



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LA INTELIGENCIA CULTURAL Y SU APLICACIÓN EN
EL PROTOCOLO DE NEGOCIOS EN ASIA”**

BORJA MARTÍN LÓPEZ

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JUNIO, 2019**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LA INTELIGENCIA CULTURAL Y SU APLICACIÓN EN
EL PROTOCOLO DE NEGOCIOS EN ASIA”**

Trabajo presentado por: BORJA MARTÍN LÓPEZ

Firma:

Tutor: LUIS OSCAR RAMOS ALONSO

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, Junio 2019.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ÁMBITO E IMPORTANCIA DEL TRABAJO	1
1.2. CONTEXTO	3
1.3. OBJETIVOS.....	3
2. LA INTELIGENCIA CULTURAL	4
2.1. CONCEPTO	4
3. LA CULTURA	7
3.1. CONCEPTO	7
3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA.....	9
3.3. ELEMENTOS DE LA CULTURA.....	12
4. MODELOS CULTURALES.....	16
4.1. MODELO COTEXTUAL DE EDWARD T. HALL	17
4.1.1. ALTO Y BAJO CONTEXTO	18
4.1.1.1. ALTO Y BAJO CONTEXTO EN ASIA ORIENTAL (CHINA, JAPÓN Y COREA)	21
4.1.2. TIEMPO MONOCRÓNICO FRENTE A POLICRÓNICO	23
4.1.2.1. TIEMPO MONOCRÓNICO FRENTE A POLICRÓNICO EN ASIA ORIENTAL (CHINA, JAPÓN Y COREA).....	24
4.2. HOFSTEDE	25
4.2.1. DIMENSIONES DE HOFSTEDE EN ASIA ORIENTAL (CHINA, JAPÓN Y COREA)	35
4.3. TROMPENAARS	41
4.3.1. TROMPENAARS EN ASIA ORIENTAL (CHINA, JAPÓN Y COREA).....	45
4.4. CORTOPLACISTAS FRENTE A LARGOPLACISTAS.....	48
4.4.1.CORTOPLACISTAS FRENTE A LARGOPLACISTAS EN ASIA ORIENTAL (CHINA, JAPÓN Y COREA).....	51
5. CONCLUSIONES	52

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: EL ICEBERG CULTURAL	8
ILUSTRACIÓN 2: COMPARACIÓN DIMENSIONES HOFSTEDE (ASIA ORIENTAL)	40

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ALTO CONTEXTO VS. BAJO CONTEXTO	21
TABLA 2: Poca DISTANCIA AL PODER VS. MUCHA DISTANCIA AL PODER	27
TABLA 3: INDIVIDUALISMO VS. COLECTIVISMO.	28
TABLA 4: PEQUEÑA AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE VS. ELEVADA AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE.	30
TABLA 5: MASCULINIDAD VS. FEMINIDAD	31
TABLA 6: LARGO PLAZO VS. CORTO PLAZO	32
TABLA 7: COMPLACENCIA VS. MODERACIÓN	34

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ÁMBITO E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

El tema tratado en este trabajo como se indica en el título es “La inteligencia cultural y su aplicación en el protocolo de los negocios realizados en países asiáticos”¹. La razón por la que he escogido este tema es porque me parece muy interesante el hecho de que para que nuestros negocios fructifiquen, no basta con tener una buena idea de negocio y saber aplicarla de la mejor manera posible, sino que también es muy importante y va a condicionar el futuro de las mismas el hecho de saber adaptarnos a lo que quiere la contraparte de cada sitio específico. Así como también saber vender esa idea y ese negocio a aquellos que nos pueden ayudar tanto a financiar nuestro negocio como a transmitir una buena imagen a los consumidores a los que queremos llegar.

La importancia de este estudio radica en que para hacer negocios en Asia con una mínima probabilidad de éxito hay que tener en cuenta la diferencia cultural de los países del área en comparación con los occidentales. Simples gestos o actitudes podrían marcar “el buen o el mal” devenir de nuestros negocios.

Es necesario comprender que cuando hablamos de la realización de negocios, estamos hablando de un intercambio donde el fin de las partes que intervienen en el mismo es conseguir unos determinados beneficios y que, para que esto se dé, va a ser realmente importante que puedan ponerse de acuerdo. Por ello va a ser fundamental conocer a fondo sus culturas para, así, poder adaptar nuestra forma de actuar y de llevar los negocios a los nuevos contextos culturales. Por tanto, nuestra forma de implementar negocios y de actuar en Asia no puede ser igual que en España o en un país geográfica y culturalmente próximo de Europa. No cambiar nuestra forma de actuar, a lo único a lo que nos llevaría es a que nuestra idea de negocio fracasase, o a que no tengamos ni la oportunidad de introducirnos en los mercados asiáticos ya que, aunque existan semejanzas –similitudes culturales–, sus ideas acerca de cómo actuar, sus valores y sus percepciones sobre lo que está bien o mal van a venir muy condicionadas por su ambiente cultural.

¹ Dentro de los países asiáticos el trabajo será realizado analizando el área de Asia Oriental. Es decir, el trabajo se centrará en las culturas de China, Japón y Corea, las cuales, dentro de sus diferencias, poseen grandes similitudes.

Para llevar a cabo este entendimiento, a lo primero que se debe prestar atención es a la manera en que hacemos uso tanto de la comunicación verbal como de la comunicación no verbal. Por un lado, el lenguaje vamos a utilizarlo como medio de comunicación, y es obvio que la primera barrera que nos vamos a encontrar, en este caso en los países asiáticos, es que el lenguaje es muy diferente al nuestro. Por otro lado, la comunicación no verbal va a ser un aspecto realmente importante también, ya que está compuesta por gestos, símbolos, posturas corporales y otros muchos aspectos físicos que nos aportan una gran cantidad de información que a veces no entendemos y lo que es peor, a veces no percibimos que nos están comunicando algo. Al introducirnos en una nueva cultura podemos encontrarnos con que muchos de estos aspectos para ellos signifiquen o tengan connotaciones totalmente opuestas a las occidentales. Por tanto, sin darnos cuenta podríamos estar ofendiéndoles o mostrándoles unas actitudes totalmente contrarias a lo que realmente querríamos mostrar, obteniendo una pérdida de la confianza que, por consiguiente, podría derivar en el mal devenir de nuestros negocios. Hay que demostrar competencias culturales; hay que manejar la “inteligencia cultural”.

Habrá que empezar definiendo el concepto “inteligencia cultural” y cuáles son los beneficios de su utilización y, por tanto, su gran importancia a la hora de hacer negocios en Asia.

Una vez definida la inteligencia cultural –y vista su importancia–, el siguiente concepto que se debe tener en cuenta es “la cultura”, ya que va a ser el agente diferenciador del que partiremos utilizando la inteligencia cultural para conseguir los mejores resultados posibles realizando las adaptaciones oportunas en nuestros comportamientos. Para ello se tienen que tener en cuenta todos los elementos que componen la cultura, así como tener en cuenta que dentro de Asia cada país puede tener aspectos de su comportamiento cultural diferenciados respecto a los de otros países. Previamente nos detendremos en el conocido iceberg cultural que determina las partes visibles y ocultas de una cultura.

A partir de aquí ya se puede entrar en la definición en profundidad de los diferentes modelos culturales existentes como son:

- Culturas de alto y bajo contexto.
- Dimensiones culturales de Hofsteide.
- Culturas monocrónicas frente a policrónicas.
- Dimensiones culturales de Trompenaars.
- Orientación cortoplacistas versus orientación largoplacistas

Tras haber definido cada uno de los modelos se podrá proceder al estudio específico de Asia Oriental y sus características dentro de cada uno de esos modelos.

Para finalizar el trabajo, se realizarán unas conclusiones acerca de todo lo estudiado y aprendido a lo largo del mismo y sobre la importancia real o no, que puede llegar a tener la inteligencia cultural para realizar negocios de una manera positiva, es decir consiguiendo implantar el negocio y obteniendo unos beneficios, en lugares con culturas diferentes.

1.2. CONTEXTO

Nos encontramos con que Asia es un mercado con una gran cantidad de oportunidades de negocio, puesto que muchos de los países asiáticos se encuentran en un continuo y rápido desarrollo en los últimos años. Sin embargo, son muchos los que han fracasado al intentar traspasar la frontera asiática con su idea de negocio. Una idea de negocio que, en la gran mayoría de ocasiones es un negocio con muy buenos resultados en el resto de países, o en el resto de continentes, pero simples hechos como no conseguir un intérprete nativo, hacen que los inversores asiáticos desconfíen de nosotros y de nuestras capacidades de negocio.

Para evitar que esto nos suceda, tenemos la gran oportunidad que se nos ofrece en la actualidad, que es la de poder conocer o aprender cómo son las culturas de otros lugares antes incluso de haber aparecido por allí.

Esto va a ser importante ya que al conocer cómo son estas culturas podremos prever mejor cómo van a ser sus actitudes, cómo adaptarnos y adelantarnos a los posibles rechazos que puedan tener hacia nosotros. Sin esos estudios previos y sin utilizar la inteligencia cultural, lo único que obtendríamos es fracasar en nuestro intento por introducirnos en ese nuevo mercado.

1.3. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es conseguir demostrar que las diferencias entre culturas –aunque el mundo está cada vez más globalizado y, por tanto, es mayor la convergencia cultural– juegan un papel fundamental a la hora de la realización de los negocios y, por tanto, va a ser realmente importante la manera en la que tratemos a las personas o la manera en que les vendamos nuestro negocio, todo ello dependiendo de su cultura. Por tanto, debemos saber adaptarnos a ellos de manera que nuestra forma de



actuar y de tratarles les haga sentirse cómodos y lleguen a confiar en nosotros. Todo ello lo llevaremos a cabo mediante el uso de la inteligencia cultural.

De este modo habiéndonos adaptado perfectamente a su manera de entender los negocios podremos estar más cerca de que nos escuchen y de explicarles nuestra visión de empresa y nuestra intención de cómo trabajar conjuntamente con ellos.

Por ello el objetivo principal es demostrar cómo sin el uso de la inteligencia cultural, no podríamos entender su cultura y su forma de hacer negocios, y, en definitiva, nos llevaría al fracaso de nuestra manera de negociar y por tanto de nuestros negocios, en los países asiáticos, o en cualquier otra parte.

2. LA INTELIGENCIA CULTURAL

2.1. CONCEPTO

Lo primero que se debe analizar para entender en conjunto el significado de inteligencia cultural es entender qué es la inteligencia por un lado y definir brevemente² qué es la cultura.

La inteligencia se puede definir como una aptitud y una capacidad que poseen todos los seres vivos –aunque en especial es un rasgo característico de los humanos–, para adaptarse a las diferentes situaciones o adversidades a las que se enfrentan, utilizando para ello todas las oportunidades para aprender acerca del entorno y, de esta manera, poder variar la forma de actuar y de comportarse. Todo esto se debe a que los diversos grupos de personas que se forman o los individuos de manera particular, van a actuar de diferente forma y van a tener diferencias significativas entre ellos.

En cuanto a lo que se entiende por cultura, son todos aquellos conocimientos que un individuo va adquiriendo a lo largo del tiempo por diversos métodos como estudiar, leer, interacción con otras personas, etc... La cultura también recoge todas aquellas características que configuran la forma de vida, los hábitos, tradiciones y conocimientos, que van a constituir y estructurar en definitiva el nivel de crecimiento y progreso de un específico grupo de individuos.

² Se define con más brevedad debido a que posteriormente será tratada más a fondo la definición de cultura.

Una vez visto esto se puede pasar a la definición en conjunto de lo que es la inteligencia cultural.

Según expresa P. Christopher Earley en su libro “Developing cultural intelligence at work”, debido al cada vez más desarrollado proceso de la globalización, se han ido agrupando todas las costumbres empresariales de todo el mundo, y por tanto se han ido interrelacionando cada vez más todos aquellos aspectos relacionados con los trabajadores, accionistas, consumidores de todas partes. Debido a esta gran extensión de contactos entre personas, en muchas ocasiones, se generan una serie de malentendidos o diferencias entre las personas.

Para poder resolver estas diferencias, y en definitiva manejar estas situaciones de trabajo en las que surgen conflictos relacionados principalmente por las diferencias culturales, lo que se utiliza es “la inteligencia cultural”.

El uso de la inteligencia cultural va a ser útil tanto para otros países, como para diferentes regiones dentro del mismo país o incluso en distintos departamentos dentro de la misma empresa.

Entonces, la inteligencia cultural va a ser aquella aptitud de relacionarse con otras culturas diferentes, tal que nos haga capaces de llevar a cabo trabajos de una manera eficiente. Ya que, al entender mejor las otras culturas, es más fácil llegar a concluir tanto los negocios como los trabajos de una manera óptima, y, por consiguiente, va a ser una de las condiciones más importantes para conseguir la internacionalización de nuestra empresa.

Después de haber analizado distintos artículos de interés realizados por Enrique Fanjul, se puede concluir en que el uso de la inteligencia cultural es un método muy positivo para poder sobresalir y predominar dentro del ambiente profesional a nivel global, debido a que hace a las personas mucho más competentes en cuanto al entorno y a la atmósfera cultural se refiere y, por consiguiente, va a ser un requisito primordial para la internacionalización de las empresas.

Algunos de los aspectos que trata la inteligencia cultural van a ser el uso y las diferencias en el lenguaje, la manera en que se van a desarrollar las relaciones con las otras personas y que van a conseguir crear la confianza entre unos y otros y, por tanto, que las negociaciones fluyan y se llegue a acuerdos.

La inteligencia cultural va a tener sentido en torno a tres habilidades y características principales, según y como se expresa en un artículo de la Pontificia Universidad Católica de Chile de 9 de junio de 2017, que son el conocimiento que te

concede, la conciencia de la cultura nueva en la que quieres introducirte, y las competencias interculturales que aporta:

- **Conocimiento:** el conocimiento va a ser la base que va a permitir poder aprender e informarse sobre las diferencias que existen con el resto de culturas. Lo realmente importante para la inteligencia cultural va a ser que todo aquel conocimiento nuevo que se adquiere acerca de una cultura distinta se aproxime al máximo a la realidad y para ello son necesarias las dos siguientes habilidades.
- **Conciencia cultural:** esta habilidad se puede definir como aquella manera en la que se debe ser capaz de prestar interés, con cuidado, mediante la observación y la reflexión, en determinados momentos que se producen intercambios entre diferentes culturas, para localizar la maniobra o táctica más eficaz en ese instante.
- **Competencia intercultural:** es un talento que pueden poseer los individuos mediante el cual van a ser capaces de desarrollar diferentes habilidades para hacer frente a las situaciones y adversidades con las que se pueden encontrar en el momento de tratar con diferentes culturas a la que se desenvuelve normalmente. Ya que un individuo puede ser realmente bueno liderando una empresa en un país de Europa, pero, sin embargo, si no es interculturalmente competente, ese mismo trabajo en países de Asia puede desembocar en un fracaso si no es capaz de adaptarse y ser flexible en cuanto a lo que el nuevo entorno cultural le va a exigir.

En el caso del estudio que se quiere realizar en este trabajo, la inteligencia cultural va a ser realmente importante debido a las grandes diferencias culturales que nos separan con la cultura asiática que es dónde se quiere enmarcar la investigación del trabajo. Una parte clave en Asia del uso de la inteligencia cultural se centra en el uso del protocolo y de la forma de actuar a la hora de realizar una negociación, ya que le dan muchísima importancia a todo aquello que esté relacionado con el protocolo y la manera de ser tratados para generar confianza y, por tanto, obtener acuerdos.

En conclusión, la relevancia de la inteligencia cultural radica en que se hace necesaria para las empresas a la hora de expandirse hacia nuevos territorios con culturas diferentes y de hacer frente a todas las diferencias que pueden existir. De no tenerse en cuenta pueden influir negativamente en la resolución de las tareas y problemas a los que tenga que enfrentarse en su camino a la internacionalización.

