencionado en la cuestión de “interacción social”, y las personas que están fuera de éste, **wài rén**, 外人. Esto es algo que puede propiciar un gran choque no simplemente cultural, sino también personal, ya que, según nos muestra José García (2005), los chinos se abren en profundidad con personas que son de su entorno, mientras que se presentan totalmente herméticos con una persona que no conocen.

En cuanto a la cuestión de la comunicación no verbal, en China, al igual que en sus vecinos pertenecientes a Asia Oriental, una de las principales características que encontramos es que centran las emociones en los ojos, no solo para expresarlas sino también para reconocerlas, en contraposición a los países europeos que suelen darle más importancia a los gestos bucales, como por ejemplo las sonrisas, o a fruncir el ceño a la hora de reconocer y mostrar las emociones. A pesar de que en China se tiende a evitar el contacto visual directo y prolongado, generalmente es más aceptado el directo que el indirecto, ya que se considera una muestra de respeto.

Otro de los aspectos principales dentro de la comunicación no verbal es la “*proxémica*”, término acuñado por el antropólogo norteamericano Edward T.Hall en 1963<sup>35</sup>, el cual lo define como una de las principales características del estudio de como los humanos se relacionan entre sí en cuanto al espacio en función de la cultura.

Basándonos en su libro publicado en 1972, “*la dimensión oculta*”, las personas empleamos cuatro tipos de distancia, divididas en dos fases, una fase cercana y otra lejana:

- ❖ **Distancia íntima:** Se entiende como la distancia del acto de amor, de la protección y el confortamiento. Esta distancia puede ser a veces molesta debido a que podemos llegar a sentir la temperatura corporal de la otra persona, a su vez, la visión suele estar bastante deformada, y puede también aumentar el olor y la sensación de aliento (Hall, 1972: 143-144)<sup>36</sup>. Cuando nos encontramos en la **fase cercana**, existe cercanía entre la piel de ambas personas, mientras que en la **fase lejana** no existe un contacto tan cercano pero las manos se pueden alcanzar. (Hall, 1972: 144)
- ❖ **Distancia personal:** Término acuñado por Hediger, el cual se puede entender como “una burbujita protectora burbujita que mantiene un animal entre sí y los demás” (Hall, 1972: 146). En cuanto a la **fase cercana**, las personas pueden agarrarse y tocarse, pero no existe deformación visual, ya que existe una mayor lejanía entre ambos. “Estar a la distancia de un brazo” es lo que se denominaría estar en la **fase lejana**. Mediante esta distancia es de la forma en la que tratamos los asuntos de interés y asuntos personales (Hall, 1972: 148).
- ❖ **Distancia social:** Es a la que se recurre cuando tratamos temas impersonales, empleada en reuniones sociales improvisadas o informales, en su **fase cercana** suele haber más participación que en la lejana. Las personas que trabajan juntas suelen presentar este tipo de comunicación, ya que al mostrarse una frente a la otra, se puede llegar a producir un efecto de dominación del uno sobre el otro (Hall, 1972: 149). En la **fase lejana**, una de las características más importantes que encontramos es que, se suele llevar a cabo con la intención de separar a las personas, por ejemplo, en una entrevista de trabajo, cuando hay situada una distancia entre el entrevistador y la persona que recurre al puesto. (Hall, 1972: 151).
- ❖ **Distancia pública:** En este tipo de distancia se presenta un bajo grado de datos sensoriales, muy común en situaciones como exposiciones y discursos.

A pesar de estas divisiones, la cultura condiciona de forma distinta las distancias a la hora de comunicarnos, es por esto por lo que uno de los choques culturales que solemos tener con personas de otras culturas se centran en la cuestión de la “*proxémica*”. Concretamente

---

<sup>35</sup> Hall, E. T. (1963b). A system for the notation of proxemic behavior. *American Anthropologist*, 65(5). Selected Papers in Method and Technique, pp. 1003-1026.

<sup>36</sup> HALL, E. (1972). *La dimensión oculta*. México: Siglo xxi editores.

en el caso de China, se van a sentir más cómodos si existe una distancia de alrededor un brazo de longitud entre las dos personas, en el caso de ser alguien extraño, esta distancia aumentaría. Esto hace que el contacto físico sea una cuestión a la que prestar mucha atención en el caso de establecer negocios con chinos, sobre todo los españoles. Normalmente la sociedad china suele evitar el contacto físico, sobre todo en conversaciones a no ser que seas una persona muy cercana de su entorno familiar o un amigo muy cercano.

