

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA
FACULTAD DE TRADUCCIÓN Y DOCUMENTACIÓN
GRADO EN TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN
Trabajo de Fin de Grado

INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LA COMUNICACIÓN Y LA NEGOCIACIÓN

El caso de Corea del Sur

Laura Hernández Ramos

Tutora: Danielle Michele Dubroca Galín

Salamanca, 2012

Resumen

Las necesidades comerciales han provocado un aumento de las relaciones entre distintos países y culturas. Estos contactos a menudo se ven obstaculizados por diversas barreras, entre ellas la cultural. En el presente trabajo se pretende plantear ciertos aspectos en los que la cultura influye en la comunicación y, en concreto, en el proceso de negociación.

Además, se analiza el caso concreto de Corea del Sur, cuyo crecimiento económico en los últimos años ha sido imparable. La brecha cultural entre Oriente y Occidente sigue siendo patente y culturas como la coreana aún son bastante desconocidas para la sociedad occidental. El objetivo es mostrar las características de la cultura coreana, influida durante siglos por las ideas confucianistas, y cómo éstas han tenido gran repercusión en su forma de comunicarse y de negociar.

Palabras clave: comunicación intercultural, negociación internacional, Corea del Sur, empresas multiculturales, mediador cultural.

ÍNDICE

Introducción	3
1. Corea del Sur, perfil de país	
1.1 Contexto histórico y geográfico.....	6
1.2 Contexto económico.....	8
1.3 Contexto lingüístico	
1.3.1 El idioma coreano.....	11
1.3.2 El papel preponderante del inglés.....	14
1.3.3 La enseñanza del español.....	16
1.3.4 Mercado de la traducción.....	17
2. Comunicación y cultura	
2.1 Relación entre cultura y comunicación.....	22
2.2 Comunicación intercultural.....	23
2.3 Bagaje cultural de la sociedad coreana: el confucianismo	
2.3.1 Características de las relaciones sociales.....	27
2.3.2 Comunicación personal.....	29
3. Gestión empresarial y negociación intercultural	
3.1 Aspectos de la gestión empresarial influidos por la cultura.....	33
3.2 Empresas multiculturales. Caso especial, Daewoo: un territorio de trabajo coreano en Lorena (Francia).....	38
3.3 Negociación intercultural. Negociar con Corea del Sur	
3.3.1 Negociación internacional.....	42
3.3.2 Negociación y cultura.....	44
3.3.3 Estilos de negociación de Corea del Sur.....	45
Conclusiones	55
Bibliografía	57

Introducción

Las nuevas necesidades del sector empresarial internacional han provocado la aparición de un nuevo profesional, el asesor y mediador lingüístico-intercultural o consultor en “management intercultural” de empresas. Para Isabel Florido Mayor (2006), traductora e intérprete y experta en relaciones internacionales, esta nueva figura abre al traductor e intérprete un nuevo campo de actuación. De este modo, deja de ser un mero canal de comunicación para asumir nuevas responsabilidades como parte negociadora de la empresa. Las habilidades lingüísticas y culturales de estos profesionales constituyen la base necesaria para poder convertirse en elemento imprescindible de las empresas multinacionales. Sin embargo, para desempeñar las funciones de “manager intercultural” deberán ampliar su formación y especializarse en otras áreas.

Isabel Florido (2006) continúa argumentando que el acto de la negociación internacional se ve obstaculizado por diversas barreras. Entre ellas, destacan la barrera lingüística, la protocolaria, la cultural y la metodológica o de procesamiento de la información. El “manager intercultural” adquiere máximo protagonismo en la superación de estas barreras. Su función sería la de un miembro conciliador de sistemas de comunicación y de culturas distintas.

La carencia frecuente de aptitudes comunicativas por parte de los altos cargos ejecutivos origina graves problemas de comprensión en el proceso de la negociación. Por ello, según la autora arriba mencionada, otra de las posibles tareas de este nuevo profesional sería la de integrar a los altos cargos ejecutivos de empresas multinacionales en una dinámica de aprendizaje de idiomas. Estos programas incluirían grandes dosis de connotaciones culturales y protocolarias propias de las negociaciones internacionales.