3. LA CULTURA

3.1. CONCEPTO

Según nos define la enciclopedia temática Salvat (ciencias sociales):

Todo individuo, hasta el más inculto, en el sentido vulgar, posee una cultura: porque cultura es todo lo que se aprende socialmente y es compartido por los miembros de una sociedad. Constituye, pues, la herencia que la persona recibe del grupo al que pertenece. Por cultura se entiende, pues, todo aquello que el individuo es y que no proviene de su herencia biológica. (pg 257).

Tras haber estudiado fuentes diversas como un artículo de Milena Wetto y a Blanca Muñoz (2005), se puede extraer la siguiente información referente al concepto de cultura.

La cultura es, por lo tanto, el conjunto de todas las creencias, conocimientos, ideologías, costumbres, leyes y valores morales que caracterizan la forma de actuar y de ser de una sociedad, y que se va adquiriendo durante un proceso totalmente inconsciente. Este proceso se da desde que somos pequeños, y vamos a irlo adquiriendo a través, sobre todo, de nuestras familias (padres, abuelos, hermanos), que van a ser el componente socializador más importante, y el que va a marcar nuestros principios, que obviamente podrán irse viendo modificados a lo largo del tiempo. Por lo tanto, podríamos decir que la cultura son las señas de identidad tanto a nivel individual como colectivo de una sociedad.

Cabe destacar el hecho de que uno de los factores que más ha caracterizado la cultura de cada sociedad a lo largo de toda la historia han sido sus diferentes religiones que a día de hoy siguen marcando la pauta de muchas sociedades y sus culturas. Es cierto que cada vez tienen un papel menos importante, debido al aumento de la libertad religiosa que confiere una gran variedad de creencias religiosas, aunque obviamente siguen existiendo unas creencias caracterizadoras de cada sociedad.

Conocer cómo es una sociedad nos va a permitir analizar y deducir cual va a ser la reacción de aquellos a quienes queremos dirigirnos para llegar a un posible acuerdo y por tanto intentar evitar el posible rechazo o falta de confianza por parte de éstos.

Algo muy asociado a la cultura son los estereotipos que se tienen de determinadas sociedades y personas. Los conceptos que se tienen de esa cultura se

puede decir que son apreciaciones previas que hacemos de las personas o del grupo al que representan y que de alguna manera nos dan una información que realmente puede no ser cierta. Ya que en muchas ocasiones hay estereotipos falsos, que podrían darnos información que, por ejemplo, en nuestro caso, la realización de negocios en Asia, podrían significar una consecución negativa de nuestros objetivos por culpa del uso de los estereotipos que previamente nos hemos creado sobre la cultura asiática. Esto se produce porque los estereotipos generan una serie de prejuicios sobre las culturas o personas que provocan que se enturbie todo aquello que creemos conocer sobre ellas. No hay que rechazar totalmente éstos ya que nos pueden servir para realizar una primerísima y sencilla aproximación a la cultura que, después, habremos de estudiar y analizar.

Algunos autores para referirse a la dificultad de definir las culturas, hacen alusión a lo que se conoce como el iceberg cultural. A continuación, en la ilustración 1, se muestra una imagen en la que se puede apreciar perfectamente a que se debe la comparación de las culturas con un iceberg.



Ilustración 1: El Iceberg Cultural.

Fuente: Language and Culture Worldwide.

Una vez observada la imagen, y con una visión aproximada de dicha teoría, se puede explicar de una manera más fácil y comprensible.

El iceberg cultural consiste en que todas las culturas tienen una parte que se podría definir como la parte visible, una parte que es fácilmente reconocible y manifiesta para el resto de individuos no pertenecientes a dicha cultura. Aunque dicha parte no sería más que la punta del iceberg. Es decir, detrás de esas características apreciadas se encuentran las actitudes de cada individuo ante las distintas situaciones y, sobre todo, se encuentran los valores de esa cultura, que van a ser los valores primordiales. Todos esos valores y actitudes que se encuentran por la parte de abajo del iceberg –la parte que más grande y compleja de la cultura que no se aprecia a simple vista–, van a ser realmente las características y propiedades principales de esa sociedad.

De esta manera, las culturas se van a desarrollar de la misma forma que un iceberg, con una pequeña parte que se puede distinguir y apreciar de manera clara, pero, con una gran parte de las características de esa sociedad, que no se va a poder ver a no ser que se profundice más a fondo en ella, y que van a definir cómo es realmente esa cultura.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA

La cultura tiene unas características que van a ser comunes para todas las culturas existentes, que se dan desde su formación hasta el momento actual en que se encuentran cada una de ellas y que por lo tanto se configuran como características que todas las culturas comparten y las hace ser culturas en sí mismas para las sociedades en las que se dan.

Como afirma Blanca Muñoz (2005) estas características comunes de todas las culturas son las siguientes:

- **Toda cultura se inventa:**

Esta característica significa que absolutamente todas las culturas parten desde cero, da igual el momento de su inicio, por lo que todo lo que va a marcar las pautas y lo que es en sí cada cultura va a ser “inventado”, en cuanto a que se tiene que crear como algo nuevo. Puede ocurrir que algunas culturas utilicen como base valores o pautas de alguna otra cultura o sociedad. Esto se viene produciendo en las nuevas culturas que pueden ir surgiendo en la actualidad.

Realmente se podría decir que más que culturas, se trata de subculturas puesto que dependen o se han visto fuertemente influenciadas en otras culturas originales, aunque luego tengan sus propias peculiaridades. La invención de la cultura tiene tres elementos diferenciados entre ellos:

- El sistema ideológico que va a ser todo aquello relacionado con los valores, convicciones, opiniones, y la forma de cada cultura de llegar a esas creencias sobre lo que está bien y lo que está mal.
- El sistema tecnológico.
- El sistema organizacional.

- **Todo lo que es esa cultura se aprende:**

Todas las culturas se transmiten de generación en generación, sobre todo, a través del boca a boca y de sus costumbres y tradiciones. Esto supone que en el momento en que un nuevo individuo se introduce en la sociedad y, por lo tanto, se introduce en esa nueva cultura, tiene que aprender todo acerca de ella. Lo más normal es el aprendizaje que se produce a través de nuestros familiares cuando somos unos niños, pero se pueden producir también casos en los que un adulto es el que tiene que realizar ese proceso de aprendizaje. Este aprendizaje va a influir en gran medida en la forma en que cada individuo va a dar sentido a sus pensamientos y a sus formas de actuar. Un ejemplo de este aprendizaje es el caso que queremos estudiar en el que deberíamos aprender cómo es la cultura asiática que es dónde presumiblemente querríamos introducir nuestro negocio.

- **La cultura se comparte entre la sociedad:**

La cultura es un fenómeno social, puesto que se produce en la sociedad, y, es, por tanto, algo que va a ser compartido entre todos los miembros de esa sociedad e, incluso, lo van a compartir y transmitir con otras sociedades diferentes. Va a ser importante este hecho de que se comparta socialmente, ya que las personas que se conforman alrededor van a configurar la forma en que una persona o individuo de cada sociedad forme las ideas que componen su cultura y, por lo tanto, todos aquellos elementos de la cultura que van a formar parte de este individuo, como son sus creencias, valores o normas que, en definitiva, son todo aquello que el individuo va a dotar de sentido para él, como algo lógico, y que va a configurar también su forma de entender y seguir compartiendo con otros todo aquello que en realidad es la cultura.

- **Todas las culturas van a ser parecidas en algunos aspectos, pero distintas o incluso opuestas en otros:**

Como es lógico, va a haber aspectos y elementos característicos que muchas culturas van a compartir que se parecen mucho o, incluso, que sean iguales, puesto que hay algunos valores, formas de pensar y de conducta que al fin y al cabo son lógicos en su manera de entenderse y de ser. Así, por ejemplo, la realización de ciertos deportes en muchas culturas diferentes como son el fútbol o el baloncesto. Sin embargo, cada cultura se caracteriza precisamente porque hay aspectos que la caracteriza que les hacen diferentes, como por ejemplo, las diferentes religiones que existen. Dependiendo de la que predomine en esa sociedad, va a significar el desarrollo principal de muchos aspectos de esa cultura y de su forma de pensar y actuar.

- **La cultura es adaptativa. Todas las culturas cambian:**

La cultura, no es algo rígido si no que, con respecto a la evolución y los cambios que se producen a su alrededor, tiene que ir variando, cambiando y, en definitiva, tiene que ir adaptándose puesto que en todas las culturas existen ciertos aspectos que se quedan obsoletos y anticuados, sobre todo con respecto a las formas de pensar y los valores. Así, por ejemplo, antiguamente las culturas podían ser mucho más machistas que en la actualidad. Y también con respecto a las tradiciones practicadas o costumbres. Así, por ejemplo, algunas tradiciones en las que se utilizaban animales que sufrían daños que a día de hoy se contemplarían como actos de salvajismo hacía ellos como seres vivos.

- **La cultura tiene carácter prescriptivo:**

Esta característica de la cultura significa que existen una serie de leyes que basan el comportamiento de los miembros de cada cultura. Pero con el paso del tiempo, aunque esto se produzca de una manera realmente lenta, a lo largo de los años van cambiando hasta eliminar ciertos aspectos de esa cultura. Estas modificaciones se deben principalmente a la necesidad de cambio en conjunto con las transformaciones sociales, que hacen que la cultura se transforme que, por lo tanto, se acaben perdiendo algunos aspectos de esa cultura, pero que realmente no es que desaparezcan, si no que evolucionan.

Éstas son las características principales que van a marcar, de cierta manera, todo aquello que cada cultura es, así como su importancia dentro de una sociedad. Ya que, como hemos visto, una de las características de la cultura es que es adaptativa y de no ser así, podría llegar a perderse debido a la necesidad de conectar con los miembros de esa cultura, para que sigan enseñando a otros nuevos individuos de la sociedad todos los aspectos de esa cultura y, por consiguiente, ayudando a que esa cultura se siga aprendiendo y siga significando las pautas de comportamiento y valores de esa sociedad.

3.3. ELEMENTOS DE LA CULTURA

Todas las culturas cuentan con una serie de elementos que aunque son comunes para todas ellas, cada uno de ellos va a definir como es cada sociedad y su cultura ya que son unos fuertes referentes, y van a marcar las diferencias entre unas y otras culturas, puesto que esos referentes se han ido formando y creando alrededor de cada sociedad a lo largo de muchos años y que, por lo tanto, se han ido transmitiendo entre cada una de las generaciones que han ido pasando por esas sociedades. Por lo tanto, los elementos culturales van a ser todos aquellos aspectos que van a organizar y uniformar o agrupar todas aquellas pautas y formas de proceder –o de ser– de cada cultura (hábitos, doctrinas, convicciones), así como, también, otros aspectos como por ejemplo su forma de vestir o sus comidas.

Estos elementos gozan de dinamismo, es decir, se van a ir adaptando a lo largo del tiempo y van transformándose con el paso de los años, más aún en los últimos años, aunque este cambio obviamente se produce de una manera gradual, pero constante. La globalización tiene gran parte de culpa en el hecho de que en los últimos años las culturas se vayan adaptando y cambiando de una manera más rápida. Esto se produce también en parte porque la globalización ha permitido que todas las culturas existentes puedan relacionarse, comunicarse entre sí, y, en definitiva, que intercambien entre ellas algunos de los elementos que las componen, vinculando parte de esos elementos característicos con otras culturas diferentes. En ocasiones estos cambios pueden llegar incluso a ser dañinos para ciertos elementos culturales que pueden quedar desamparados hasta el punto de verse arrastrados a su desaparición.

También es cierto que, aunque las culturas vayan avanzando, adaptándose y, por lo tanto, cambiando, los elementos esenciales que las componen siguen siendo muy similares por lo que la naturaleza de cada cultura y sus cualidades, siguen siendo parecidas.

Algunos de esos elementos son:

- **Creencias:**

Las creencias, si bien es cierto que en gran medida tienen mucho que ver con la religión dominante en cada cultura, y que esa religión va a dictaminar muchas de las principales creencias, son todas aquellas tradiciones y costumbres que en muchas ocasiones van acompañadas de determinadas formas de vestir o de actuar durante sus realizaciones. Por lo tanto, las creencias van a ser todas aquellas formas de pensar que van a hacer que esa determinada cultura tenga unos razonamientos lógicos determinados que acabarán siendo la base de la creación y normas de conducta que sigan.

- **Religión:**

De este elemento van a surgir otros elementos como pueden ser las creencias o las vestimentas de cada sociedad (como hemos visto en el elemento anterior), por lo que va a ser uno de los elementos más importantes que nos vamos a encontrar a la hora de la conformación de una cultura. La religión también puede marcar otros aspectos culturales como puede ser la comida que puede o no comer sus miembros. (Un ejemplo claro podría ser la religión judía, los cuales únicamente pueden comer alimentos con certificación *kosher*, es decir, no pueden en ningún caso comer carne y lácteos al mismo tiempo, ni tampoco pueden comer la carne de cerdo ni nada que venga derivado de este animal).

- **Normas:**

Las normas, o también denominadas leyes, son aquellas que lo que pretenden es hacerse cumplir aquellos valores culturales que cada determinada sociedad tiene marcados a lo largo de toda su tradición, y que entienden que es importante que se respeten para mantener un buen clima de respeto dentro de ella. Mediante estas normas lo que se hace es castigar a aquellos que no sigan y respeten a esa cultura, que, para esa sociedad, va a ser la diferencia entre “lo que está bien y está mal”, aunque en algunas ocasiones esto no es así, y se crean normas jurídicas que realmente no se encuentran en concordancia con la cultura de esa sociedad. Estas normas en, muchas ocasiones, van a ser diferentes o incluso contradictorias entre unas sociedades y otras, incluso entre sociedades y culturas que puedan ser muy similares entre ellas. Un claro caso de esto podría ser la cultura estadounidense y la cultura europea, en cuanto al hecho de la

existencia en Estados Unidos de la pena de muerte, un caso que en Europa se considera como una privación del derecho a la vida.

- **Valores:**

Los valores son aquellas ideas que dan a cada miembro de la sociedad unas pautas y maneras de regirse en su vida diaria. Son unos criterios y convencimientos que están dotados de gran sentido para cada persona y vienen dados directamente por la cultura de cada sociedad, y se van adaptando conforme a cómo esa cultura va evolucionando. Por lo tanto, esos valores van a establecer y determinar a cada sociedad o a cada una de las personas que forman parte de esa determinada sociedad.

- **Lenguaje:**

Va a ser un elemento que va a determinar la lengua de cada cultura y su escritura, y va a ser la forma primaria de comunicación y de expresión de esa cultura. Los individuos van a comenzar a desenvolverse en esa sociedad y, por tanto, a aprender su lenguaje desde el mismo momento en que comienzan a hablar, por lo que comenzará a asociar y comprender distintos sonidos conforme a lo que le rodee asignando una serie de características particulares de esa cultura. Incluso dentro de una misma cultura pueden existir diferentes formas del lenguaje. Un ejemplo podría ser como sucede en España, dónde su lengua principal es el castellano, sin embargo, existen otras diferentes lenguas o dialectos dentro de ella como son el euskera, el catalán o el gallego.