Otro concepto a tener en cuenta dentro de la comunicación no verbal es la “*kinésica*”, a la cual también se conoce como “**lenguaje corporal**”. Dentro del ámbito comunicativo y sobre todo dentro del mundo de los negocios, este concepto es de suma importancia ya que la postura que tome un individuo en diversas circunstancias va a ser fuente de información para el receptor (Domínguez Lázaro, 2009)<sup>37</sup>. El uso y el significado del lenguaje corporal puede variar según la cultura con la que estemos tratando, lo que en una sociedad puede ser apropiado, en otra puede llegar a ser ofensivo. Al hacer negocios con China es necesario saber que el uso de algunas expresiones corporales muestra más emociones e intenciones que otras.

---

<sup>37</sup> Domínguez Lázaro, M. (2009). LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN EL DESARROLLO CULTURAL DE LAS SOCIEDADES. *Razón Y Palabra*, (70), 9.

## **6. PROTOCOLO**

Basándonos en la definición acuñada por la Real Academia Española, el concepto de “protocolo” se define como el “conjunto de normas que disciplinan la forma de actuar en las relaciones diplomáticas, el debido respeto a las autoridades extranjeras, los honores o la precedencia de los representantes diplomáticos” (“Definición de protocolo - Diccionario del español jurídico - RAE”, 2019)<sup>38</sup>. Como se ha señalado a lo largo de este trabajo, existen varios factores como la tradición, la religión y la cultura que no se pueden dejar atrás si queremos llegar a conseguir un acuerdo. De esta forma, el “protocolo” nos ayuda a comprender y llevar a cabo ciertos elementos a lo largo de las reuniones de negocio. De esta forma, en un mundo que cada vez está más globalizado y que las negociaciones internacionales se llevan a cabo día tras día, el “protocolo” es un concepto que las empresas están fomentando en gran medida, ya que esto también muestra ciertas habilidades directivas y empresariales por parte de la persona conocedora. Además, el protocolo con China se postula como uno de los temas que genera más interés en las empresas y negociadores internacionales.

Sin duda, la importancia del “protocolo” se intensifica cuando tratamos con países que presentan culturas de contexto alto, como es el caso de China, Japón y los países árabes. Una cultura de alto contexto ofrece más atención al contexto que a las propias palabras en sí, haciendo hincapié en la comunicación no verbal, dándole una gran importancia a la información de fondo.

### **6.1. VESTIMENTA**

Debido a su carácter conservador, los empresarios chinos tienden a ser muy clásicos a la hora de la vestimenta en las reuniones, sobre todo en cuanto a color y diseño se refiere, ya que algo llamativo puede ser tachado de inapropiado. Por ello, los colores recomendados son los colores “tierra” o “fríos”.

Los hombres suelen tender a utilizar trajes clásicos conjuntados con una corbata, aunque en época de verano el uso de esta última prenda no es necesaria. A pesar de esto, se espera que el visitante occidental siempre la utilice.

Este conservadurismo de vestimenta se intensifica más en el caso de las mujeres, ya que las mujeres deben ser muy discretas evitando todo tipo de escotes que muestren busto, hombros o espalda. La vestimenta de la mujer se basará en el uso de trajes de chaquetas con faldas, evitando el uso de pantalones, al igual que los hombres con colores sobrios. En cuanto al maquillaje y a la joyería, lo más aconsejable es decantarse por la naturalidad,

---

<sup>38</sup> Definición de protocolo - Diccionario del español jurídico - RAE. (2019). Retrieved 14 August 2019, from <https://dej.rae.es/lema/protocolo>

es decir evitando el exceso tanto de maquillaje como de joyas. (Código de vestimenta, n.d.)<sup>39</sup>

## 6.2. TRATAMIENTO

A la hora de saludar, en Occidente entendemos y utilizamos el apretón de manos como una forma de reconocer el carácter de una persona, debido a la firmeza con la que esta nos lo da. Hoy día, esta forma de saludo también está presente en China, siendo aconsejable esperar a que sea ellos los primeros en estirar la mano, para no generar situaciones incómodas. Ciertamente es que debido a la incomodidad de su sociedad con el contacto físico, esto hace que no tenga el mismo sentido que en los países occidentales, y que la reverencia, desde los hombros hasta la cintura, siga siendo otro de los saludos principales en una reunión de negocios.

En China los nombres se componen por el apellido, el nombre generacional y el nombre propio. Por ejemplo, el nombre **Li Hui Zhen**, **Li** es el apellido, **Hui** es el nombre generacional y **Zhen** el nombre propio. A la hora de reunirnos con ellos tenemos que usar su apellido, acompañado de *xiānsheng* 先生 (señor) o *xiǎojiě* 小姐 (señora) evitando el uso de su nombre propio, ya que sería algo inapropiado. En el caso de los altos ejecutivos se debe utilizar el término *zhǔrén* 主人 (director).