Con nuestro trabajo queremos hacer hincapié en la necesidad de contar con unos conocimientos culturales previos sobre nuestro interlocutor cuando nos enfrentamos a cualquier tipo de acto comunicativo que involucre dos países, sociedades o culturas distintas. Nosotros vamos a mostrar algunos aspectos en los que la cultura influye especialmente en la comunicación. Un tipo de acto comunicativo en el que hay que tener muy en cuenta los aspectos culturales es la negociación internacional, ya que no todos los países negocian de la misma manera y además, es necesario llegar a un acuerdo.

En el presente trabajo vamos a analizar el caso concreto de Corea del Sur. El crecimiento económico de este país en los últimos años ha sido imparable y las relaciones comerciales con otros países, entre ellos España, aumentan cada año. Las grandes empresas coreanas, como Hyundai, Kia, Samsung o Daewoo, exportan a todo el mundo y muchas incluso tienen sedes en países como Francia o Canadá. Aunque los últimos desarrollos tecnológicos facilitan los procesos de negociación y comunicación, la distancia cultural sigue estando presente en todos los proyectos internacionales. La brecha cultural entre Oriente y Occidente sigue siendo patente y culturas como la coreana aún son bastante desconocidas en nuestra sociedad. Nuestro objetivo es mostrar las características de la cultura coreana, influida durante siglos por las ideas confucianistas, y cómo éstas han tenido gran repercusión en su forma de comunicarse y de negociar. Trataremos de analizar el estado de la cuestión, recoger las opiniones de distintos expertos en el tema y recopilar la información básica que tanto un empresario como un mediador intercultural debería conocer antes de llevar a cabo una negociación con un interlocutor coreano.

En primer lugar, proporcionaremos los datos más importantes del contexto histórico, social y económico más reciente de Corea del Sur. También explicaremos cuál es la

situación lingüística actual en este país, daremos algunos datos sobre la historia de la lengua y el alfabeto coreano, el papel preponderante del inglés, la enseñanza del español y el mercado de la traducción en Corea. En segundo lugar, hablaremos de cómo la cultura influye en la comunicación en general y de las características de la comunicación intercultural. Todo esto lo aplicaremos a su vez a la sociedad coreana para averiguar cómo son las relaciones y la comunicación personal en este país. Por último, aplicaremos lo tratado en los puntos anteriores al ámbito de la negociación y la gestión empresarial multicultural. Para desarrollar la información hemos recurrido frecuentemente a comparaciones con Occidente. Aunque dentro de Occidente también hay diferencias entre los distintos países y culturas, hemos tomado como referente una generalización de las prácticas más habituales para contraponerlas a las más comunes en Asia Oriental y, en particular, en Corea del Sur.

Para elaborar este trabajo nos hemos apoyado en artículos y libros de expertos en Corea, comunicación y negociación intercultural. Además, también hemos aprovechado que el proceso de investigación lo realizamos en Corea del Sur gracias una Beca de Intercambio de la Universidad de Salamanca. Durante el año que pasamos en este país pudimos tener acceso a información de autores coreanos y vivir en primera persona alguno de los aspectos que explicaremos más adelante.

1. Corea del Sur, perfil de país

1.1 Contexto histórico y geográfico¹

La península de Corea sobresale en el extremo nororiental del continente asiático, entre el mar Amarillo y el mar de Japón, y limita al norte con la República Popular China y Rusia y al sur con el estrecho de Corea, que la separa de Japón. Políticamente se divide en dos estados: Corea del Sur y Corea del Norte. El territorio de la República de Corea del Sur corresponde aproximadamente a unos 98.477 km², un 44,6% del territorio de esta península. Según datos de 2008 del Servicio de Información Estadística de Corea, Corea del Sur cuenta con una población de 49,5 millones de habitantes, por lo que se encuentra entre los países más poblados del mundo. Debido a su ubicación aislada y a la escasez de recursos naturales, Corea llegó tarde a la industrialización. Por otro lado, su ubicación estratégica convirtió al país en presa fácil para sus vecinos más poderosos, por ejemplo Japón invadió Corea tres veces en los siglos XIX y XX. Estas ocupaciones dificultaron sobremanera la llegada de la democracia.