- **Tecnología:**

La tecnología engloba todos aquellos elementos nuevos que han ido apareciendo en la sociedad y que, sobre todo, en los últimos años han ido evolucionando de una manera vertiginosa. Debido a su novedad y a su fuerte aparición para todas las sociedades, va a ser otro elemento importante dentro de la cultura de cada sociedad, puesto que da una nueva visión de todo aquello que es importante para la sociedad. La tecnología también es un punto importante en cuanto al hecho de que ayuda a unificar todas las culturas existentes mediante el fuerte proceso de globalización que se está produciendo y que está haciendo que las culturas se vayan adaptando de una manera más rápida. Aunque también es cierto que, cómo hemos visto en el apartado de las características de la cultura, las culturas están evolucionan con una gran lentitud respecto a la elevada evolución que están

sufriendo las tecnologías. La cultura se ve acondicionada al devenir de las tecnologías puesto que la tecnología se encuentra presente hoy en día en todos los aspectos de la vida cotidiana de las personas, lo que puede llegar a suponer un gran impacto en las sociedades y, en consecuencia, marcar la continuación del curso de la historia e influir en aspectos como los valores de las personas. Se puede decir que, en algunos momentos, las tecnologías están haciendo que dejemos un poco de lado la importancia de la cultura de nuestra sociedad, guiándonos más por otros patrones.

- **Símbolos:**

Dentro de todas las culturas existentes, los elementos simbólicos son una forma de asociación importante ya que, en muchas ocasiones, con el simple hecho de observar un dibujo, o lo que es lo mismo, un símbolo, somos capaces de asociarlo directamente a un determinado país o región, o a unas determinadas posturas políticas o, lo que viene siendo lo mismo, a una determinada sociedad o cultura. Los símbolos son otro elemento muy importante ya que en sí mismos, aportan mucha información acerca de la cultura, y traen consigo a los otros elementos de la cultura como pueden ser las creencias, la religión, los valores y sus normas y formas de actuar con respecto a esos valores, la lengua de esa determinada cultura e, incluso, otros aspectos que también son elementos de las culturas como son las vestimentas o, en definitiva, la representación artística con la que esa cultura desea expresar todo lo que es y significa para ellos el conjunto de su sociedad.

Por lo tanto, lo que se puede extraer de todo esto es que los elementos que va a tener cada cultura van a estar muy relacionados entre todos ellos, ya que unos determinados elementos van a marcar y sentenciar el devenir del resto de los elementos que componen las bases de esa sociedad. Existen elementos que con el paso de los tiempos han ido adaptándose y continuarán adaptándose a lo largo del tiempo, siguiendo los pasos de lo que en cada momento la sociedad les va marcando, pero lo que está claro es que cada una de las sociedades tiene aspectos muy diferenciadores con respecto a las otras sociedades aunque, en ocasiones, también tengan elementos comunes o muy similares.

Por todo ello es muy importante conocer las bases y los elementos que conforman las demás culturas ya que todas tienen aspectos característicos que las hacen únicas. Y,

también, porque algo que para una sociedad se contemple como “bueno”, no tiene por qué ser visto de igual manera por otra sociedad, aunque compartan o tengan otros aspectos que sean semejantes entre ellas.

4. MODELOS CULTURALES

Uno de los principales aspectos que generan la existencia de diferentes formas de comportamiento y que, por lo tanto, va a ser el principal aspecto diferenciador, es la cultura de cada individuo. Van a existir distintos modelos culturales a partir de los cuales se van a definir cada una de las diferentes formas de comportamiento y actitudes de los individuos. Y, por lo tanto, esa manera de comportarse va a ser debido a las características definitorias de cada cultura en relación a esos modelos.

Por lo tanto, se puede definir un modelo cultural como aquel que va a dar forma a todos aquellos aspectos relacionados con la cultura de cada persona o grupo social y que, por lo tanto, son aspectos que influyen en todas aquellas formas de comportamiento o actitudes que cada persona va a ver como algo lógico, normal y respetable, en la forma de ser y de realizar su vida cotidiana. Como se va a poder ver en este punto, hay una gran variedad de modelos culturales diferentes que son importantes y que dan forma a las culturas.

La gran antropóloga Ruth Benedict³ en su libro “Patterns of Culture”, expresa lo siguiente:

“Las diferentes conductas relacionadas con ganarse la vida, aparearse, estar en guerra y adorar a los dioses, se transforman en modelos consistentes de acuerdo con los cánones inconscientes de la elección que se desarrollan en la cultura.” (16; 46/179).

Lo que Ruth Benedict quiere decir con esta frase y, por tanto, las conclusiones que se pueden sacar de lo analizado y observado en su corriente de pensamiento es, básicamente, que el modelo cultural al que pertenezca cada individuo (es decir, la

³ Ruth Benedict: Nacida en el año 1887 en la ciudad estadounidense de Nueva York, fue una de las más grandes antropólogas que han existido. Doctorada en Filosofía, uno de sus profesores fue el que es conocido como el padre de la antropología estadounidense, este fue Franz Boas.

sociedad en la que se ha formado como persona y ha crecido) va a marcar las pautas y su manera de comportarse características.

4.1. MODELO COTEXTUAL DE EDWARD T. HALL

Primero de todo, se tiene que ver quién fue este autor (Edward T. Hall), para poder luego comprender mejor el modelo cultural que él desarrolló. Por ello, tras haber realizado un estudio sobre lo que diferentes fuentes ofrecen –como: M. Macho (16/05/2014); Raquel Millian (19/03/2015); Lila Pérez Gil (11/08/2009)–, acerca de quién fue Edward T. Hall y su aportación sobre las culturas se puede desplegar toda la información siguiente referente a dicho autor.

Edward T. Hall⁴ nació en el año 1914, en los Estados Unidos y falleció en el año 2009. Fue el primer autor que estableció el término de “proxémica” en el año 1963 para hablar de la distancia que se produce entre las personas que, aun siendo miembros de una misma sociedad, tienen diferencias muy palpables entre ellas y su forma de actuar. Fue el autor de libros tan importantes como: “*The Silent Language*”, Doubleday, Nueva York, 1959; “*The Hidden Dimension*”⁵, Doubleday, Nueva York, 1966.

Las teorías que desarrolló Hall se centraban principalmente en que el tiempo, el espacio-tiempo en que se encontrasen esos individuos, iba a enmarcar su cultura y, por lo tanto, su manera de actuar y su personalidad.

Por otro lado, otro aspecto importante para Hall que marca la forma de actuar de las personas va a ser la desigualdad o separación que exista entre los individuos que se relacionen ya que si se encuentran en posiciones sociales muy diferenciadas o alejadas las formas en que estos individuos se van a relacionar y van a crear la comunicación van a variar de una manera muy grande. Esta manera de comunicarse se va a ver reflejada en aspectos que van más allá del lenguaje. Hall, explica esta teoría en el libro que anteriormente se menciona, –“El lenguaje silencioso”–, en el cual hace alusión a todas aquellas expresiones o gestos particulares de una sociedad o cultura, la cual dependiendo del espacio en el que el individuo se mueva –el alto y el bajo contexto que

⁴ Nombrado como Hall en posteriores apariciones a lo largo de este punto para abreviar sus posteriores apariciones, puesto que a lo largo de este punto se sabe que se va a desarrollar la teoría que Edward T. Hall extendió.

⁵ Este libro fue uno de los muchos libros de Edward T. Hall que fueron traducidos al español, siendo conocido como “La dimensión oculta”. Libro en el que hace alusión a como los individuos van a adaptarse en cada momento de la historia a través de la cultura predominante en esa sociedad y en ese espacio temporal.



se estudiará a continuación– va a desarrollar una serie de expresiones, o gestos particulares, que van a desenvolver entre los individuos un tipo de comunicación en el que no son necesarias las palabras, ya que a través de este “lenguaje silencioso” se van a aportar muchas ideas entre ellos.

En definitiva, Hall con su modelo contextual contribuyó en los estudios de antropología de una manera muy grande a crear lo que a día de hoy existe dentro del campo de la comunicación entre las diferentes culturas, y ello se debe, en parte, a todos los estudios que Hall desarrolló referentes al uso de la comunicación verbal, pero sobre todo, al uso que se hace de la comunicación no verbal. Hall también contribuyó al proceso por el cual se pasó del método de estudiar todos los aspectos de una cultura al hecho de no solamente estudiar los aspectos sino, también, de comparar esos aspectos principales que forman esa cultura, con los aspectos que principales que dan forma a otras culturas.

4.1.1. ALTO Y BAJO CONTEXTO

En muchas ocasiones, los problemas que surgen a la hora de realizar negocios o algún proyecto en otro lugar surgen de las diferencias culturales que tan importantes son a la hora de tratar con personas con otra cultura. Para poder realizar un buen plan de cómo desarrollar nuestras negociaciones en un ámbito desconocido para nosotros van a ser muy importantes dos conceptos: el alto o el bajo contexto que posean.

En primer lugar, se va a ver qué es el contexto para, posteriormente, explicar que son el alto/bajo contexto dentro de la cultura.

El contexto, visto desde el punto de vista cultural, son todas aquellas cosas que rodean el momento y que le otorgan unas condiciones específicas, por las cuales el hecho y el significado de las palabras van a adquirir un determinado significado, y este significado puede ser muy variable dependiendo la cultura que caracterice a las personas y su entorno. De este modo, cada sociedad y sus grupos diferenciados van a aceptar unas determinadas costumbres y pautas de comportamiento, así como el significado de ciertos gestos, que no van a ser iguales para unos y para otros. Por lo tanto, dependiendo del contexto cultural en el que nos encontremos, puede haber ciertas formas de actuar, expresiones o gestos, que se podrían ver como faltas de respeto y, sin embargo, en otro contexto diferente podrían significar gestos de amistad o buen comportamiento. De esta manera conocer cómo es el contexto cultural al que queremos llegar para negociar, va a ser una primera toma de contacto realmente importante.

Una vez analizado qué es el contexto y tras haber analizado estudios sobre el bajo y el alto contexto del autor Jose Esterkin, se puede ver cada uno de ellos de la siguiente manera:

- **Alto contexto:**

Las culturas con un alto contexto van a ser todas aquellas donde un mensaje siempre va a estar rodeado de componentes que facilitan la comprensión de aquello que se quiere transmitir. Dan mucha importancia a todo lo que se encuentra alrededor del mensaje transmitido por el emisor. Suelen estar relacionadas con aquellos grupos internos como puede ser nuestra familia y, al fin y al cabo, son grupos en los que la percepción que se transmite es que el resultado de esa comunicación va a ser ya conocido. En este tipo de culturas, por lo tanto, la gran mayoría de la información que se va a aportar está incluida en dentro del contexto de la persona que lo transmite. Va a ser realmente importante para llegar a los receptores del mensaje que exista una relación cercana y que aporte seguridad y confianza entre los emisores y los receptores del mensaje ya que, de no existir esa cercanía y familiaridad, podría generar desconfianza en el mensaje que se transmite por la parte emisora de este.

Un ejemplo muy claro donde se da este tipo de alto contexto van a ser precisamente las culturas asiáticas, como por ejemplo la cultura japonesa, como más adelante se analizará.

- **Bajo contexto:**

En las culturas de bajo contexto, por el contrario, a lo que ocurre en las de alto contexto, son sociedades donde lo que predomina son las pequeñas diferencias que existen entre cada subgrupo o grupos internos de esa sociedad. Todas aquellas formas de expresión diferentes o características de su cultura son compartidas, con aquellos nuevos individuos de esta sociedad, para que puedan relacionarse y comprender todo los aspectos comunicativos que se desarrollan en sus conversaciones, aunque cabe destacar que el aspecto principal en el que fundamentan la comunicación de las culturas de bajo contexto es el lenguaje verbal. Tiene mucha importancia el razonamiento y, sobre todo, el razonamiento lógico y dialéctico particular de cada individuo de esa sociedad. En este tipo de sociedades y culturas, lo principal en la comunicación entre sus miembros va a ser el mensaje en sí que se quiere transmitir mediante la comunicación verbal y, por lo tanto, otros aspectos de la comunicación como pueden ser los gestos –aunque

también tengan importancia— pero va a ser de una forma secundaria, dando importancia y prioridad al mensaje que se transmite de manera verbal.

Al contrario que lo que se puede ver en las culturas de alto contexto, en estas culturas, va a ser muy común el empleo de un tipo de comunicación más directa, en el que, por ejemplo, se interroga, cuestione o, en definitiva, se pregunte de una manera evidente y natural. Como se verá posteriormente, en las culturas de alto contexto como puede ser la asiática (que es la que supone la base de investigación de este trabajo), preguntar de una manera totalmente directa puede conllevar la pérdida de confianza por parte de aquellos que son cuestionados de esta manera, los cuáles necesitan conocer y obtener una confianza para dar el paso de recibir preguntas más personales acerca de sí mismos, o su empresa o negocio.

En las culturas de bajo contexto, el proceso de las negociaciones va a ser un proceso en el cual van a predominar los aspectos de sentido común, como son el hecho de explicar todas las posibles normas principales y aspectos de la negociación, para que, de alguna manera, ambas partes conozcan cuáles van a ser los aspectos que deben saber durante todo ese proceso de negociación. Son, por tanto, sociedades y culturas que dan muchas explicaciones de manera previa, que, a la larga, y, en definitiva, lo que suponen, o por lo menos pretenden, es que existan muchas menos probabilidades y oportunidades de que se produzcan equivocaciones o tergiversaciones del hecho básico de esas negociaciones producidas.

En resumen, los hechos principales de esta comunicación se van a transmitir mediante la forma en que se reproduzca el mensaje, por consiguiente, lo importante va a ser que el mensaje se transmita de una manera en la que todos aquellos aspectos relacionados con la buena transmisión del mismo sean los correctos. Es decir, una velocidad adecuada, un tono de voz lógico y que permita la perfecta transmisión a los receptores del mensaje y, en definitiva, una eficiente producción de la comunicación entre emisor y receptor en la que ambos comprendan el mensaje.

Un ejemplo de cultura con un bajo contexto es la de Estados Unidos.

En la tabla 1, que a continuación se muestra, podemos observar las principales diferencias entre alto y bajo contexto:

Tabla 1: Alto contexto Vs. Bajo contexto.

ALTO CONTEXTO	BAJO CONTEXTO
<ul style="list-style-type: none">- Estilo de comunicación indirecta.- Importancia de todo lo que acompaña al mensaje.- Cada emisor lleva implícitos gestos, expresiones, (símbolos) que aportan de más sentido al mensaje.	<ul style="list-style-type: none">- Estilo de comunicación directa.- Las palabras contienen la mayoría de información necesaria en la comunicación.

Por lo tanto, se puede decir que la principal diferencia que existe entre el alto y el bajo contexto cultural es que, dependiendo del uno o del otro, se le va a dar más o menos importancia a lo que es el mensaje en sí que se quiere transmitir, o por el contrario, a todo aquello que va acompañando al mensaje y que le va a dotar de un significado totalmente diferente dependiendo de quién sea el que transmite ese mensaje y su manera de transmitirlo. Va a ser muy importante conocer cómo es el contexto de la cultura a la que se quiere introducir el negocio, ya que va a variar mucho la manera en que ese mensaje ha de ser transmitido, incluso, en algunos contextos, va a ser importante el quién va a ser la persona encargada de transmitir el mensaje ya que, por ejemplo, en las culturas asiáticas, el hecho de llevar contigo un traductor que sea de su misma nacionalidad, incluso que sea de su misma ciudad, va a dotar al mensaje que se quiera transmitir de una mayor veracidad y confianza para aquellos quiénes tengan que escuchar y por tanto recibirlo.

Posteriormente se analizará más detenidamente el alto contexto, cuando se desarrolle y se entre a analizar en profundidad las culturas asiáticas y sus características dentro del contexto cultural, debido a que como ya se ha comentado anteriormente, la cultura asiática es muy característica por su alto contexto.

4.1.1.1. ALTO Y BAJO CONTEXTO EN ASIA ORIENTAL (CHINA, JAPÓN Y COREA)

Cómo anteriormente se adelantaba, en Asia Oriental va a darse una cultura con un alto contexto, por lo que todo aquello que acompaña al mensaje va a ser realmente importante.