Debido al estricto comportamiento protocolario de la sociedad china, existen numerosas cuestiones a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo las reuniones. Haciendo hincapié en la importante cuestión de la jerarquía, es la persona de mayor rango la que entra primero en la sala y se encarga de presentar a las personas del equipo. Posteriormente, el equipo debe esperar a que el jefe indique cuál es el lugar que cada uno ocupa en la mesa de negociación. Es necesario mantener una actitud de respeto durante toda la sesión evitando movimientos corporales que puedan ser malinterpretados, sobre todo teniendo en cuenta, como mencionábamos anteriormente, que China se caracteriza por ser una cultura de alto contexto.

Otra cuestión muy importante son los temas de conversación, en China existen varios temas que deben evitarse debido a que generarían una situación bastante violenta e incómoda, sobre todo los temas políticos o gubernamentales, los temas sexuales y asuntos sobre Taiwán. Por otro lado, no conviene llevar a cabo preguntas muy claras o precisas, ya que no deja en muy buen lugar mostrar que no comprenden o que no saben la respuesta.

Por último, pero no por ello menos importante, debemos señalar el uso de las tarjetas de empresa, las cuales deben mostrar el nombre tanto en chino como en inglés. A la hora de otorgar y recibir la tarjeta, debemos sujetarla con las dos manos por las esquinas, nunca por el centro, junto con una ligera inclinación de la cabeza. Esto se debe a que al agarrarla por el centro podríamos poner un dedo sobre el nombre y eso se entendería como algo muy mal visto. En el caso de las empresas extranjeras es aconsejable el mostrar el ofrecer

---

<sup>39</sup> Código de vestimenta. Retrieved from <http://www.pwc.com>

la tarjeta por la parte en la que figure el nombre en chino, ya que esto se entendería como una forma de mostrar interés por la cultura del país.

### **6.3. BANQUETES**

A la hora de los banquetes, la posición en la que están sentados los comensales está seleccionada con mucha cautela. Según el protocolo chino, “el situado frente a la puerta es el de mayor importancia”, a raíz de ahí, la importancia de los demás invitados se medirá según la cercanía de estos. Normalmente estos banquetes suelen tener lugar en mesas redondas donde se colocan fuentes de comida de las cuales los invitados se sirven en sus platos.

Los utensilios que se utilizan tanto para comer como para servirte en el plato individual son los palillos. A la hora de servirte en el plato, debemos utilizar el extremo afilado, es decir, la parte que no entra en contacto con nuestra boca. Una vez finalizada la comida, se deben dejar en la mesa, teniendo cuidado de que el extremo con el que hemos comido no señale a la persona de enfrente, ya que sería un gesto de mala educación, o sobre el plato de forma horizontal, ya que colocarlos de forma vertical como indica el protocolo occidental sería símbolo de mala suerte. Al contrario que en Occidente, donde está bien visto terminar el plato, en China es de mala educación dejar el plato o el vaso vacío, ya que eso mostraría que la cantidad de comida o bebida, no ha sido suficiente para satisfacer al invitado. De esta forma, es aconsejable dejar una muestra.

A la hora de beber, también se llevan a cabo muchas reglas. Durante los banquetes se brinda numerosas veces utilizando la expresión gānbēi 干杯. Hay que tener en cuenta que solo se puede llevar a cabo el brindis después de que los altos cargos lo hayan realizado. Para la realización del brindis es necesario levantarse y elevar la copa con las dos manos, de tal forma que la mano derecha levante la copa y la izquierda se sitúe bajo esta.

Cuando ha finalizado el banquete, no es necesario despedirse uno por uno de los presentes, se recomienda despedirse solo de unas dos o tres personas. En el caso de que exista la necesidad de marcharse antes de que el acto haya finalizado, se le debe comunicar al anfitrión y acto seguido marcharse, no estaría bien visto hacer que el anfitrión le dedicara tiempo a su marcha, ya que se entiende que tiene también otros comensales a los que tener en cuenta ("Protocolo chino en un banquete, 酒宴上的礼仪", 2019)<sup>40</sup>.

### **6.4. REGALOS**

El acto de ofrecer regalos es considerado parte de la cultura ancestral china, ya que es un símbolo de respeto y aprecio a la persona que lo recibe, pero cuando hablamos de regalos

---

<sup>40</sup> Protocolo chino en un banquete, 酒宴上的礼仪. (2019). Retrieved 14 August 2019, from <http://www.comoestudiarchino.com/protocolo-chino-en-un-banquete-酒宴上的礼仪/>

entre empresas debemos tener presente varias cuestiones. En primer lugar, si hablamos de regalos de empresa tenemos que hacer ver que el obsequio es en nombre de todo el equipo y que está destinado a toda la compañía que se le otorga. Existen numerosos objetos tales como los relojes que son símbolo de mala suerte, por ello es aconsejable presentes como bolígrafos o sellos.

Por otro lado, los regalos más personales, como por ejemplo regalos a un individuo en concreto del equipo, no están muy bien vistos, incluso por esa persona en cuestión. En todo caso, es conveniente no otorgarlos delante de los presentes, ya que eso generaría una situación de incomodidad para ellos. Una vez ofrecido el regalo, ya sea a nivel personal o empresarial, es algo bastante común el rechazarlo tres veces antes de aceptarlo, una vez lo hayan hecho, es necesario agradecerse.