El primer momento crítico en la historia moderna de Corea es su liberación del imperio colonial japonés, al que había estado sometido aproximadamente durante cuarenta años. En 1945, tras la derrota de Japón, Corea pudo recuperar su independencia. Sin embargo, la nación quedó dividida en dos partes: el Sur y el Norte. El Norte fue ocupado por la Unión Soviética, mientras que el Sur quedó en manos de Estados Unidos. El Gobierno militar de Estados Unidos controló el sur del país hasta que traspasó la autoridad administrativa a la República de Corea, creada en 1948. Los soviéticos habían hecho lo mismo en el Norte, donde la República Democrática Popular de Corea se estableció tras la retirada de las fuerzas soviéticas en 1948.

¹Información general extraída de Miongsei Kang (2002).

El segundo acontecimiento crítico fue la guerra civil entre el Norte y el Sur después de que el 25 de junio de 1950 Corea del Norte invadiera Corea del Sur. La guerra se prolongó durante tres años y finalizó con un acuerdo de armisticio el 27 de julio de 1953. Ningún tratado de paz fue firmado, por lo que técnicamente los dos países continúan en guerra.

Sucesivos golpes de estado militares marcaron los años sucesivos hasta 1987, cuando se inició el proceso de democratización. Los distintos Gobiernos militares elaboraron planes de desarrollo para modernizar la economía y promover las exportaciones. El crecimiento económico fue imparable, a pesar de los continuos conflictos políticos.

En 1988, Seúl organizó los Juegos Olímpicos y en 1996 su continuo desarrollo económico facilitó su ingreso en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Como en la mayoría de sus vecinos asiáticos, la economía nacional se vio afectada por la crisis financiera asiática de 1997. A principios de la década de los sesenta, se creó una estructura industrial caracterizada por empresas con un gran apoyo estatal y por un sector bancario con poca experiencia en la gestión de riesgos. En este entorno, el Gobierno emprendió un programa de liberalización financiera sin haber establecido previamente las medidas de cautela necesarias. Confiados en que el Estado siempre acudiría en su ayuda, los bancos y los grandes conglomerados empresariales acumularon deuda a través de préstamos imprudentes y prácticamente no controlados. En tales circunstancias, Corea del Sur era vulnerable a cualquier impacto interno o externo. A lo largo de 1997, una serie de quiebras empresariales y escándalos de corrupción provocaron una caída de la confianza de los consumidores y de las empresas. Se emprendió un profundo programa de reformas económicas, por el que las empresas debían cumplir las normas internacionales así como los procedimientos de supervisión del sistema financiero.

Desde 2002, se busca combinar una economía de mercado próspera con un firme compromiso con la justicia social. Cabe destacar que uno de los sectores por los que más se ha luchado ha sido la educación. Cada vez que se publica el informe PISA de la OCDE, los ojos se vuelven con asombro hacia Corea del Sur, cuyos alumnos se sitúan habitualmente entre los primeros puestos del mundo en este estudio trienal que registra los conocimientos de los jóvenes de 15 años en matemáticas, ciencias y lectura. Según datos del 2009, el 58% tiene formación superior y casi la totalidad (el 98%) de los surcoreanos de 25 a 34 años ha finalizado la educación secundaria. Estos resultados se deben sobre todo a las largas jornadas escolares. Los niños van a clase hasta 11 horas al día, y, luego, presionados por los padres, tienen que dedicar más horas en casa a los libros. No es raro que estudiantes en los años previos a la entrada en la universidad regresen a casa a medianoche. En la sociedad coreana, si un joven no va a una buena universidad es natural que no encuentre trabajo.

El precio que pagan los chicos por el éxito del sistema es alto. Su nivel de estrés es el mayor de la OCDE y son los menos felices. Los niños estudian 49,4 horas a la semana, frente a una media en los diferentes países de 33,9 horas, y su índice de felicidad es de 65,1 respecto a un valor medio de 100. Corea del Sur es una de las superpotencias en educación, al igual que la industrialización es otro de sus grandes éxitos. Sin embargo, es un éxito agrí dulce y por ello se sigue buscando cómo mejorar el sistema.