Tras analizar la cultura corporativa de los japoneses se puede extraer una explicación que expresa uno de los principales problemas de la comunicación con los

japoneses (que se puede extrapolar a los otros dos países en los que nos vamos a centrar):

“La comunicación con los japoneses puede ser una fuente inagotable de malentendidos y de problemas... pueden tener problemas para hacerse entender, porque se expresan de forma muy indirecta... En Japón, las negativas directas se consideran poco corteses, y se recurre a las evasivas para preservar la armonía (el wa),... En su cultura, ser directo, igual que decir que no, no es educado. No es posible la comunicación directa y sincera, cara a cara y mirándose a los ojos, porque hay que guardar las formas: el equilibrio y la armonía del grupo están por encima del valor que pueda tener la resolución de un potencial conflicto.”

(Wa, Claves de la cultura corporativa japonesa, 2018, pg. 121).

En los países de Asia Oriental aspectos como el saludo van a ser importantes, debido a que el contacto visual va a ser casi inexistente durante la realización del mismo, y para mostrar respeto lo que se hace es una inclinación del cuerpo, dando más inclinación al cuerpo cuánto más respeto se quiera indicar hacia la otra persona.

Para conseguir hacer negocios en Asia Oriental, lo más significativo va a ser comprender como batallar contra las barreras comunicativas entre su cultura corporativa y la nuestra, y de ello va a depender en gran parte el posible éxito de nuestros negocios allí.

Dídac Cubeiro Rodríguez (2016) refleja que para que un negocio salga adelante dentro de las culturas asiáticas, va a ser realmente significativa las relaciones personales entre los miembros de las distintas empresas, cuidando en todo momento esas relaciones, ya que no deben ser actos pasajeros sino que se deben mantener durante todo el tiempo ese buen trato, el respeto y las atenciones hacia los otros para crear ese verdadero vínculo de confianza que desemboque, finalmente, en la consecución de los negocios.

Si bien es cierto que para ellos es muy importante seguir ciertas normas de manera muy estricta, van a aceptar y tolerar que alguien de fuera y de diferentes culturas, –los extranjeros–, no tengan que seguir de manera tan rigurosa todas sus normas aunque, por supuesto, el esfuerzo por seguirla siempre será visto como algo bueno que se reconocerá y gratificará.

El aprendizaje de su idioma va a ser un punto muy importante a tratar puesto que el desarrollar las negociaciones en su idioma va a ser un gran punto a favor, porque se

mostrará un gran interés por su cultura (algo realmente apreciado por las culturas asiáticas) y, además, mejorará la comunicación entre los negociadores pudiendo evitar barreras del lenguaje o malentendidos con los traductores.

Ignacio Olivares (2012) nos recuerda una frase de Park Geun-Tai que resume de una manera muy sencilla el contexto para los negocios en Asia:

“Primeros amigos, luego negocios”. (No más cuentos Chinos, 2012, pg.166).

En lo referente a la entrega de obsequios, dependiendo del país en el que te encuentres, puede variar considerablemente la visión alrededor de ello. Así, por ejemplo en Japón, si se desea realizar algún tipo de obsequio, se van a dar en todo momento envueltos, la entrega se debe producir una vez haya finalizado y concluido la reunión siempre mostrando respeto en el momento de la entrega. El que recibe el regalo debe esperar a abrirlo a un momento en el que se encuentre en intimidad, en privado.

En definitiva, todos aquellos extranjeros que deseen realizar negocios en Asia Oriental van a tener como norma principal mantener las distancias, eludiendo el contacto físico, puesto que esto va a ser considerado como una situación de respeto hacia ellos. Y las normas de protocolo tales como el saludo, contactos físicos, puntualidad, actitudes de respeto durante las negociaciones, esperar a ser invitado para entrar en la oficina o tomar asiento, el uso de tarjetas profesionales, etc. van a ser formas de crear vínculos que posteriormente servirán como confianza para crear ese “primero amigos, luego negocios”.

4.1.2. TIEMPO MONOCRÓNICO FRENTE A POLICRÓNICO

Hall, en su teoría sobre el modelo contextual de las culturas, presentó también que existían dos tipos de tiempos alrededor de los miembros de las sociedades, por un lado, el tiempo monocrónico y, por el otro, el policrónico. Esta teoría en la que Hall hace alusión al tiempo como parte característica y diferenciadora de las culturas, nos la presenta el autor en el libro “El lenguaje silencioso” (The silent of language), una de sus obras principales y más conocidas de todas las que escribió.

El tiempo monocrónico está relacionado con la idea o cultura de que, para pasar a la realización de otra tarea distinta, primero hay que terminar la tarea que ya está comenzada. Lo que significa que se centra toda la atención en la realización de esa tarea, siendo esto visto como una obligación y una responsabilidad. Esta idea se va a ver directamente relacionada con los negocios, ya que, para poder pasar a la consecución de nuevos negocios, va a ser totalmente necesario y obligatorio cerrar o terminar todos los

negocios anteriores existentes. Este tipo de forma de ver el tiempo está muy asociado a la forma de actuar de los miembros de empresas como las de Estados Unidos.

En el otro lado de la teoría, se enmarca el tiempo policrónico, que, como cabe esperar, al contrario que ocurre en el monocrónico, aquí el tiempo va a ser algo totalmente impalpable, dónde lo que va a predominar es una gran cuantía de tareas o actividades que se van a realizar a la vez –en el mismo tiempo–, y en el que las personas y los miembros de esa cultura, van a relacionarse de una manera comunal entre ellos. Como se verá en el desarrollo del próximo punto, la cultura asiática es un claro ejemplo de las culturas que tienen una visión policrónica del tiempo, aunque también se da y es muy característica en culturas como la de los países de América Latina.

Las diferencias que existen entre estas dos formas diferentes de ver el tiempo, pueden provocar que entre los individuos que pretenden llegar a un acuerdo y/o negociación, se produzcan colisiones que entorpezcan esa negociación incluso llevándolo al fracaso, debido a que aspectos que para uno son prioritarios y de resolución inmediata, el otro individuo no tiene por qué entenderlo de igual manera.

Para ello va a ser muy importante tener mucha tolerancia y saber adaptarse y amoldarse a la hora de querer llevar a cabo negocios en distintos países con culturas dispares.

4.1.2.1. TIEMPO MONOCRÓNICO FRENTE A POLICRÓNICO EN ASIA ORIENTAL (CHINA, JAPÓN Y COREA)

La cultura de Asia Oriental va a seguir un modelo tiempo policrónico. A continuación, se verán algunas de sus peculiaridades.

Para hacer negocios dentro de Asia Oriental va a ser muy importante comprender que para ellos los negocios son un largo proceso por el cuál para poder cerrar el trato deben de crearse unos vínculos de confianza entre las partes implicadas, entendiendo que el tiempo que puede transcurrir puede ser muy elevado, ya que se entiende que una vez se ha creado esa confianza entre ambos, las relaciones empresariales van a ser las mejores posibles.

Así, Dídac Cubeiro⁶, nos expresa la idea de que para los occidentales en muchas ocasiones es difícil de comprender la falta de respuestas claras en los negocios por parte de los asiáticos, pero que es importante el hecho de darles tiempo y comprensión. Esto

⁶ En su libro anteriormente mencionado “Vender en Asia Oriental, un reto para la pequeña y mediana empresa”.

se produce porque en Europa la forma de hacer negocios se da de una manera más rápida y directa, queriendo acabar cuanto antes con esa negociación para proseguir con la siguiente. Para los asiáticos lo que realmente se busca no es la consecución rápida de un negocio para continuar con otro ya que, como se decía anteriormente, para las culturas policrónicas el uso del tiempo va a ser algo impalpable, donde lo que realmente importa son las relaciones entre sus individuos, originando de esta manera que, una vez se hayan cerrado las negociaciones, cada una de las partes sea capaz de irse adaptando para ofrecer a la otra parte lo que mejor le convenga. Por tanto, no va a existir una disposición estructurada del tiempo, sino que dependerá de cómo se vayan desarrollando los hechos y las necesidades.

4.2. HOFSTEDE

En esta parte del trabajo se tratarán en profundidad las dimensiones culturales de Hofstede, que son de gran ayuda para identificar las claves, pautas y guías de cada sociedad, y por las que se puede reconocer y determinar a esa determinada sociedad o grupo cultural.

La teoría que desarrolló Hofstede sobre las dimensiones culturales tiene una gran importancia para el estudio y comprensión de la influencia de la cultura en el comportamiento de los individuos, la cultura y lo que va a repercutir en sus valores relacionados con el trabajo.

Antes de entrar en profundidad con la explicación de las dimensiones culturales de Hofstede, es también importante conocer una pequeña definición de lo que es la dimensión. En concordancia con lo que se refiere a este trabajo y las dimensiones culturales, se podría decir que la dimensión va a ser “Cada una de las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno” (Gran Enciclopedia Universal, 2004, Volumen 6, pg.3754). Por lo tanto, con estas dimensiones, Geert Hofstede, lo que quiere conseguir es explicar cómo es la mejor manera de comprender, entender, y adentrarse en las diferentes culturas que componen cada una de las diferentes sociedades internacionales que existen.

La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede lo que pretende explicar es cómo el hecho de introducirte en una nueva cultura puede provocar rechazo o discordia en cuánto a lo que uno entiende como natural o normal, debido a las diferencias culturales que existen entre unas culturas y otras. Por ejemplo, el hecho de que una familia europea se vaya a vivir a Asia, provoca que todas sus costumbres o formas de

vida desde ir al colegio o ir a trabajar, hasta realizar la compra se vean afectadas por un cambio significativo. Con esta teoría Hofstede hace un repaso de los valores culturales que posee cada cultura y sociedad para así poder comprender de una manera más clara el comportamiento que llevan las personas y el por qué actúan de ciertas maneras diferentes.

Por medio de estas dimensiones, lo que se va a poder conseguir es, como ya se ha dicho anteriormente, que se puedan definir y delimitar propiedades que posee esa cultura y, por tanto, las conductas y pautas de actuación en sus comportamientos diarios, para, de esta manera, poder usar la mejor forma posible para comunicarse con ellos y así poder adaptar la manera, por ejemplo en el caso que supone este estudio, de realizar negocios con estos miembros de una manera satisfactoria.

Geert Hofstede expone que existen seis dimensiones culturales diferentes dentro de cada cultura: Distancia al Poder, Individualismo versus Colectivismo, Aversión a la Incertidumbre, Masculinidad versus Femenidad, Orientación a Largo Plazo y Complacencia versus Moderación. Cada cultura va a tener distintas valoraciones en estas dimensiones. Además, dentro de cada dimensión, una cultura no tiene por qué poseer todas y cada una de las particularidades de esa dimensión, pero sí que van a tener aspectos peculiares de esa dimensión que van a dar forma y a explicar muchos aspectos de esa cultura.

Una vez visto todo esto y habiendo estudiado las referencias y estudios que han realizado diversos autores –cómo César Piqueras–, acerca de las dimensiones culturales que Hofstede marcó como puntos esenciales para comprender a otras culturas, se pueden pasar a definir y explicar:

- **Distancia al Poder:**

Observa cómo aquellos individuos de la sociedad con menos dominio o “poder” van a llegar a reconocer su papel y a admitir que exista una distribución dispar del poder entre todos los miembros. De esta manera dependiendo de la distancia al poder que exista en esa sociedad, va a existir mayor o menor aceptación de que existan esas desigualdades.

Esto se traduce en que en las sociedades y culturas en las que existe un alto grado de distancia al poder, sus miembros apenas van a discutir u objetar contra aquellos que ostentan el poder o que, por sus posiciones dominantes y jerárquicas, son más poderosos que ellos. En muchas ocasiones el hecho de una existencia de alta distancia al poder conllevar que sean países

característicamente más violentos. Un ejemplo de gran distancia al poder son las sociedades asiáticas.

Por el contrario, si existe muy poca distancia al poder se va a traducir en consecuencia, en el caso contrario, en que son sociedades en las que se entiende que los derechos son iguales para todos y, por tanto, tiene que primar la igualdad entre sus miembros. Todos los individuos tienen el mismo poder, incluso no se ve como algo imposible alcanzar algún estatus social más elevado del que se tiene en ese momento. Algún ejemplo de países que suelen ser encasillados como países con una baja distancia al poder son las sociedades escandinavas, como puede ser Noruega.

Estas son algunas de las diferencias principales entre sociedades con poca y mucha distancia al poder que se ven mostradas en la tabla 2:

Tabla 2: Poca distancia al poder Vs. Mucha distancia al poder.

POCA DISTANCIA AL PODER	MUCHA DISTANCIA AL PODER
La desigualdad es muy pequeña.	La desigualdad es tolerada por los miembros con menos poder.
Los puestos superiores son alcanzables.	Los puestos superiores son inalcanzables.
Todos los miembros de la sociedad son iguales en derechos.	Los miembros de la sociedad con más "poder" gozan de ciertos privilegios.
Las transformaciones sociales se producen con naturalidad.	Las transformaciones se producen mediante actos de levantamiento social. (En ocasiones incluso por actos violentos).

- **Individualismo versus Colectivismo:**

En esta dimensión se trata la diferencia entre sociedades individualistas y las sociedades en las que existe más colectivismo. Por tanto, lo que va a medir esta dimensión es el grado en que los individuos de una sociedad se van a sentir dentro de la misma y pertenecientes a un grupo determinado.

Aquellas sociedades en las que el individualismo tiene más fuerza se van a caracterizar por el hecho de que las acciones que emprenda cada individuo de esa sociedad se van a producir de manera totalmente voluntaria y autosuficiente, preocupándose por sí mismos, por su propias metas a conseguir y por aquellas personas que les afectan de una manera más directa y que, por tanto, les lleva a realizar sus propias decisiones sin apoyarse demasiado en el grupo al que pertenecen o que les brinda su apoyo. El ejemplo más claro de sociedad individualista se encuentra en la cultura de Estados Unidos. Esta dimensión del individualismo es más apreciable y mucho más marcada en aquellos países que se encuentran más desarrollados.

En el caso opuesto se encuentran las sociedades donde prima el colectivismo, en las cuales tienen mucha fuerza la resolución de las cosas en conjunto, por todo el grupo. Son sociedades donde cada uno de sus individuos se va a ver a sí mismo como miembro de alguna parte específica de esa sociedad y, por tanto, confían en que este grupo al que pertenece va a velar por su bienestar en la solución de los conflictos. Lo que van a entender este tipo de sociedades como definición de la familia, va a ser mucho más amplia y extensa, envolviendo a más gente de su alrededor. Un ejemplo de tipo de sociedad colectivista puede verse en Indonesia.

En la siguiente tabla –tabla 3–, podemos ver algunas de las diferencias principales entre el individualismo y el colectivismo:

Tabla 3: Individualismo Vs. Colectivismo.

INDIVIDUALISMO	COLECTIVISMO
Se centran en sí mismos solamente.	Se centran en el conjunto de personas que pertenecen a sus mismos intereses.
Su cometido es cumplir con obligaciones particulares y personales.	Su cometido es cumplir con las obligaciones de todo su conjunto.
Frecuentemente su forma de comunicarse implica un “bajo contexto”.	Frecuentemente su forma de comunicarse implica un “alto contexto”.

- **Aversión a la Incertidumbre:**

Esta dimensión va a tener relación con aquella manera en que los individuos pertenecientes a esa sociedad van a confrontar y dar la cara ante posibles situaciones con las que no se han encontrado con anterioridad, y que van a ser, por tanto, situaciones extrañas que van a implicar un cierto grado de incertidumbre en cuanto a la forma de actuar y las posibles resoluciones de los hechos futuros. Entonces, los extremos de esta dimensión van a ser la magnitud de aceptación que van a tener los individuos para enfrentarse o no a aquellas situaciones de incertidumbre, desconocimiento o [des]control de la situación a la que tienen que hacer frente.

En las sociedades en las que existe una gran aversión a la incertidumbre, los individuos van a hacer todo lo posible por evitar ese enfrentamiento con situaciones en las que no tengan el control o sean nuevas y desconocidas para ellos, ya que les puede ocasionar problemas de ansiedad o estrés. Un ejemplo de este tipo de sociedades lo vemos en la cultura de Japón⁷.