Otro factor a tener en cuenta a la hora de ofrecer un regalo es el color del envoltorio. Tradicionalmente los colores mostraban la posición que cada uno ocupaba en la sociedad, a pesar de que hoy día esto ha cambiado, el significado de los colores sigue teniendo una gran importancia.

En esta tabla podemos observar los colores más positivamente destacados en China:

<b>COLOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Rojo	Comunismo, celebración, buena suerte, fortuna, fertilidad.
Amarillo	Poder, realeza, masculinidad, felicidad.
Azul	Cielo, mar.
Verde	Juventud, nacimiento.
Naranja	Amor, felicidad, humildad, buena salud, inmortalidad.
Oro	Prestigio, riqueza, estatus.

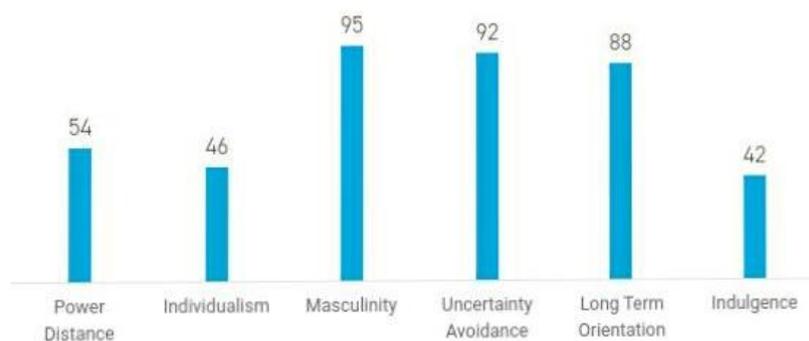
*Tabla de elaboración propia con datos obtenidos de “Colours Across Cultures: Translating Colours in Interactive Marketing”*

## 7. DIFERENCIA EN NEGOCIACIÓN CON JAPÓN

Uno de los principales errores que cometen las empresas occidentales que quieren establecer contactos con empresas asiáticas es asumir todos los países pertenecientes a esa región se rigen por los mismos comportamientos culturales o que presentan las mismas características empresariales. En el caso de China y Japón, esto se intensifica debido, en cierta forma, a su cercanía geográfica, así como al desconocimiento cultural que suele haber, en algunas ocasiones, respecto a Asia Oriental. Es imposible negar que ambas comparten tradiciones culturales que ambos países comparten tradiciones culturales similares, pero eso no implica que no presenten diferencias notables.

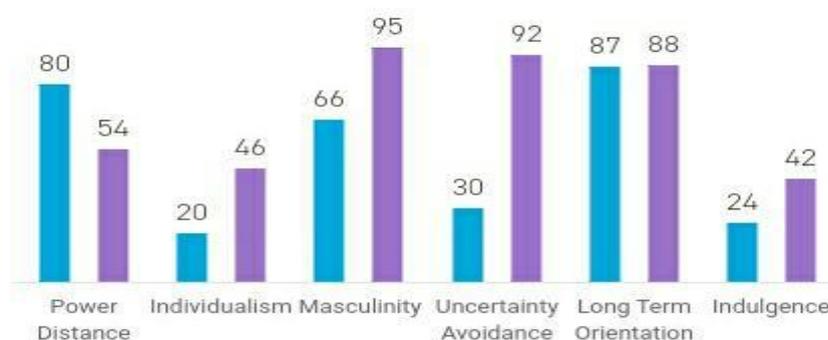
Como presentábamos en el apartado “2.1. Elementos culturales de la negociación”, el modelo otorgado por Hofstede nos sirve como una guía para evaluar las características de las naciones y las culturas. Es por esto por lo que para mostrar las características de Japón y las diferencias con China debemos basarnos en un primer momento en los resultados de las gráficas.

### JAPON



Fuente: COMPARE COUNTRIES - HOFSTEDE INSIGHTS

### JAPON - CHINA



Fuente: COMPARE COUNTRIES - HOFSTEDE INSIGHTS

- ❖ **DISTANCIA AL PODER:** Al igual que la mayoría de países pertenecientes a la región asiática y sobre todo a la región asiática oriental, Japón se presenta como

una sociedad basada en un esquema jerárquico y sus ciudadanos son consciente de ello. A pesar de esto, según como nos muestra COMPARE COUNTRIES - HOFSTEDE INSIGHTS, Japón se sitúa con un 54%, es decir no es tan jerárquico como la mayoría de sus culturas vecinas. Otro de los ejemplos que nos hace ver que este país no presenta una jerarquía tan férrea es que esta sociedad se basa en un sistema meritocrático, el cual enfatiza la igualdad en las oportunidades tanto educativas como sociales (Puača, 2004)<sup>41</sup>.