1.2 Contexto económico

Según datos de 2009 del Banco Mundial, el Producto Interior Bruto (PIB) de Corea del Sur es de 1.641 millones de dólares y el PIB per cápita es de 29.835 dólares, lo que lo convierte en el país más rico del este de Asia. Corea del Sur ha logrado un índice de crecimiento espectacular en los últimos años. Hace tres décadas, el PIB per cápita era

comparable al de los países más pobres de África y de Asia, mientras que en la actualidad el PIB per cápita es comparable al de las economías menores de la Unión Europea. Miongsei Kang, en su artículo “República de Corea, perfil de país” (2002), explica que a lo largo de finales de la década de los ochenta, este éxito fue posible gracias a un sistema de estrecha vinculación entre el Gobierno y el mundo empresarial, incluyendo créditos dirigidos, restricciones a las importaciones, apoyo a determinadas industrias y un gran esfuerzo de la masa laboral. Debido a la limitación de tierras y recursos naturales, el crecimiento general no podía apoyarse en la exportación de productos primarios, por lo que la industria se convirtió en el sector clave y se estimularon tanto las importaciones como las exportaciones. De esta forma, para competir a escala internacional, la República de Corea debía concentrar sus esfuerzos en una producción de alto valor añadido. El Gobierno fomentó la importación de materias primas y de tecnología, en detrimento de los bienes de consumo, e incentivó el ahorro y las inversiones por encima del consumo.

Según un informe de las Cámaras de Comercio de Españolas (2012), Japón y EEUU han ido perdiendo peso relativo en el comercio coreano en beneficio de China. No obstante la concentración de las importaciones procedentes de estos tres países ha crecido en los últimos años. Las importaciones de la UE tomadas en conjunto colocarían a esta como cuarto proveedor, con una cuota muy similar a la de EEUU. Por países, Alemania es con diferencia el mayor exportador comunitario y el único que ocupa una posición destacada. Por último hay que señalar que la dependencia del exterior para el abastecimiento energético hace que países productores de petróleo como Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Gabón, Nigeria o Angola, además de Australia como suministrador de materias primas, tiendan a aumentar su cuota de mercado. En cuanto a los principales productos importados, Corea es un país

fuertemente dependiente de la importación de materias primas, especialmente petróleo y combustibles.

Con respecto a las exportaciones, aunque en 2009 se estancó ligeramente, el comercio con China ha seguido aumentando progresivamente. Igual que en el caso de las importaciones, China, EEUU y Japón siguen siendo sus mercados principales. Tomada como bloque, la UE sería el segundo cliente, sin embargo individualmente solo Alemania tiene cierta relevancia.

Entre los productos exportados, el sector más importante es el de maquinaria y material eléctrico, básicamente electrónica de consumo, componentes electrónicos y electrodomésticos, que supone aproximadamente la cuarta parte de las ventas al exterior. Aquí se encuentran incluidas las ventas de los grandes conglomerados empresariales más conocidos a nivel internacional, Samsung y LG. El sector de automoción es otro de los puntales de la industria surcoreana y de su sector exterior, principalmente de vehículos Hyundai, y KIA. La maquinaria mecánica le sigue de cerca en importancia, siendo los principales destinos China, EEUU y Japón.

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España considera que los sectores de oportunidad para el comercio o para la inversión española en Corea del Sur son el agroalimentario (carne, productos frescos, gourmet y vinos), bienes de consumo (se busca calidad y diseño en calzado, moda o marroquinería), energías renovables, maquinaria y bienes de equipo (componentes de automóvil, maquinaria eléctrica, equipamiento médico y para laboratorios) y el sector financiero y de seguros.

1.3 Contexto lingüístico

1.3.1 El idioma coreano

En su artículo “La lengua escrita en Corea y la creación del alfabeto coreano: el Hangeul” (2006), Antonio Doménech del Río, profesor de Estudios Coreanos en la Universidad de Málaga, explica que existen diferentes teorías sobre el origen de la lengua coreana, pero que la más aceptada es la que la considera como perteneciente a la rama tungús de la familia de las lenguas altaicas. Por tanto, el coreano como lengua habría tenido su origen en la región de Siberia oriental. A esta familia pertenecen también lenguas como el manchú, el mongol o el turco. De estas lenguas, con la que está más relacionada es con el manchú. Sin embargo, cabe destacar que el parecido entre el coreano y otras lenguas altaicas no es demasiado evidente, aunque pueden reconocerse algunas características comunes.