Por el contrario, aquellas sociedades en las que existe una pequeña aversión a la incertidumbre son culturas en las que sus miembros tienen menos “miedo” al hecho de enfrentarse con situaciones que les son desconocidas y que, por consiguiente, van a tener un menor control sobre la manera de actuar antes dichas situaciones. Esto es debido a que estos individuos contemplan la posibilidad de que se produzcan situaciones de este calibre como algo lógico y natural de su vida diaria, lo que hace que tengan características personales más confiadas, calmadas y transigentes a la hora de asimilar este tipo de situaciones en las que existe un alto grado de existencia de la incertidumbre en cualquier momento.

A continuación, en la tabla 4, se puede observar las diferencias más claras entre sociedades con un grado elevado de aversión a la incertidumbre y de las que presentan un pequeño grado:

⁷ Cómo ya se verá al entrar en profundidad con las dimensiones culturales de Hofstede en Asia Oriental, en la realización de negocios en países como Japón, va a ser realmente importante que ellos sientan ante situaciones dónde tienen el control en todo momento y no van a existir momentos de duda o en los que el futuro sea incierto en esos negocios, o lo que es lo mismo, necesitan gozar de su total confianza.

Tabla 4: Pequeña aversión a la incertidumbre Vs. Elevada aversión a la incertidumbre.

PEQUEÑA AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE	ELEVADA AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE
Tienen poca tensión o ansiedad frente a la incertidumbre.	Tienen mucha tensión o ansiedad frente a la incertidumbre.
Para estas sociedades la incertidumbre forma parte de sus vidas y por tanto toleran y soportan las cosas tal y como sucedan.	Para estas sociedades la incertidumbre es algo a lo que se tienen que enfrentar continuamente.
Aceptan cualquier tipo de disconformidad en la forma de parecer de sus individuos.	Necesitan llegar a acuerdos en común.
No tienen inconvenientes para realizar acciones arriesgadas.	Intentar evitar constantemente situaciones que puedan conllevar al fracaso.
No tienen como requisito mucha necesidad de la existencia de códigos o normas.	Necesitan en gran medida de los códigos o normas.

- **Masculinidad versus Feminidad:**

Mediante este tipo de diferenciación, se va a separar entre sociedades con alta masculinidad y sociedades con baja masculinidad o femeninas. Esta dimensión se basa en la idea de que en una sociedad existan grandes disconformidades entre la forma de actuar, o la forma en que deberían actuar los miembros de esa sociedad, dependiendo del sexo al que pertenezcan. Esto se asocia básicamente a distintos adjetivos personales o formas de actuar y/o pensar.

Así, de esta manera, una sociedad con un alto grado de masculinidad sería una sociedad con una cultura en la que existen mucha competitividad y obsesión por la consecución de los resultados, lo que por otro lado implica que los individuos de esa sociedad estén más centrados en conseguir unos objetivos personales que giran en torno al triunfo y al éxito. Como ejemplo de culturas con alta masculinidad encontramos a la cultura de Japón.

En lado opuesto, las sociedades con baja masculinidad, o lo que es lo mismo, con alta feminidad, son sociedades cuyas cualidades personales que destacan son

aquellas relacionadas con la creación de una sociedad en las que lo que prima es el buen entendimiento entre sus miembros, por encima de lograr el éxito personal. Si existe esta disposición entre los miembros de esa sociedad, se va a crear un clima social con mucha calidad, y, por consiguiente, un clima social en el que todos los miembros son felices. Algún tipo de sociedad en la que existe un elevado grado de feminidad lo podemos apreciar en países como Holanda o Suecia.

En la tabla 5 que se muestra a continuación, se marcan algunas de las diferencias principales entre masculinidad y feminidad:

Tabla 5: Masculinidad Vs. Feminidad.

MASCULINIDAD	FEMINIDAD
Preferencia por la ambición y el poder.	Preferencia por la calidad de vida.
Viven para trabajar.	Trabajan para vivir.
Admiración por las personas exitosas y todo aquello que represente situaciones de éxito.	Sienten piedad y lástima por aquellas personas con menos éxito.
Resuelven las disputas por medio de la lucha por ser el más fuerte.	Resuelven las disputas por medio de la negociación.

- **Orientación a Largo Plazo:**

Las sociedades van a caracterizarse también por el grado en que planean las situaciones futuras de su vida, es decir, si piensan a la hora de llevar a cabo sus actuaciones de una manera a largo plazo o a corto plazo.

En el lado de aquella sociedad con una orientación de su vida en el largo plazo, la característica fundamental que nos encontramos es el hecho de ahorrar e invertir pensando en un futuro lejano en el que podrán obtener las compensaciones a esos proyectos a largo plazo que se habían marcado. También son culturas en las que hay una distinción y respeto por aquellos que son más adultos, otorgándoles

mayor tolerancia y admiración. Un ejemplo de cultura con orientación a largo plazo es Asia Oriental⁸.

Por contra, se encuentran aquellas sociedades que tienen una orientación hacia el corto plazo. Estas culturas van a tener una gran consideración y respeto por todas aquellas tradiciones existentes en esa cultura, pero van a tener la idea o asimilación de que deben gastar para obtener unos beneficios de manera inminente. Los vínculos que existen entre los miembros de ésta sociedad solamente van a ser significativos en tanto en cuanto esas relaciones puedan desembocar en algún tipo de beneficio para sí mismos. Un claro ejemplo donde podemos observar a este tipo de sociedades se encuentra en los Estados Unidos o Inglaterra.

A continuación, en la tabla 6, se hace una diferenciación entre las características principales de sociedades con una orientación a largo plazo frente a las que tiene una orientación a corto plazo.

Tabla 6: Largo plazo Vs. Corto plazo.

LARGO PLAZO	CORTO PLAZO
El fruto de los rendimientos o los resultados se deben dar gracias a la constancia y el ahínco en el trabajo.	El fruto de los rendimientos o los resultados deben de ser inmediatos.
Es muy significativa para estas sociedades el ahorro.	Se da importancia desde la misma sociedad por el hecho de “derrochar”, de gastar el dinero.
Se le da más importancia al pensar en el futuro que en las aspiraciones, anhelos o caprichos más inmediatos.	Se le da más importancia a aquellos beneficios de manera inminente que a los vínculos con el resto de miembros de esa sociedad.

⁸ China, Corea y Japón. Son culturas con una clara orientación al largo plazo que se ve en actitudes o características tales como la manera en que mantienen sus tradiciones, y en que únicamente adecuan y acondicionan esas tradiciones a las épocas actuales, manteniendo siempre a lo largo de los años las características diferenciadoras de esas tradiciones.

- **Complacencia versus Moderación (Indulgencia versus Restricción):**

Esta es una dimensión que ciertos estudios e investigadores no la añaden como una de las dimensiones de Hofstede dejando, así, en cinco las dimensiones de las que este autor hablaba, pero es importante también estudiar esta sexta dimensión.

En esta dimensión se trata la idea de cómo las sociedades van a anteponer la realización de la felicidad de cada uno de los individuos que la forman (mayor nivel o grado de complacencia) o, por el contrario, de cómo los individuos van a estar guiados por una serie de normas que van a marcar su forma de actuar por encima de su propia felicidad (mayor nivel o grado de moderación).

Cuanto mayor sea el nivel de complacencia, los individuos de esa sociedad van a poder saciar de una manera totalmente libre sus pretensiones o anhelos, sobre todo, aquellos anhelos que están relacionados con lo que a ellos les hace ser felices, alegres y, por ende, les hace disfrutar de cada pequeña cosa que hagan a lo largo de sus vidas.

En cambio, si es mayor el grado de moderación, va a significar que es una sociedad y una cultura en la que por encima de la felicidad y la diversión de cada individuo que la componen, así como sobre sus más fuertes tentaciones o estímulos, van a primar las leyes y las normas que esa sociedad tenga. Normalmente esto suele darse en culturas en las que la consecución de las normas es algo muy importante y está mal visto salirse esos parámetros que todo el mundo sigue, provocando también, que en este tipo de sociedades con alto nivel de complacencia sus miembros sean mucho más pesimistas puesto que tienen mayores barreras y dificultades para llegar a ser felices en su vida diaria, lo que les hace tener una actitud con mayor pesimismo ante la posibilidad de alcanzar ciertos objetivos.

En la tabla 7 que se muestra seguidamente, podemos apreciar algunas de las principales diferencias que existen entre complacencia y moderación:

Tabla 7: Complacencia Vs. Moderación.

COMPLACENCIA (INDULGENCIA)	MODERACIÓN (RESTRICCIÓN)
Forma libre de actuar	Forma de actuar regida por unas normas.
Disfrutan del momento actual (presente).	En muchas ocasiones se sienten frustrados por la manera en que son tratados y que no creen merecer.
Las cosas materiales son usadas para su empleo y rendimiento real.	Las cosas materiales van a servir para dar un nivel social.
Actitud e individuos más positivos frente a la vida.	Actitud e individuos más pesimistas frente a la vida.
Individuos con actitudes más sociables.	Individuos con actitudes mucho más introvertidas.
Se aprecia más el tiempo para el ocio y las amistades	El tiempo de ocio y las amistades van a representar un aspecto de menor importancia en sus vidas.

Hofstede, con estas dimensiones, lo que desea es aportar una manera para facilitar el trabajo de estudio de una determinada cultura que sea nueva para nosotros y, así, de esta manera, poder obtener unas mejores decisiones en el momento de actuar allí. Esto no quiere decir que únicamente deban tenerse en cuenta estos agentes diferenciadores y delimitadores de la cultura, ya que existen otros muchos elementos que tienen también gran importancia ya que, además, de estos factores que él nos marca y que van a ser útiles en la colectividad de la cultura, va a existir otra serie de componentes como son la personalidad de cada uno de los individuos de esa sociedad que van a poder variar de gran manera y que no se van a poder controlar de una manera amplia, ya que cada uno de esos miembros de esa cultura específica pueden tomar decisiones muy diferentes dependiendo de su personalidad particular, aunque se puede afirmar que, a

grandes rasgos, la mayoría de los miembros de esa sociedad probablemente tengan personalidades y comportamientos homogéneos⁹.

4.2.1. DIMENSIONES DE HOFSTEDEN ASIA ORIENTAL (CHINA, JAPÓN Y COREA)

Al igual que se veía de manera general, dentro de cada una de las dimensiones a las cuales Hofstede hacía alusión, ahora vamos a detenernos en las características que definen cada una de esas dimensiones dentro del marco de Asia Oriental.

- **Distancia al Poder:**

Asia Oriental se caracteriza por tener una gran distancia al poder, de manera que dependiendo del poder de cada individuo o del estatus que tiene, se le va a tener que tratar con más respeto (siempre teniendo en cuenta que uno de los aspectos principales de las culturas asiáticas es el continuo respeto que se debe tener hacia los demás). Tras haber analizado distintas fuentes se puede afirmar que este hecho va a estar presente en multitud de situaciones: desde el saludo inicial en el que cuanto mayor sea el poder del otro individuo mayor será el grado de inclinación en el saludo y el tiempo dedicado a la inclinación; hasta la disposición de los asientos de los miembros de las reuniones en las que existen una serie de normas protocolarias para la asignación de los asientos de los individuos de mayor a menor rango.

La antigüedad y la jerarquía de los miembros de las empresas van a estar directamente relacionadas puesto que, por lo general, que, para ascender jerárquicamente, así como para aumentar tu retribución salarial un aspecto significativo va a ser el grado de antigüedad en la empresa o compañía. Aunque también existen otros factores que poder otorgar poder a los individuos como son la universidad en la que haya realizado sus estudios, los títulos que haya podido conseguir, y en algunas ocasiones hasta el propio apellido puede ser capaz de otorgar poder a los individuos.

Álex Fernández de Castro, Jorge Calvo y Pedro Navarrete, tras analizar las características referentes a antigüedad y jerarquía de la sociedad japonesa concluyeron que:

⁹ Homogéneo: Que las personalidades y comportamientos de estos individuos van a ser iguales, o si no exactamente iguales, cuanto menos van a ser muy parecidas y similares en sus características principales de comportamiento.

“Nadie cuestiona al superior jerárquico. Cuando éste da una instrucción o marca una estrategia, alguno de sus subordinados puede llegar a pensar (o llegar a estar convencido) que no es lo más adecuado para la empresa o para el proyecto que lleven entre manos, pero nunca osará expresar su opinión de manera abierta o directa.” (Wa, claves de la cultura corporativa japonesa, 2018, pg. 91).

Con esta frase final se puede ver de manera clara, obvia y manifiesta, como en Asia Oriental es una cultura en la cual se produce una muy evidente distancia al poder.

Hay que matizar que China es el país dónde existe una mayor distancia al poder, mientras que, en Japón y Corea del Sur, aunque existe también una distancia al poder bastante elevada, se produce en menor medida que la que se produce en China.

- **Individualismo versus Colectivismo:**

En las sociedades asiáticas va a primar el colectivismo y, por lo tanto, a la hora de la resolución o toma de decisiones importantes para las empresas, se decidirá por consenso de los miembros. Esto no es del todo cierto, sino que la propuesta de decisión es lanzada desde un nivel intermedio de la organización hacia abajo; una vez que todos los afectados de los niveles inferiores ha sido informados y dan su visto bueno o ponen objeciones, el mando intermedio que lanzo la propuesta la manda hacia los niveles superiores para que en un acto ya meramente formal sea aprobada.

Van a anteponer los intereses y las decisiones del conjunto del grupo a las de sí mismos; anteponen el “nosotros” frente al “yo”. Por ello es muy importante para los empresarios asiáticos conocer a sus “socios” hasta el punto de confiar en ellos, porque entienden que aquellos con los que hagan negocios o cierren tratos, van a buscar unos intereses comunes y conjuntos donde lo primordial sea la consecución de esos intereses conjuntos.

Las relaciones personales entre los individuos de esta sociedad, o de una misma empresa, —en este caso—, se va a producir en aquellos momentos que se encuentran fuera del horario laboral, dándose comúnmente en encuentros en restaurantes, bares o, incluso, karaokes para directivos. En Japón, por ejemplo, va a ser tremendamente importante continuar las relaciones fuera del horario de trabajo con aquellas personas con las que se mantiene contacto dentro del mismo, por ello va a ser necesario esforzarse por destinar y dedicar gran parte de

tu tiempo libre en realizar comidas, beber en grupo y todo aquello que signifique divertirse y pasar el tiempo con aquellas personas que tienen un lugar por encima de ti en la empresa. Esto puede ser de gran ayuda para la consecución de negocios de personas extranjeras tanto en Japón, como en toda Asia Oriental, ya que debido a este contacto en un ambiente más distendido ayuda a la mejora de las relaciones, así como a la resolución de los posibles malentendidos o posturas encontradas que hayan podido surgir en el trabajo o en la reunión formal o que podrían llegar a surgir debido a que en este contexto más amigable se pueden tratar temas que quizás en un tono de negociación en las oficinas podrían llegar a generar conflictos y, de esta manera poder ir avanzando y aclarando temas que posteriormente se van a negociar por lo que se puede ir también abriendo camino para los posteriores negocios.

El hecho de la firma de un contrato les liga de una manera muy estrecha entre sí a estos individuos, ya no sólo en la realización de lo que ese contrato estipula¹⁰, sino que además les une como un mismo colectivo y por consiguiente van a buscar los mismos intereses entre ellos.

Dentro de esa gran primacía del colectivismo por encima del individualismo, Japón va a ser un poco la excepción en cuanto a que, aunque siga existiendo un mayor colectivismo, se encuentra en una situación de más equilibrio entre colectivismo e individualismo.