- ❖ **INDIVIDUALISMO:** Japón pertenece a la rama de países que optan por la cultura colectiva, es decir, antepone la armonía del grupo frente a las opiniones personales y, por tanto, al igual que China, se tiene una alta conciencia del término *miànzi*, según Haugh (2005)<sup>42</sup> en Japón denominado *mentsu* メンツ (se suele mostrar con escritura *katakana*) 面子 (mismos caracteres que en chino). A pesar de este colectivismo visible en la sociedad, Japón lleva desde 1945 experimentando cambios debido a alteraciones en su estructura familiar. Señal de este creciente individualismo ligado a la familia es el auge de divorcio notable a mitad de la década de los 60 y aún más considerable en los 90 (Mukai,2004)<sup>43</sup>. Paradójicamente otro ejemplo que nos muestra ese individualismo es el “sistema fijo” de empleo en Japón. Aunque a simple vista nos parezca un gesto que se sitúa más del lado colectivo, se podría interpretar que la lealtad a esa empresa es algo que las personas han elegido de forma individualista, mientras que en las comunidades con un carácter más colectivo las personas son leales al grupo al que pertenecen por nacimiento, como su familia o a la comunidad local a la que pertenecen. Se podría decir que Japón es considerado como una sociedad profundamente colectiva a ojos occidentales pero, sin embargo a ojos asiáticos es una de las sociedad más individualistas que existe en la región.
  
- ❖ **MASCULINIDAD:** En las culturas masculinas, la igualdad de género se presenta de forma bastante diferenciada, y normalmente están caracterizadas por la competitividad y la confianza (Ohlsson & Ondelj, 2006)<sup>44</sup>. El país nipón se caracteriza por ser una de las sociedades más “masculinas” del mundo, entre otras cosas debido a la competencia entre grupos y sobre todo a la expresión de perfección en todos los ámbitos de la vida. Aunque la situación en cuestión de género está cambiando, a día de hoy aún existe mucha dificultad para las mujeres japonesas incorporarse al mundo laboral, concretamente al mundo empresarial,

---

<sup>41</sup> Puača, G. (2004). Knowledge Transition and Ideology in Japan A qualitative sociological case study on individual strategies in Japanese education (Master). Lund University.

<sup>42</sup> Haugh, M. (2005). What Does 'Face' Mean to the Japanese? Understanding the Import of 'Face' in Japanese Business Interactions. University of Queensland.

<sup>43</sup> Mukai, Motonobu, "Modernization and Divorce in Japan" (2004). Theses, Dissertations and Capstones. Paper 751.

<sup>44</sup> Ohlsson, C., & Ondelj, S. (2006). What happens with company culture when high and low masculine cultures merge?. Kristianstad University.

debido a como decíamos a las altas características de masculinidad que presente el país.

- ❖ **EVASIÓN A LA INCERTIDUMBRE:** Según los datos recogidos en **COMPARE COUNTRIES - HOFSTEDE INSIGHTS**, Japón es uno de los países que más alto grado de evasión a la incertidumbre presenta. Esto hace que el país eduque a una sociedad que maximiza la evasión de riesgos mediante la creación de numerosas y rígidas normas. Una de las cuestiones que nos podría demostrar esta evasión es el concepto que mencionábamos anteriormente, el “sistema fijo” de empleo. Mediante el, podemos observar que los japoneses prefieren la seguridad de un empleo vitalicio debido a la preocupación de su estabilidad en la vida (Kim & Leung, 2007)<sup>45</sup>
- ❖ **ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO:** En este caso ambos países presentan unos altos porcentajes en esta dimensión. Concretamente en el caso de Japón, de nuevo el sistema de empleo vitalicio juega un papel fundamental para obtener esta cifra. Se puede añadir que las culturas que presentan un alto nivel en este concepto son más propicias a valorar las actividades de sostenibilidad económica, social y ambiental. (Lee, 2016)<sup>46</sup>
- ❖ **INDULGENCIA:** Con un porcentaje de 42%, Japón presenta una cultura de moderación, es decir, en esta dimensión podemos señalar que la sociedad no pone mucho énfasis en la realización de los deseos propios (Otsuka, 2016)<sup>47</sup>. A pesar de estos porcentajes Japón tiene un mayor nivel de indulgencia en comparación con China, lo que nos justificaría el creciente individualismo que presenta el país.

## **7.1. CARACTERÍSTICAS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE LA NEGOCIACIÓN CON JAPÓN**

### **REUNION**

- ✓ La puntualidad es un concepto muy importante dentro de la cultura japonesa. De esta forma las reuniones suelen comenzar y terminar a la hora prevista, incluso si no se ha terminado la negociación.
- ✓ Dentro de la reunión no hay lugar para la improvisación, los temas que se tratarán serán los acordados previamente.
- ✓ Normalmente en las reuniones están presentes numerosas personas del equipo, por ello es aconsejable que la empresa extranjera lleve al menos dos participantes.