Antes del año 676, en la península de Corea existían distintos reinos cada uno con su propia lengua. Tras la unificación que tuvo lugar en ese año, se produjo también una unión lingüística. De este modo surgió el llamado coreano medieval, precursor del coreano moderno usado en la actualidad.

Según Doménech del Río (2006), para analizar la escritura en Corea hay que considerar las relaciones entre la cultura coreana y la china, así como sus lenguas y sus sistemas de escrituras. China fue la primera gran civilización que surgió en Asia Oriental y esto hizo que las naciones vecinas la admiraran y quisieran imitarla. Corea fue integrando elementos de la cultura y organización social de China, en particular las normas confucianas y la versión china del budismo. Corea tuvo acceso al canon budista a través del chino clásico y así se introdujo la lengua escrita china en Corea.

Como lengua oral, el coreano es totalmente distinto del chino. No pertenecen a las mismas familias y gramaticalmente son muy diferentes. El chino es una lengua aislante,

cuyas palabras consisten en una o más raíces monosilábicas invariables, mientras que el coreano es una lengua aglutinante, con raíces polisilábicas que toman numerosas inflexiones y una compleja serie de sufijos gramaticales. El orden gramatical de las palabras es muy distinto en las dos lenguas. Por ejemplo, el chino ubica el verbo antes del objeto y la preposición antes del sustantivo, mientras que el coreano pone el verbo al final de la cláusula y usa sufijos en vez de preposiciones. A pesar de las diferencias, durante muchos siglos la influencia de la lengua china sobre la coreana fue constante. El coreano tomó vocablos del chino y adaptó las raíces de esta lengua a la pronunciación coreana.

Es difícil saber exactamente cuándo fueron introducidos los caracteres chinos en Corea por falta de pruebas históricas, pero se calcula que alrededor del siglo I a.C. ya eran conocidos en Corea y que alcanzaron su máximo apogeo hacia finales del siglo IV d.C. (Bonfantes 2003)². Tras su introducción en Corea, se idearon distintos métodos para adaptar los caracteres chinos a la lengua coreana. Los eruditos coreanos elaboraron un sistema de escritura basado en el uso de los caracteres chinos de un modo abreviado con el que representaban los sonidos de las palabras coreanas. Aún así, resultaba difícil expresar plenamente los sonidos coreanos, ya que los nombres, verbos y adjetivos se escribían con los caracteres chinos en su significado adecuado pero los relativos y los adverbios se escribían con caracteres chinos fonetizados al modo coreano, independientemente del significado que tuvieran.

Hubo otros intentos de buscar mejores métodos para expresar el coreano por escrito y se llegaron a crear otros dos sistemas simplificados del uso de los caracteres chinos. Sin embargo, ninguno logró completamente su objetivo y el chino clásico siguió ejerciendo un monopolio en el lenguaje escrito. De este modo, las grandes obras de la época de oro

² Citado en Doménech del Río (2006).

de la literatura coreana están escritas en caracteres chinos. El uso de los otros sistemas se limitó a áreas específicas: el primer método desarrollado se empleó para la transcripción de prosa, el segundo para las transcripciones líricas y el último para la traducción de textos budistas y confucianos.

Estos sistemas siempre estuvieron subordinados al lenguaje escrito en chino clásico. Desde el siglo XIV al siglo XIX los caracteres chinos llegaron a todos los rincones de la cultura coreana, debido a la gran admiración de todo aquello que fuera chino. Sin embargo, teniendo en cuenta la dificultad de esta escritura, tan solo la aristocracia y los intelectuales eran capaces de leer y escribir. A pesar de estos inconvenientes y todos los esfuerzos, incluso el de la creación de un alfabeto propio, el chino clásico continuó siendo el principal sistema de escritura en Corea hasta finales del siglo XIX, cuando se produce el colapso del sistema político y educativo tradicional.