- **Aversión a la Incertidumbre:**

En Asia Oriental existe una alta aversión al riesgo o a la incertidumbre. Siguiendo en la tónica dominante que marca el rumbo de las negociaciones en los países asiáticos, es importante ganarse su confianza y su respeto, puesto que ellos no van a querer encontrarse en situaciones que no puedan controlar. Para ellos es importante conocer bien a aquellos con quién haces negocios, hasta el punto de tener claro que no te van a dejar en situaciones de incertidumbre, si no que van a poder confiar plenamente en ti y en el trabajo que realices en conjunto con ellos.

Para conseguir generar esa confianza en nosotros, las empresas asiáticas y sus miembros, van a verse realmente interesados por conocer gran cantidad de información acerca de nuestras empresas como son: información general de la

¹⁰ Va a ser importante la realización de lo que los contratos estipulan ya que, de no cumplirlo, esto podría verse como una falta de honor a su palabra, provocando una pérdida de confianza y de estatus en esa sociedad.

empresa, los mercados en los que la empresa tiene existencia, tamaño de la empresa, trabajadores de los que dispone, clientes importantes, tecnología utilizada, clientes importantes, premios y distinciones... En general, es toda aquella información que, como se ha dicho anteriormente, va a proporcionar una seguridad y confianza para poder realizar negocios con nosotros de una manera que evite todo tipo de incertidumbre y asegure la realización de negocios en el largo plazo entre ambos. Pero para llegar a convencerles y ganarse su confianza no sólo va a ser necesaria una buena relación, porque lo que va a ser realmente importante es ganarse su confianza mediante los hechos, ya que para ellos las promesas o compromisos se van a ver afirmadas mediante la consecución de los actos y acuerdos contractuales.

Cabe destacar que China, en este aspecto, sigue una pautas singulares y anormales con respecto al resto de las culturas asiáticas, debido a que, por el contrario, a la enorme aversión al riesgo que existe en países como Japón o Corea, en China la tendencia es hacia lo absolutamente opuesto, existiendo unos niveles bajos en cuanto a la aversión al riesgo.

- **Masculinidad versus Feminidad:**

En los países de Asia Oriental se define una sociedad donde predomina la masculinidad.

Esto significa que en lo referente a los negocios las empresas asiáticas van a buscar siempre el éxito y estar por encima de sus competidores. Para ellos un motivo de éxito y de sentirse satisfechos va a ser el hecho de ser la mejor empresa y más antigua que el resto de las empresas competidoras puesto que como ya se ha visto para las sociedades asiáticas la antigüedad es motivo de orgullo y de un estatus social.

Van a tener también un planteamiento dirigido a mejorar como empresa y en sus objetivos, intentando la obtención de mejores calidades y una mayor eficiencia en lo que llevan a cabo, provocando que el simple hecho de trabajar con asiáticos obligue una mayor exigencia para todos los trabajadores o empresarios.

En este caso el país que va a romper con la tendencia e inclinación del resto de países de Asia, va a ser Corea del Sur, país en el cual va a prevalecer una sociedad con más propensión a la feminidad, al contrario que en China y Japón.

- **Orientación a Largo Plazo:**

En los países asiáticos va a primar generalmente en las empresas una visión que se orienta al largo plazo.

Para los asiáticos las negociaciones con una visión en el corto plazo únicamente no tienen ningún tipo de atractivo ni interés, puesto que van a dar una gran importancia a las relaciones interpersonales que se forman durante las negociaciones, que se irá formando, irá aumentando y se irá fortaleciendo y afianzando hasta conseguir que se produzca un beneficio que afecte de manera positiva a ambas partes.

Con esta orientación tan dirigida al largo plazo los empleados y trabajadores de las empresas son una parte que se ve muy beneficiada al encontrarse con unas situaciones de mucha estabilidad. Otra consecuencia de esta orientación en el largo plazo es que para estas empresas de Asia Oriental no va a ser nada atractivo el hecho de improvisar, sino que, por el contrario, les va a gustar llevar todos los aspectos muy planificados.¹¹

Esta dimensión va a ser en una de las que más uniformidad se da entre los tres países en los que se centra el estudio. Corea, por su parte, va a ser, de entre los tres países, en el que hay una mayor orientación a largo plazo en la realización de sus negocios y actividades.

- **Complacencia versus Moderación (Indulgencia versus restricción):**

En Asia se va a encontrar un tipo de sociedades donde prima la moderación. Es decir, son sociedades en las que por encima de uno mismo, se encuentran los grupos y sus normas específicas.

Según Joy Hendry (2018)¹², son sociedades en las que el individualismo, es considerado como sinónimo de lo que es para nosotros el egoísmo, y por consiguiente es visto como una grave falta de educación.

Al igual que pasaba en cuanto a la orientación de estos países al largo plazo, aquí van a caracterizarse todos por tener unos niveles muy bajos de indulgencia. En

¹¹ Este aspecto está muy relacionado con la dimensión de aversión al riesgo, puesto que el hecho de planificar todo mucho implica por consiguiente, dejar poco lugar a la incertidumbre que tan poco les gusta en Asia Oriental.

¹² Información extraída del libro: "Para entender la sociedad Japonesa".

este caso, se puede decir que Japón es el país que se acerca en más medida a la armonía y simetría entre indulgencia y restricción.

En la ilustración 2, que a continuación se muestra, se puede ver la comparación de las dimensiones de Hofstede en los tres países de Asia Oriental en los que se centra el estudio. Puesto que, como se ha podido observar, aunque en general presentan formas muy parecidas entre ellos de las dimensiones de Hofstede, en realidad, podemos encontrar que hay en dimensiones específicas en las que se aprecia una distancia considerable, lo que demuestra una vez más la dificultad de conocer al completo las características de cada una de las culturas. Ya que, incluso en culturas que podríamos considerar como semejantes en la mayoría de los aspectos se aprecian diferencias considerables, y que, además, van a ser importantes para aspectos de protocolo o de comportamientos durante la realización de los negocios.

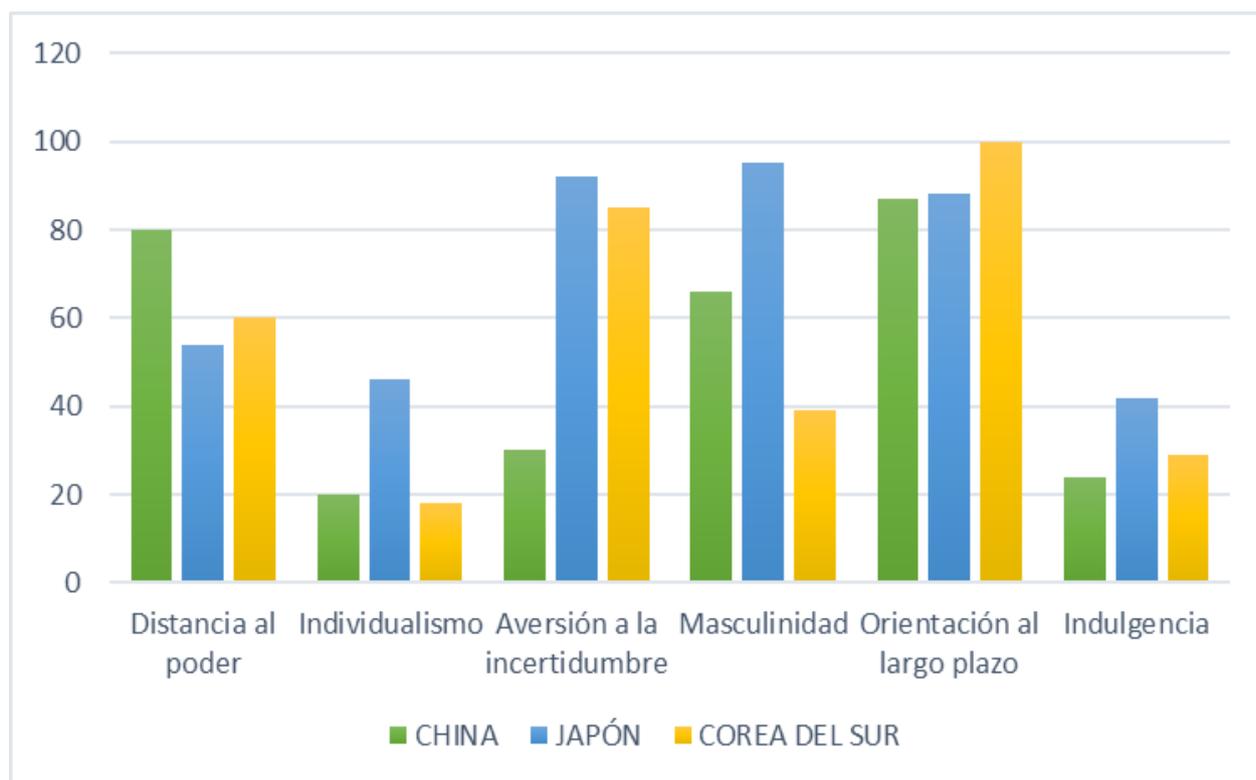


Ilustración 2: Comparación dimensiones Hofstede (Asia Oriental)

Fuente: www.hofstede-insights.com

4.3. TROMPENAARS

Alfonsus Trompenaars, al plantear su modelo, se centra en cómo hacer frente a las diferencias culturales. Tras haber realizado un estudio sobre lo que Trompenaars expresó sobre su idea de las siete dimensiones culturales que existen, y haber revisado los estudios que han realizado sobre la teoría de Trompenaars otros autores como Laura Serra (2015), Juliana García Agudelo (2017), Juan Fernández de Navarrete (2012), ya podemos realizar la definición teórica de todas esas dimensiones culturales a las cuales Trompenaars hacía alusión.

Al igual que cuando se estudió el caso de las dimensiones culturales de Hofstede, se va a poder apreciar claramente que Trompenaars también hace referencia a algunos aspectos o dimensiones similares a las que Hofstede ya hacía alusión para estudiar las diferentes culturas. A continuación, se pueden ver todas y cada una de las diferencias culturales dentro de las siete dimensiones, todas ellas vistas de manera separada y descritas individualmente:

- **Universalismo versus Particularismo:**

Dentro de esta dimensión, Trompenaars dice que las diferencias culturales se basan en torno a primacía de las relaciones o de las reglas.

En las culturas más universalistas, –como pueden ser las culturas de Estados Unidos o Canadá–, las reglas son las que van a tener una mayor significación a la hora de crear las relaciones entre las personas que la componen. Únicamente va a existir una manera de entender cómo es la realidad, por lo que todos los individuos han de ser tratados de igual forma, y el contrato va a ser esa ley máxima o regla que los individuos de esa sociedad van a respetar por encima de todo.

En el caso opuesto se encuentran aquellas sociedades donde sus características se acercan más al particularismo, –es el caso de las sociedades asiáticas–, y aquí lo que va a tener una mayor significación van a ser las relaciones por encima de las reglas. Tienen varias formas de ver la realidad y el contrato es algo que puede ser modificado conforme la realidad vaya evolucionando. En la consecución de los negocios va a ser realmente importante la relación que exista entre los negociadores o individuos que intervengan.

- **Colectivismo versus Individualismo:**

Aquí la diferencia entre una dimensión y otra va a radicar en si lo importante es el grupo o el individuo.

Dentro de las culturas colectivistas, como cabe suponer, lo importante va a ser el grupo, el “nosotros”, el “yo colectivo”. Los individuos se van a sentir identificados y enmarcados dentro de un grupo de esa sociedad; se tiene conciencia grupal. Todas las decisiones se van a tomar en grupo –o, al menos, todos los miembros el grupo van a estar informados de la decisión y han podido opinar– y, por tanto, la responsabilidad sobre esas acciones va a recaer sobre el conjunto del grupo, lo que va a proporcionar a cada uno de esos individuos que forman parte de ese grupo una mayor seguridad. Va a ser importante que el pacto o resolución del contrato sea perdurable en el tiempo. Un ejemplo de este tipo de culturas es el que se puede ver en Japón.

Si, por el contrario, se trata de una cultura individualista, lo que va a primar va a ser cada individuo, el “yo”, por lo que cada individuo va a llevar a cabo sus propias determinaciones asumiendo ellos mismos por completo la responsabilidad de esos actos. Va a ser importante que el pacto o la resolución del contrato se realice de una manera rápida. Un ejemplo de cultura con este tipo de características lo vemos al igual que la anterior en Estados Unidos, Canadá o Escandinavia.

- **Culturas Neutrales versus Culturas Afectivas:**

En esta dimensión los componentes importantes van a ser los sentimientos y las relaciones entre los individuos.

Por un lado se encuentran las culturas que son más neutrales, lo que significa que los individuos que forman esa sociedad y cultura van a ser mucho más extrovertidos a la hora de expresar sus sentimientos, emociones e ideas, por lo que se puede decir que tienen una forma de actuar en la que, en todo momento, buscan tener una actuación y unos comportamientos controlados. Lo que va a significar este modo de actuación es que pretenden guiar sus actos por el uso del raciocinio en todo momento, y evitando en todo momento el uso de gestos. Un ejemplo de esta cultura es la estadounidense.

Por otro lado están las culturas que son mucho más afectivas y que se van a caracterizar por el hecho de que van a expresar mucho más todos sus sentimientos, emociones e ideas, tanto de manera verbal como con el uso de los gestos (paraverbal). Por tanto, sus emociones van a ser transmitidas de una manera que se podría explicar como algo excesiva, pero que lo que hace es que

se transmitan todos esos sentimientos o pensamientos del emisor de una manera mucho más nítida al receptor de los mismos. Un claro ejemplo de este tipo de culturas es la cultura de España, dónde sus miembros utilizan en gran medida las expresiones gestuales de la cara, de las manos, o cambios en el tono de voz al hablar.

- **Específico versus Difuso:**

Las culturas cuyo aspecto diferenciador se acerca más a ser específicas, son culturas en las cuales sus ideas se muestran de una manera nítida. Van a realizar una separación clara entre los asuntos que puedan tener más orientación con su trabajo y los que se refieran a lo que es su vida privada y sus relaciones con otros individuos.¹³ Un ejemplo de este tipo de cultura es la cultura de Estados Unidos.

Por el contrario, en las culturas con rasgos más difusos van a ser más huidizos y esquivos en el momento de expresar o de tratar las situaciones o los temas que les competan en cada momento. Al contrario que ocurre en las culturas específicas, aquí no va a existir una clara separación entre lo que se pueden considerar relaciones de trabajo y las relaciones más de ámbito personal o social. Este tipo de culturas se observan en los países de Asia Oriental.

- **Enfocadas al Éxito versus Enfocadas a la Situación Social:**

La diferencia principal entre estos dos tipos de cultura va a centrarse en la forma en la que se consigue –o se concede– el estatus social a los individuos que las conforman.

Aquellas que están orientadas al éxito, el rango (o estatus) lo va a proporcionar la capacidad real y efectiva para la realización del trabajo. Se va a apreciar la buena rentabilidad y productividad del trabajo que se realice, por lo que el empleo de “títulos” para describir un trabajo o un puesto de trabajo no va a ser muy usado y, por tanto, el estatus no va a significar necesariamente tener una edad superior, si no que va a variar dependiendo de esas capacidades y, por ende, del trabajo realizado. Se da en sociedades como la de Estados Unidos.

En cuanto a aquellas que están enfocadas a la situación social, ese estatus se va a adquirir de manera directa por la unión o familiaridad con personas de cierto

¹³ Esto va a producir que los miembros de esta cultura se sientan a gusto teniendo la relación justa con aquellos otros miembros con los que trabajan, ya que no ven la necesidad de crear elevados vínculos personales con esas personas.

nivel y poder adquisitivo, edades, etc. Se va a hacer un gran uso de los “títulos”, los cuales se respetan, y en la gran mayoría de los casos las personas con más poder o con un estatus más elevado van a ser personas con una edad mucho más alta que, por su vida profesional más amplia, van a estar más preparados y van a ser más competentes y especializados para la realización de trabajos que requieran determinados puestos. Una sociedad típicamente donde se da esta dimensión es la japonesa.