---

<sup>45</sup> Kim, T., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 83–95. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.01.004>

<sup>46</sup> Lee, KH. & Herold, D.M. *AJSSR* (2016) 1: 1. <https://doi.org/10.1186/s41180-016-0003-2>

<sup>47</sup> Otsuka, M. (2016). *Business Guide for Trade with Japan*.

- ✓ El material escrito ofrecido tiene que tener una presencia impecable, ya que estamos hablando de una sociedad que mantiene mucha atención al detalle. Debe estar traducido al japonés, o al menos, al inglés. Además, debe haber una copia de este material para todos los presentes.
- ✓ Dar una buena información es fundamental, sobre todo en cuanto a datos numéricos se refiere, los cuales deben estar calculados correctamente.

### **COMUNICACIÓN (VERBAL/NO VERBAL)**

- ✓ La charla informal previa a la reunión debe ser mínima. No se deben realizar preguntas personales ni aquellas que puedan comprometer a la persona. El tono de la conversación se debe llevar en un tono muy serio, en el cual se debe evitar un comportamiento extrovertido o emocional.
- ✓ Hoy día el contacto visual es algo más habitual, sobre todo en los ejecutivos jóvenes, aunque es aconsejable no excederse.
- ✓ El silencio es otra de las cuestiones más importantes a tener en cuenta dentro de la cultura japonesa, lejos de algo negativo el silencio indica reflexión. Se debe ser paciente y no insistir a la persona en que hable.
- ✓ Evitar discusiones, ya que se busca la armonía por encima de todo. Al contrario que en Occidente, el gesto de sonreír indica dificultades más que una situación favorable.

### **IDIOMA**

- ✓ Hay que tener en cuenta la complejidad y la ambigüedad del idioma japonés. A la hora de utilizar un intérprete hay que tener bastante paciencia ya que tardará más tiempo para traducir del idioma extranjero al japonés que del japonés al idioma extranjero.
- ✓ Normalmente las estructuras gramaticales suelen ser muy largas. Además de esto existen varios niveles de cortesía, denominados “keigo” 敬語, según la relación que se mantenga con el interlocutor.
- ✓ Otra de las características que mencionábamos del idioma japonés es la ambigüedad. De esta forma un “sí” はい, no significa necesariamente una afirmación, sino más bien una muestra de que te están prestando atención. Se evita decir “no” いいえ directamente.
- ✓ Hay que tener mucha cautela a la hora de realizar preguntas con negación, ya que una respuesta afirmativa por su parte significa que se está de acuerdo con esa negación. La situación sería la siguiente:

A: “¿Ayer no trabajaste?” 昨日働きませんでしたか。

B: “**Sí, no trabajé**” はい、働きませんでした / “**No, sí trabajé**” いいえ、働きました

。

Es decir, el “sí” はい **afirma la negación** mientras que el “no” いいえ **la niega**.

## ***JERARQUIA***

- ✓ Aunque la toma de decisión está muy jerarquizada, se lleva a cabo por consenso, mediante un sistema que se denomina “ringi” 稟議<sup>48</sup>. La propuesta debe ser discutida por todos los implicados en el proyecto, fomentando así la participación. La decisión no se lleva a cabo hasta que todos los “subordinados” se hayan puesto de acuerdo. De esta forma si se toma una mala decisión, no existe un solo culpable, sino que la culpa es de todo el equipo.
- ✓ Existen dos niveles superiores en la pirámide jerárquica: El director general “buchō” 部長 y el jefe de sección “kachō” 課長.
- ✓ En el equipo japonés suele haber una persona que se encarga de tomar la iniciativa. Normalmente suele pertenecer a una posición intermedia pero es conocedor de los mercados y las oportunidades en cuanto a precios y cifras. Se recomienda establecer una buena relación.
- ✓ Se suelen plantear los negocios con objetivos a largo plazo, incluso de años, no se centran en la búsqueda de resultados inmediatos.

## ***ACUERDOS***

- ✓ En las negociaciones internacionales se prefiere llevar a cabo contratos escritos para evitar todo tipo de malentendidos.
- ✓ Los contratos escritos son considerados como una guía que regula las relaciones futuras no como un conjunto de obligaciones de las partes. Normalmente se suele establecer una cláusula que permita la renegociación.
- ✓ Se espera que los proveedores extranjeros solucionen los problemas con la mayor rapidez posible. Además, valoran mucho que los socios establezcan contacto continuo con ellos para que los mantengan informados.

---

<sup>48</sup> **Ringi** 稟議: es un sistema de toma de decisión que fomenta un clima de colaboración, ya que la idea de todos los empleados cuentan, independientemente del lugar que ocupen en la pirámide jerárquica de la empresa.

## CONCLUSIONES

Es imposible negar que en los últimos años Asia Oriental se encuentra de moda. Miremos donde miremos existen numerosas razones para pensar que estos países cada vez están teniendo más presencia en Occidente, ya sea en las tiendas de ropa, en las tiendas de cosméticos o en los supermercados.

Enfocándonos concretamente en el caso de China hay que admitir que su crecimiento económico ha sido espectacular en los últimos años y que no hay día que no sea protagonista en nuestros periódicos o televisiones, sobre todo en la sección de economía. Esta llegada a Occidente ha despertado el interés de centenares de empresarios y por tanto, de sus empresas. Hoy día hay muy pocas empresas que no se hayan planteado entrar en el territorio de este gigante asiático, pero como explicábamos a lo largo del trabajo, existen también muchas que aunque tengan el material o el producto conveniente para hacer negocios con ellos fracasan en el intento... **¿Por qué?**

En un primer lugar, como hemos podido observar a lo largo del trabajo y es algo que quizás contraste con Occidente, los negocios en China no solo son negocios. Es decir, las cuestiones tanto históricas como filosóficas, sin olvidar por supuesto el idioma, juegan un papel fundamental a la hora de establecer relaciones con ellos.

Desde mi punto de vista, el primer aspecto al cual los empresarios deberían prestarle mucha atención es la cuestión del idioma, aunque exista un intérprete dentro del grupo, debería ser necesario que todas las personas que se van a embarcar en esta negociación conozcan un mínimo básico del idioma. Este desconocimiento puede traer consigo grandes obstáculos para el proceso de negociación, ya que estamos hablando de fuertes diferencias culturales. Y, además, dando una imagen de debilidad total a las empresas extranjeras.

Otra cuestión que hay que tener muy presente es la “*paciencia*”, ya que como hemos mencionado anteriormente estamos hablando de un país con vistas a largo plazo. Por eso mismo también tenemos que entender que no podemos presentarnos en China con el entusiasmo y las prisas características de Occidente, hay que tener claro que China funciona a otro ritmo y que antepone otros aspectos a la negociación como por ejemplo la creación de las relaciones personales para dar lugar a los negocios.

Estas diferencias culturales no están presentes solamente a en las reuniones, sino también en los contratos. En Occidente sabemos que los contratos son algo muy serios, ya que solamos llevar siempre un sistema legal muy estricto pero las cosas en China en este aspecto tampoco son lo mismo que en Occidente. Esto puede también ser un motivo bastante amargo para los negociadores que se encuentran en el país asiático. Entonces, entendemos que es necesario que antes de que se intenten llevar a cabo conexiones con China, las empresas y sus empresarios realicen cursos formativos en cuanto al idioma o a la cultura del país, para así no ir tan desinformados, ya que esta desinformación podría acabar con sus planes futuros.

Para cerrar las conclusiones, me gustaría señalar la importancia de la *cultura*, ya que, de forma indirecta o directa, es la protagonista y la que da sentido a este trabajo. En este mundo cada vez más globalizado existen muchas personas que caen en el error de englobar a todos por igual, sin tener en cuenta sus características propias, como es el caso que señalaba con Japón. Es cierto que hoy día Asia Oriental está obteniendo un papel muy protagonista a escala global pero aún así siempre ha sido una gran olvidada en un mundo occidentalizado.

En pocas palabras y aunque suene obvio, no existirían las negociaciones interculturales sin que cada pueblo pusiera sobre la mesa sus características culturales. Es por eso por lo que no está demás llevar un conocimiento previo del lugar y es que, parándonos a pensar, no existe una mejor forma de establecer relaciones con alguien que empatizar con su vida, o en este caso con sus raíces.

## **BIBLIOGRAFIA**

M.Morrison, W. (2019). China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States Updated June 25, 2019.

Lau, Raymond W. K., "Pioneering Economic reform in China's Special Economic Zones", Brookfield, Singapore & Sydney, Ashgate, 1999.

E.B. Tylor, 1871, *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion Language, Art and Custom* 1871.

George W. Stocking, Jr. Profesor emérito del Departamento de Antropología y del Committee on the Conceptual Foundation of Science en la Universidad de Chicago.

Título del original inglés: *THE MIND OF PRIMITIVE MAN*, 1911, (The Macmillan Co., New York). *CUESTIONES FUNDAMENTALS DE ANTROPOLOGIA CULTURAL*, traducido directamente de la 3ª edición corregida (abril, 1943/ por Susana W. De Ferdkin, 1ª edición castellana en esta serie: noviembre de 1964).

Schein, 1997, *Organizational culture & leadership*. Jossey-Bass Inc., (1997)

Gedajlovic, E. (2003). *Strategic Innovation and the Administrative Heritage of East Asian Family Business Groups*.

Jensana, A.. (2004). *Empresa y negocios en Asia oriental*. Barcelona: UOC.