- **Secuencia versus Sincronía:**

Lo que aquí va a ser reseñable es la manera en que se utiliza el tiempo para la realización de las tareas.

En las culturas secuenciales se va a realizar únicamente una actividad en cada momento. El tiempo va a ser una característica principal y no va a poder ser flexible la estructuración que se haya hecho de la utilización del tiempo; por tanto, se van a anteponer la realización de las tareas que ya estén previamente pautadas, con respecto de las relaciones con el resto de individuos. Un ejemplo es Estados Unidos.

En las culturas con una utilización del tiempo sincrónico se van a realizar varias y diferentes actividades y tareas al mismo tiempo. El tiempo, en este caso, no se va a poder medir, y las actividades que se vayan a ir realizando van a depender de la significación e importancia que se les asigne, anteponiendo las relaciones entre las personas. Un claro ejemplo de cultura sincrónica es la cultura de Japón.

- **Control Interno versus Control Externo:**

La diferencia que va a marcar la separación entre estas dos dimensiones va a ser la preferencia por tener independencia, libertad y autogestión con el entorno –u otros aspectos directamente relacionados con estos–, o por el contrario estar supeditados por el entorno que nos rodea.

Por sociedades con un mayor control interno se entienden aquellas en las que sus miembros intentan tener controlado, en todo momento, el entorno que los rodea sabiendo que éste puede variar y ser realmente enrevesado y difícil de entender. Estos individuos se van a dar gran importancia a sí mismos, por lo que van a mostrar combatividad frente al entorno que los rodea, e incluso la creación de ciertos conflictos va a ser visto por el entorno y la sociedad como algo bueno, ya que se tienen seguridades y convencimiento.

Las sociedades con un mayor control externo, no pretenden controlar al entorno sino que aceptan la idea de que los individuos forman parte de ese entorno y

tienen que ser ellos quienes se adaptan para estar en consonancia con el mismo y las posibilidades que éste les ofrece para así, de esta manera, llegar a lograr los objetivos. En este caso los miembros de esta cultura suelen eludir las posibles situaciones de disputa.

4.3.1. TROMPENAARS EN ASIA ORIENTAL (CHINA, JAPÓN Y COREA)

A continuación, y tras haber analizado distintas fuentes y su asociación con las dimensiones de Trompenaars y Asia Oriental, se puede ver todas las dimensiones que Trompenaars expuso en sus teorías pero centradas en aquellas singularidades y particularidades de cada dimensión dentro de la cultura asiática para comprender mejor como poder llegar a concluir los negocios con éxito en aquellos países.

- **Universalismo versus Particularismo:**

En las sociedades asiáticas va a darse el particularismo.

Como se explicaba anteriormente, las sociedades particularistas van a ser aquellas en las que por encima del resto de cosas van a ser importantes las relaciones con el resto de los individuos. Nuevamente va a tener un significado relevante aquella frase que anteriormente se hizo mención que decía “primero amigos, después negocios”, ya que por encima de las normas lo que les interesa son los lazos que les unen con las otras personas y por tanto, también es relevante para los negocios.

Javier Landeras (2014) hace alusión a que para realizar negocios con los japoneses, en multitud de ocasiones, la adulación hacia los otros empresarios o hacía esa figura que esta jerárquicamente por encima de ti, va a ayudar probablemente a la consecución de los objetivos comunes dentro de la negociación. Este hecho se debe precisamente a esa tendencia particularista en la que las relaciones con el resto de individuos son realmente importantes. Ello va unido a un trato formal y con mucho respeto a través tanto del uso de su idioma como de las formas de conducta y el lenguaje no verbal basado en los gestos hacia los demás.

- **Colectivismo versus Individualismo:**

Como ya se pudo estudiar en la dimensión Colectivismo versus Individualismo del autor Hofstede, dentro de esta dimensión las culturas asiáticas van a ser

principalmente colectivistas, en las que lo más importante por encima de uno mismo va a ser el bien común del conjunto.

Por lo tanto, van a tener actitudes características como, por ejemplo, que a la hora de transmitir la resolución acerca de los negocios que estemos realizando con ellos, no se van a precipitar ni nos van a dar una respuesta rápida, sino que esa respuesta probablemente tardará en llegar bastante más de lo que están acostumbrados en zonas como la de los países europeos. Esto se debe principalmente a que a la hora de la toma de decisiones, tienen que contar con la opinión de todo el grupo que compone la empresa debido a este colectivismo existente.

- **Culturas Neutrales versus Culturas Afectivas:**

En este caso las culturas asiáticas se tratan de culturas neutrales. Este hecho no va a significar que sean más fríos o distantes. Los asiáticos, en los negocios, no quieren que se produzcan malentendidos y por ello las malas formas o los malos gestos son entendidos como una falta de respeto. En el proceso de negociación cualquier tipo de gesto o de lenguaje no verbal que se produzcan –como pueden ser el tono de voz, nuestra postura, las expresiones de nuestra cara–, van a poder indicar gran cantidad de malentendidos o interpretaciones. Por ello, los asiáticos durante las negociaciones van a intentar permanecer impassibles en todo momento, siendo cordiales y con una posición neutral, para intentar evitar precisamente que no se note cuál es su estado de ánimo en ningún momento de la negociación.¹⁴ Otro de los factores relacionados con que son una cultura neutral, se encuentra en el hecho de que nos va a ser realmente complicado obtener una respuesta manifiesta, concreta y directa en los primeros momentos.¹⁵ También son muy comunes en las culturas asiáticas –y especialmente en Japón– los grandes silencios, que no significan falta de atención o de escucha si no que son momento en los que se encuentran meditando acerca de las negociaciones o conversaciones que se hayan podido producir.

¹⁴ En países como China es muy común que durante las negociaciones ni si quiera se miren fijamente a los ojos de las otras personas, ya que este gesto se considera como algo muy personal y sería una falta de respeto.

¹⁵ El hecho de no recibir en un primer momento decisiones concretas o evidentes del resultado de la negociación está directamente relacionado también con el hecho de que son sociedades tremendamente colectivistas. Algo que ya se ha especificado anteriormente tanto en las dimensiones que desarrolló Hofstede, como en el punto actual referente a las dimensiones de Trompenaars, el cual también hace una subdivisión entre sociedades colectivistas versus individualistas.

- **Específico versus Difuso:**

En Asia Oriental tienden a ser más difusos en este aspecto. Como ya se ha comentado en ocasiones anteriores, en el momento de la negociación con los asiáticos es muy común que intenten evitar lo máximo posible expresar su posicionamiento o ideas acerca de los temas tratados, permaneciendo inmutables.

Otro aspecto que define a los asiáticos como difusos en su cultura es que no ejercen distinciones o separaciones claras entre las relaciones de su vida personal y las de su vida laboral. Esto es así hasta el punto de que suelen estrechar mucho los lazos con aquellos con quienes realizan los negocios, ya que para ellos va a ser necesario poder confiar plenamente en sus socios o trabajadores.

- **Enfocadas al Éxito versus Enfocadas a la Situación Social:**

La situación social es la más caracterizadora de estos países asiáticos.

En Japón se puede observar este tipo de sociedades en las que prima la situación social para marcar los parámetros principales de jerarquía en las empresas. Esto es así, hasta el punto de que, en muchas organizaciones o empresas, la obtención de ciertos puestos, sólo va a ser posible si la edad del individuo es lo suficientemente alta como para valorarlo como una persona capaz y válida para realizar las funciones de ese puesto va a tener ya que se debe tener un cierto estatus o nivel jerárquico para alcanzarlo. –debido a que se entiende que una persona con una edad más elevada, va a llevar más años trabajando y realizando trabajos relacionados con esos puestos, y, por lo tanto, va a tener más experiencia y va a poder realizar un trabajo mucho más profesional que cualquier individuo, mientras que, por el contrario, a un individuo joven le va a faltar toda esa experiencia en dicho ámbito por muy preparado que esté o por muchos estudios que haya podido realizar–.

Esto no significa que sea imposible alcanzar ciertos puestos, si no que su estatus social debe ser lo suficientemente alto como para merecerlo. Para ello hay otros rasgos que le pueden dar ese nivel en cuanto a jerarquía, como pueden ser los títulos personales que cada individuo pueda haber logrado –ya sea por premios o condecoraciones otorgados, por estudios realizados en universidades prestigiosas, etc...–, o en algunas ocasiones el hecho de pertenecer a una familia con un estatus social alto o tener un apellido reconocido pueden ser de gran ayuda para darte una mejor situación social.

- **Secuencia versus Sincronía:**

En las sociedades asiático-orientales va a predominar la dimensión más del tipo sincrónica.

Esto va a significar que no se centran en la realización única de una sola tarea, sino que van realizando diferentes actividades al mismo tiempo, y se van a ir centrando en aquella que sea más importante en un determinado momento.

Así, por ejemplo, en la culturas china y japonesa, van a ser muy importantes las relaciones con aquellas personas con las que se pretenden realizar negocios. Lo que conlleva que antes de introducirse en lo que vienen siendo los negocios propiamente dicho que se quieren realizar entre las diferentes compañías u organizaciones, van a ser más importante las relaciones de carácter más personal entre los individuos que van a realizar dicha negociación –relaciones de confianza–.

- **Control interno versus Control externo:**

Las sociedades asiáticas son típicamente de control externo. En los países de Asia Oriental va a ser muy importante el trato que se da a los demás –el respeto–, puesto que se entiende que los que te rodean van a ser aquellos que formen tu futuro y los que te van a ayudar en la consecución de los éxitos o logros, ya sea a nivel individual o a nivel empresarial o del colectivo del que formas parte.

Otras propiedades que realmente dan mucho sentido a ese control externo de las sociedades asiáticas van a ser las actitudes inquebrantables de lealtad y honor que configuran en gran parte la manera de actuar de y de comportarse en los negocios.

Por consiguiente, en las situaciones de negociación, van a intentar evitar en todo momento las posibles disputas que puedan surgir, porque lo que quieren es crear un clima entre todos los componentes de la negociación en el que el respeto y el honor marquen el inicio y todo el desarrollo de esas relaciones y negocios. Por tanto, intentan que el clima en el que se realice dicho procedimiento de negociación esté adaptado al máximo al entorno para que con el esfuerzo de todos se consigan el logro de esos objetivos.

4.4. CORTOPLACISTAS FRENTE A LARGOPLACISTAS

Por último se va a ver el modelo cultural basado en el pensamiento cortoplacista y el pensamiento largoplacista. Estos términos todavía no tienen una definición exacta en

los diccionarios acerca de su significado pero lo cierto es que están directamente relacionados con la rutina o práctica de proceder en el corto plazo o por el contrario en el largo plazo a la hora de realizar diferentes actividades.¹⁶

Los modelos culturales basados en corrientes cortoplacistas se centran en seguir técnicas correspondientes al corto plazo. El cortoplacismo, por lo tanto, se basa en la idea de conseguir unos efectos o soluciones efectivas y provechosas de una manera inmediata —en el corto plazo—, aunque está práctica, sobre todo dependiendo para que actividades o materias, cada vez se está aplicando como una técnica errónea debido a que en actividades como el ámbito de los negocios o el ámbito político, esta forma de proceder conlleva directamente a la búsqueda de una forma rápida de por ejemplo en el caso político, obtener votos para unas elecciones que estén muy próximas, pero la realidad es que cómo muy acertadamente acuña el refrán Jordi Mulé (17 junio de 2015), va a significar “pan para hoy, y hambre para mañana”.

Esto no significa que actuar pensando en el corto plazo sea una práctica negativa, ya que de hecho el corto plazo va a ser realmente importante para poder hacer frente a momentos que requieren soluciones rápidas y, así, afrontar los problemas y superarlos de manera efectiva, como pueden ser situaciones que escapen al control de lo lógico y, por tanto, que requieran una solución instantánea y rápida para solventar, enmendar y corregir el problema o por lo menos para poder evitar que ese determinado asunto vaya a peor o complique todavía más la situación hasta llegar a un punto en el que sea totalmente incontrolable.

Muchas empresas utilizan este tipo de objetivos marcados en el corto plazo, para así poder delimitar de manera clara los objetivos que se ponen para ese año y, así, poder tener controlado de una manera más fácil si realmente se están cumpliendo esos objetivos o por el contrario es necesaria una readaptación, bien para que su realización sea posible, o bien porque según han ido avanzando se puedan crear unos objetivos más ambiciosos a los iniciales en ese periodo. Pero lo que si va a ser cierto es que para poder llevar a cabo la consecución de unos objetivos en el corto plazo va a ser necesario poder contar con unas estrategias de trabajo que estén planteadas hacia el largo plazo, puesto que aunque se logren todos los objetivos que se marcan en el corto plazo de la empresa, esos objetivos no garantizan que en el largo plazo las cosas discurran igualmente de manera positiva dado que todos esos pequeños objetivos no pueden estar ajustados e,

¹⁶ En el caso del estudio de este trabajo esas actividades que se van a desarrollar de manera cortoplacista o largoplacista van a estar relacionadas con los negocios y con actividades empresariales en las cuales habrá que tomar decisiones que afecten a la empresa.

incluso, pueden ser incoherentes entre ellos o absurdos para poder llegar a conseguir objetivos exitosos en el largo plazo.

Esto significa que las técnicas cortoplacistas van a ser efectivas y necesarias, teniendo en cuenta el tipo de cada necesidad y situaciones en las que se encuentre la empresa, pero tienen que estar coordinadas en todo momento con las medidas de la corriente largoplacista ya que, de no ser así, la obtención de los logros de los objetivos a corto plazo pueden llegar a no significar realmente ninguna conquista positiva para la empresa.

Por otro lado, se encuentran los modelos culturales largoplacistas, basados en seguir técnicas referentes a un modo de pensar más en el largo plazo. Entonces, los largoplacistas van a ser aquellos que pretenden conseguir unos objetivos que están marcados dentro de un largo plazo. Los beneficios de seguir estas técnicas para alcanzar el éxito de tu empresa están demostrados y, cada vez más, se está teniendo en cuenta como la técnica necesaria para poder lograr mejores resultados y por consiguiente, éxitos reales.

McKinsey en un artículo publicado 28 de febrero de 2019, ofrecen datos de un estudio en el que se demuestra que las empresas que tienen una visión a largo plazo han creado un mayor aumento de empleo que aquellos con métodos cortoplacistas, teniendo una mayor solidez, incluso en los años más difíciles para las empresas debido a la crisis financiera. También hacen alusión a que las empresas largoplacistas realizan mayores inversiones en I+D+i, siendo este un departamento cada vez más importante para la consecución de los éxitos de las grandes empresas.

Esa solidez que han demostrado tener las empresas con métodos orientados al largo plazo, se traducen en la consecución de unos mayores beneficios a lo largo del tiempo, demostrando que si se piensa en el largo plazo, y no tanto en la obtención inmediata de los beneficios o de los logros, a la larga los resultados van a ser mucho mejores en todos los aspectos. La solidez es, además, un aspecto que va a ser muy significativo y que va a ayudar al logro de los objetivos, ya que demostrar que tu empresa tiene mucho equilibrio y estabilidad financiera va a permitir obtener nuevos socios, nuevos inversores o accionistas con mucha más facilidad debido a que tu empresa a transmitir mucha confianza y seguridad.

Aunque, a la hora de crear estrategias a largo plazo va a ser necesario que todos esos objetivos estén claramente definidos, y por supuesto, que sean objetivos reales y posibles de realizar por la empresa, siendo aquellas objetivos más realizables y destacados los principales en los cuales la empresa tendrá que fijar sus esfuerzos y,

desde luego, para que esos logros sean posibles, es necesario que todos los componentes de la empresa se responsabilicen y sean tenaces y perseverantes en su trabajo para que todos esos objetivos que se han fijado se conviertan en algo real a lo largo del tiempo.