García-Tapia, JL. (2005). *Cultura y negociación en China*. ICE, 2835, 41-61.

Rizo, M. (2006). *La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve exploración teórica*. Quaderns de comunicació i cultura, 33, 45-62.

O'Sullivan, Tim; Hartley, John; Saunders, Danny; Montgomery, Martin; Fiske, John (1997) *Conceptos clave en comunicación y estudios culturales*, Amorrortu Editores, Buenos Aires

Galindo, J. (2004). APUNTES DE HISTORIA DE UNA COMUNICOLOGÍA POSIBLE. HIPÓTESIS DE CONFIGURACIÓN Y TRAYECTORIA. *Revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación*, 1, 233-243.

Walder Andrew G. *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*. University of California Press; 1986.

Lau, Raymond W.K., "Pioneering Economic reform in China's Special Economic Zones", Brookfield, Singapore & Sydney, Ashgate, 1999.

McMillan-Capehart, A. (2005). A configurational framework for diversity: socialization and culture. *Personnel Review*, 34(4), 488–503.

Dainton, M., & Zelle, E. D. (2011). *Applying communication theory for professional life: A practical introduction* (2nd. ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

Smith, D. (2010). Guanxi, Mianzi, and business: the impact of culture on corporate governance in China. *Global Corporate Governance Forum / International Finance Corporation*, 26.

Bueno Campos, Eduardo, Salmador Sánchez, María Paz y Li, Dan. «Guanxi: concepto e implicaciones en la dirección estratégica de las empresas españolas en China». *Economía industrial*, N° 362 (Ejemplar dedicado a: China e India: oportunidades y estrategias), pp. 93-101.

Luo, Y. (2007). *Guanxi and business*.(p. 2).New Jersey [etc.]: World Scientific.

RODRIGUEZ SEVA, C. (2013). ASPECTOS CLAVE DE LAS NEGOCIACIONES EN LA CHINA EMPRESARIAL ACTUAL. UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA.

Graham, J. L., & Lam, N. M. (2003). The Chinese negotiation. *Harvard Business Review*, 81(10), 82-91

Barnes, B. (2007). *Culture, conflict, and mediation in the Asian Pacific* (p. 26). Lanham: University Press of America.

ARDIL GONZÁLEZ, A. (2016). *El lenguaje no verbal. Claves culturales para la competencia comunicativa e intercultural (Máster en Español como Lengua Extranjera)*. Universidad de Oviedo.

Padilla Foster, M. (2016). *La comunicación intercultural: pragmática de la petición en español y chino mandarín*. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.

Olivier Faure, G., & Fang, T. (2011). *Decoding Chinese Communication Style: A Yin Yang Perspective*. Stockholm University.

Salamanca Montes, D. «El Protocolo de Negocios en China», Embajada de España, Oficina Económica y Comercial Pekín. Noviembre (2003).

Kao, K., & Ting-Toomey, S. (1998). *Communicating effectively with the Chinese* (p.47). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Hall, E. T. (1963b). A system for the notation of proxemic behavior. *American Anthropologist*, 65(5). *Selected Papers in Method and Technique*, pp. 1003-1026.

HALL, E. (1972). *La dimensión oculta*. México: Siglo xxi editores.

Domínguez Lázaro, M. (2009). LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN EL DESARROLLO CULTURAL DE LAS SOCIEDADES. *Razón Y Palabra*, (70), 9.

Definición de protocolo - Diccionario del español jurídico - RAE. (2019). Retrieved 14 August 2019, from <https://dej.rae.es/lema/protocolo>

Código de vestimenta. Retrieved from <http://www.pwc.com>

Protocolo chino en un banquete, 酒宴上的礼仪. (2019). Retrieved 14 August 2019, from <http://www.comoestudiarchino.com/protocolo-chino-en-un-banquete-酒宴上的礼仪/>

Puača, G. (2004). Knowledge Transition and Ideology in Japan A qualitative sociological case study on individual strategies in Japanese education (Master). Lund University.

Haugh, M. (2005). What Does 'Face' Mean to the Japanese? Understanding the Import of 'Face' in Japanese Business Interactions. University of Queensland.

Mukai, Motonobu, "Modernization and Divorce in Japan" (2004). Theses, Dissertations and Capstones. Paper 751.

Ohlsson, C., & Ondelj, S. (2006). What happens with company culture when high and low masculine cultures merge?. Kristianstad University.

Kim, T., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 83-95.10.1016/j.obhdp.2007.01.004

Lee, KH. & Herold, D.M. *AJSSR* (2016) 1: 1. <https://doi.org/10.1186/s41180-016-0003-2>

Otsuka, M. (2016). Business Guide for Trade with Japan.

Compare countries - Hofstede Insights. (2019). Retrieved from <https://www.hofstedeinsights.com/product/compare>