En definitiva, ambas formas de actuar –largoplacistas y cortoplacistas–, son válidas como forma de entender o de actuar dentro del ámbito de los negocios, pero hay que tener en cuenta que dentro de cada una de ellas, hay que tener siempre muy en cuenta a la otra, puesto que si seguimos una técnica dirigida al largo plazo, va a ser importante seguir unos tiempos dentro del corto plazo, ya que si en el corto plazo no se van desarrollando los objetivos, va a resultar realmente complicado poder cumplir los objetivos en el largo. Mientras que si nuestras técnicas van dirigidas en el corto plazo, va a ser necesario que esos objetivos del corto plazo tengan la vista puesta en que se traduzcan en objetivos del largo plazo y, así, puedan servir y ayudar ya que, como ya se expresó anteriormente, por mucho que se vaya logrando la consecución de unos objetivos a corto plazo, si estos no están conectados entre sí para un logro mayor, podrían no haber estado bien orientados y planificados, y, pueden acabar significando que hayan valido para absolutamente nada.

4.4.1. CORTOPLACISTAS FRENTE A LARGOPLACISTAS EN ASIA ORIENTAL (CHINA, JAPÓN Y COREA)

En Asia Oriental nos vamos a encontrar con que tienen una visión de futuro, es decir, largoplacista, en la que sus negocios van a buscar siempre el beneficio en el largo plazo.

Como ya se ha podido ver anteriormente, la cultura asiática va a ser una cultura caracterizada por el largo plazo como base para los objetivos que se marcan las empresas. Esta forma de querer mirar solamente al largo plazo se debe, en gran parte, a su cultura y su forma de entender las cosas de una manera muy conservadora, mirando siempre mucho al futuro y las posibles situaciones que se pueden producir.

Esta visión tiene ventajas como que los trabajadores de las empresas van a estar muy unidos a las empresas debido a que los dirigentes de las empresas velan y se sienten muy preocupados por el bienestar de todos sus empleados, algo que consigue crear un buen clima entre los trabajadores así como, también, les aporta un nivel de estabilidad muy grande. Aunque, por otro lado, tiene el inconveniente de que esa visión tan a largo plazo trae consigo una planificación de algunos aspectos, que vistos tan en el

largo plazo, van a ser muy complicado tenerlos totalmente controlados y organizados de la manera más adecuada posible.

Este sentimiento de buscar objetivos a largo plazo va a tener trascendencia también a la hora de conseguir cerrar negociaciones entre distintas empresas, debido a que los asiáticos cuando cierren tratos con nuevos socios, van a pretender que esos tratos y relaciones empresariales sean relaciones reales, perdurables y estables. Ellos van a ser leales y fieles con aquellos socios que complazcan sus peticiones y requerimientos, por esto, igualmente, ellos van a querer recibir el mismo trato, lo que va a verse reflejado en el hecho de que para que esas relaciones se afiancen y se produzcan de una manera definitiva, va a ser necesario un plazo dilatado de tiempo, en el que para la forma de pensar empresarial de Occidente, puede llegar a ser un proceso demasiado lento. Y debido a que por su característica social muy colectivista va a haber un gran número de individuos implicado en el proceso de las negociaciones –y en la toma de decisiones– lo que va a hacer muy compleja la aceptación por parte de todo el colectivo, aunque, lo que va a estar claro es que una vez conseguida la realización del contrato, se puede estar seguro de que por la parte asiática siempre van a esforzarse por ofrecer lo mejor y buscar las mejores soluciones posibles en el caso de que se puedan producir conflictos o problemas para el cumplimiento de lo firmado.

Para ello hay que recordar que hay que ser serenos, calmados y perseverantes a la hora tanto de negociar, como de llevar a cabo las actividades empresariales una vez firmados los negocios, para no fracasar y lograr triunfar en Asia, ya que tienen una visión en la que lo importante no es conseguir las cosas de manera instantánea y rápida, sino que el logro de los objetivos va a ser un proceso caracterizado por estar orientado hacia el largo plazo.

5. CONCLUSIONES

Una vez se ha realizado todo el estudio alrededor de los modelos culturales y se han visto las curiosidades y peculiaridades de las culturas asiáticas, se pueden extraer unas reflexiones y unas conclusiones claras y trascendentes acerca de lo que en definitiva era el objeto de estudio de este trabajo, es decir, si realmente es necesario hacer uso de la inteligencia cultural y aplicarla en el protocolo a seguir para la realización de negocios, centrandó la base del estudio en la zona de los países de Asia Oriental (China, Corea del Sur y Japón).

La primera gran conclusión que se puede arrancar de todo el estudio es que contundente y tajantemente es necesario y absolutamente importante hacer uso de la inteligencia cultural, de conocer las culturas, la forma de actuar y de entender los negocios, para poder concluir de una manera efectiva todos aquellos negocios realizados en Asia¹⁷. No vale con tener una gran empresa, con excelentes resultados, o un gran proyecto que convenza a nuestros posibles socios, ya que si no sabemos cómo son sus formas de proceder ante estas situaciones, se puede garantizar que nos vamos a volver a nuestro país de origen más bien pronto que tarde, puesto que nos va a ser imposible llegar a un entendimiento con ellos y ganarnos su confianza, y no querrán continuar con el proceso de negociación con nosotros o nuestra empresa.

Va a haber muchos grandes apartados en los que va a ser necesario hacer uso de la inteligencia cultural para poder captar la atención de los individuos a los que queremos hacer llegar nuestras ideas. Vamos a tener que conocer a fondo cuales son los obstáculos o impedimentos que pueden tener las negociaciones con individuos de esa específica cultura para poder llegar a conseguir el éxito de esas negociaciones pero, todo ello, sin descuidar en ningún momento el servicio o producto que les estamos ofreciendo, que al fin y al cabo va a ser el paso final para conseguir ese éxito en las negociaciones. Por lo tanto, se podría decir que la dificultad va a ser doble, debido a que tenemos que seguir ofreciendo “algo” de calidad, pero teniendo en cuenta que la manera de ofrecerlo y de transmitir lo que ofrecemos se debe adaptar a aquellas características propias de la cultura a la que nos estamos enfrentando.

Una de las primeras cosas que te debes plantear si quieres adentrarte en el mundo de los negocios en Asia, va a ser el idioma, ya que es una manera de mostrar interés por su cultura –los asiáticos aprecian muchísimo las muestras de interés sobre su cultura– y que, además, va a facilitar la comunicación durante la negociación.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta en el momento de comunicarse para la realización de negociaciones en el mundo asiático, es que van a utilizar un estilo de comunicación muy indirecto, debido a que intentan ser siempre muy respetuosos y actuar con mucha cortesía, por lo que en muchas ocasiones van a evitar dar negativas o van a rehusar acciones que puedan acabar con la armonía de las negociaciones, lo que puede acabar desembocando en malentendidos y tergiversaciones de las situaciones. Esto es un aspecto que se topa de frente con la forma de actuar en los negocios en zonas

¹⁷ Se habla de Asia porque es la zona en la que se centra para el estudio que nos importa aquí, pero realmente esta lógica de la necesidad del uso de la inteligencia cultural se debe extrapolar a cualquier otro lugar hacia el que queramos dirigir el futuro de nuestros negocios o nuestras empresas.

europas, en las cuales solemos ser muy directos. Sin embargo, debemos aprender que para ellos va a ser más importante guardar siempre las formas y mantener ese equilibrio y cordialidad por encima de la resolución inmediata de los conflictos que puedan surgir durante las negociaciones.

La resolución inmediata de los procesos va a ser otro gran problema con el que se debe lidiar en la resolución de las negociaciones en los países asiáticos. Mientras que en Europa estamos muy habituados a “llegar, negociar, sacar conclusiones de la negociación e irnos”, y nos resulta más convincente hacer negocios dirigidos al corto plazo y posteriormente poder ir creando relaciones más dirigidas al largo plazo entre las empresas, en Asia esto no va a ocurrir así, debido a que para comenzar a hablar de lo que realmente son los asuntos referidos a los negocios, va a tener que transcurrir una gran cantidad de tiempo; pueden ser días, semanas o incluso meses. Esta es una práctica que, al no ser común en Europa, suele propiciar que nuestra impaciencia lleve a una finalización inmediata de las negociaciones y, por consiguiente, a un fracaso rotundo.

Hay que aprender que, para las culturas asiáticas, en un primer momento, más importante que las negociaciones va a ser conocer al otro empresario hasta el punto de hacerse “amigos”. Esta necesidad de ser amigos se debe a que, para ellos, es necesario y realmente significativo en el momento de entablar negocios con otras personas, el hecho de poder confiar en esa otra empresa –en sus empresarios que son con los cuales va a mantener las relaciones más cercanas. Esto para poder estar seguros de que únicamente no van a ofrecer un buen negocio, un buen servicio, un buen producto, sino que, además, debido a esos lazos que se han formado, van a poder estar seguros de que van a ser profesionales y van a intentar aportar siempre lo mejor de sí como empresa entre ellos, de manera que ese negocio que se ha formado entre ambos, va a ser un negocio dirigido a perdurar por muchos años, dirigido al largo plazo. Si, por el contrario, los asiáticos no pueden estar seguros de esa perduración en el tiempo y el buen porvenir de los negocios y las relaciones forjadas entre ambas empresas, no van a querer concluir de manera afirmativa los negocios, por ello siempre van a exigir que las promesas que se hacen durante los negocios se lleven a la realidad. Es decir, hay que convencerles mediante la realización de los hechos, no basta con la palabra o la promesa de algo. Esto se va a deber también al hecho de la gran prevención que tienen siempre hacia los riesgos que pueden existir. De esta manera van a estar más seguros de que en la relación que se crea entre ambas empresas van a existir menos posibilidades de que ocurran contingencias difíciles de controlar. Es decir, para la realización de negocios en Asia, va a ser determinante tener en cuenta que no es una simple relación de negocios sino que, además, hay que forjar una verdadera relación de amistad entre ambos, por lo

que hay que tener en cuenta, que esta relación no va a poder surgir de manera inmediata sino que hay que comprender que es necesario un proceso por el cual podamos ganarnos enteramente la confianza de los directivos, o incluso de los trabajadores de las empresas asiáticas con las cuales se quiera negociar.

Otro aspecto que va a tener mucha importancia para las empresas asiáticas va a ser la experiencia y, por ende, va a ir acompañado siempre de la antigüedad. Tanto a la hora de contratar empleados, como la manera de ascender puestos en la empresa, así como la realización de negocios con otras empresas, un factor clave va a ser la experiencia. Por tanto, creen que un empleado de mayor edad tendrá más experiencia o, en el caso de los negocios con otras empresas, entenderán que una empresa que lleva muchos años actuando en el mercado tendrá un nivel de experiencia y profesionalidad más amplio y confiarán más en su eficacia y su rendimiento.

La conclusión que se puede extraer de todo el estudio realizado, es que para adentrarse en el mundo empresarial en los países asiáticos va a ser totalmente necesario conocer primero todas las diferencias y peculiaridades de su cultura que, por consiguiente, afectan a su manera de realizar y de entender los negocios, para poder adaptarse a su manera de entender y demostrarles haber puesto interés por su cultura y por agradecerles, ya que si te expones sin hacer uso de la inteligencia cultural, se puede afirmar que tus proyectos o negocios en Asia van a estar condenados a un fracaso casi seguro.

Yo creo que realizar un estudio de la cultura en la que quieres introducir tu negocio, para posteriormente, poder hacer uso de la inteligencia cultural, es un factor clave y necesario. Pienso que es una gran ayuda, pero además, si quieres introducirte en unas zonas geográficas distintas, es porque esas áreas suscitan tu interés de alguna manera, y por consiguiente, realizar la implementación del uso de la inteligencia cultural en tus negocios en esa zona nueva, con una cultura distinta, no debería suponer ningún problema, sino más bien, una oportunidad de aprender.

LISTA DE REFERENCIAS

Libro impreso:

1. Benedict, R. (1934). *Patterns of culture*. Mariner books.
2. Cubeiro, D. (2016). *Vender en Asia Oriental un reto para la pequeña y mediana empresa*. Editorial UOC.
3. Earley, P. C. (2010). *Developing cultural intelligence at work*. Stanford Business Books.
4. Fernández, A., Calvo, J. y Navarrete, P. (2018). *Wa, Claves de la cultura corporativa japonesa*. Libros de Cabecera, S.L.
5. Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Doubleday.
6. Hendry, J. (2018). *Para entender la sociedad japonesa*. Edicions Bellaterra, S.L.
7. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. SAGE Publications, Inc.
8. Landeras, J. (2014). *Cómo hacen los japoneses*. Satori Ediciones
9. Llamazares García-Lomas, O. (2006). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Global Marketing Strategies
10. Muñoz, B. (2005). *Cultura y comunicación*. Editorial Fundamentos.
11. Muñoz, B. (2005). *Modelos culturales: teoría sociopolítica de la cultura*, Editorial Anthropos.
12. Trompenaars, F. y Woolliams, P. (2004). *Negocios a través de las culturas*. John Wiley & Sons.
13. Zhang, Y. y Olivares, I. (2012). *No más cuentos chinos*. Actualia editorial

Enciclopedias:

1. Salvat. (2000). Enciclopedia Temática (Ciencias Sociales).
2. Espasa Calpe. (2004). Gran Enciclopedia Universal (Volumen 6).

Documentos electrónicos:

1. Esterkin, J. (2007). *Culturas de alto contexto y culturas de bajo contexto*. Recuperado el 02 de marzo de 2019, de <https://bit.ly/2zpKB4Y>
2. Fanjul, E. (2015). *La inteligencia cultural como requisito para la internacionalización*. Recuperado el 08 de mayo de 2019, de <https://bit.ly/2YrokNV>
3. Fernández de Navarrete, J. (2012). *Modelización de elementos culturales relevantes en el comercio exterior*. Recuperado el 30 de marzo de 2019, de <https://bit.ly/2WI8Ncb>

4. Hampden-Turner, C. y Trompenaars, F. (2006). *Inteligencia cultural: ¿es tal capacidad creíble?*. SAGE Journals. **Doi:10.1177/1059601105276942**
5. McKinsey y Forbes (2019). *¿Conoces los beneficios de la visión a largo plazo?*. Brissa Consulting. Recuperado el 23 de abril de 2019, de <https://bit.ly/2VzikWm>
6. Mulé, J (2014). *El cortoplacismo*. Recuperado el 20 de abril de 2019, de <https://bit.ly/2VAngdz>
7. Piqueras, C. (2014). *Las cinco dimensiones de Hofstede. Comunicación intercultural*. Recuperado el 03 de marzo de 2019, de <https://bit.ly/2hKuV6w>
8. Pontificia Universidad Católica de Chile (2017). *Desarrollo de la inteligencia cultural: Habilidad del siglo XXI*. Recuperado el 01 de mayo de 2019, de <https://bit.ly/2WKHD4e>
9. Wetto, M. *¿Qué son los elementos culturales y cuáles son los más importantes?*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <https://bit.ly/2LGJF11>
10. Language and culture Worldwide (2010). *El iceberg cultural*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de <https://bit.ly/2OSK8No>
11. Gargicevich, A.L., Grassi, M., Ramello, A. (2011). *El iceberg organizacional*. Recuperado el 22 de mayo de 2019, de <https://bit.ly/2M0IfDj>
12. Hofstede Insights (2017). *Culture Compass*. Recuperado el 26 de mayo de 2019, de <https://bit.ly/2BjjNI6>
13. Hofstede Insights (2017). *Culture Compass* Recuperado el 26 de mayo de 2019, de <https://bit.ly/2MkMGGS>
14. Hofstede Insights (2017). *Culture Compass* Recuperado el 26 de mayo de 2019, de <https://bit.ly/2iWMfFn>
15. Hofstede Insights (2017). *Culture Compass, Country Comparison*. Recuperado el 26 de mayo de 2019, de <https://bit.ly/2WVNYUr>