La creación del Hangeul, el alfabeto coreano, es conocida comúnmente en Corea como el milagro del siglo XV. Tal y como señala Doménech del Río (2006), el alfabeto coreano se creó durante el reinado del rey Sejong (1418-1450). El rey Sejong fundó una academia encargada de investigar las distintas ramas del saber y mejorar las condiciones de vida del pueblo. Una de las preocupaciones del rey era la incapacidad del pueblo para aprender los complicados caracteres chinos. Ninguno de los sistemas de adaptación había facilitado el acceso a la cultura y además les resultaba imposible expresarse por escrito. La escritura china era usada por los eruditos del reino, pero no era fácil expresar plenamente el significado del pensamiento coreano por medio de una escritura tomada prestada de otra lengua cuyos sonidos y estructura gramatical era completamente distinta. Para solucionar este problema, el rey decidió crear un alfabeto originalmente coreano, adaptado a la realidad cultural de su pueblo y que pudieran aprender fácilmente. Después de muchos años de estudio y experimentación finalmente fue creado en el año

1444 y promulgado en 1446. Cuando el nuevo alfabeto fue proclamado constaba de 28 letras en total, de las cuales 24 son las que se usan en la actualidad (14 consonantes y 10 vocales). Aunque a simple vista pueda parecer ideográfico, en realidad es un alfabeto fonético, lo que facilitaba su aprendizaje por parte del pueblo.

Sin embargo, es necesario decir que, según el espíritu de la época, ser una persona culta significaba dominar el chino clásico y no era el objetivo del rey Sejong cambiar esto. Por tanto, el uso del Hangeul fue muy limitado durante muchos siglos y se continuó usando el chino clásico como el sistema de escritura más importante. El Hangeul solo se usó para transcripciones de menor importancia y para obras literarias populares o escritas por mujeres. Serían en definitiva las clases populares las que se encargarían de preservarlo.

A lo largo de los siglos sirvió como elemento esencial del desarrollo de la cultura coreana y como instrumento fundamental para preservar la identidad nacional. Tras liberarse de las invasiones japonesas, creció la conciencia del pueblo coreano como una nación independiente de la influencia china. El movimiento nacionalista buscaba que el pueblo tomara las riendas y fuera el protagonista de su futuro. El Hangeul se convirtió en el medio para expresar sus peticiones y posturas políticas. De este modo, no fue hasta 400 años después de su creación cuando se generalizó el uso del Hangeul tanto a nivel del pueblo como político.

1.3.2 El papel preponderante del inglés

Según un informe del año 2011 de la compañía educativa Education First (EF) que compara el nivel de inglés entre adultos de todo el mundo, Corea del Sur ocupa el tercer puesto a la hora de mandar sus alumnos a países anglófonos para estudiar. El fenómeno de las “familias divididas” donde las madres se van a vivir en un país de habla inglesa

durante varios años con sus hijos en edad escolar, mientras que los padres permanecen en Corea trabajando para financiar dicha experiencia de inmersión, es cada vez más frecuente.

Corea se toma muy en serio la idea de un capitalismo cognitivo. Sin embargo, el dominio del inglés queda por detrás de asignaturas principales como las matemáticas, la lectura y las ciencias. Los alumnos empiezan a estudiar inglés en el tercer año de primaria y el énfasis siempre se ha puesto en la gramática y la lectura, las cuales se someten a prueba en los exámenes de acceso a la universidad. En los últimos 5 años, el Gobierno ha implementado una serie de reformas con el objetivo de mejorar la enseñanza de inglés en los colegios públicos a fin de fomentar el desarrollo de la capacidad de comunicación.

Por otro lado, el crecimiento en el ámbito de las exportaciones e importaciones en estas últimas décadas rige la necesidad de profesionales que dominen el inglés. Los empresarios controlan cada día más dichas habilidades en el lugar de trabajo en el transcurso del proceso de contratación mediante ejercicios de presentación en inglés y sesiones de debate para los candidatos. Grandes empresas coreanas como Samsung incluso entrevistan a sus candidatos en inglés. La sociedad coreana es muy competitiva y un alto nivel de inglés se considera como la ventaja indiscutible de una economía exitosa y una buena carrera. Entre adultos, el nivel de inglés se respeta mucho y, debido al gran número de alumnos que estudia en el extranjero, existe un gran número de empresarios y políticos que hablan inglés y que pueden demostrarlo cuando aparecen en público. Según el informe de EF mencionado anteriormente, Corea del Sur alcanza una puntuación de 54.19, lo que equivale a un nivel medio de inglés, mientras que España obtuvo un nivel bajo de 49.01 puntos.

Además, el idioma coreano toma muchas palabras prestadas del inglés, con frecuencia a través del japonés, resultando en palabras que se parecen bien poco a las palabras inglesas originales. Algunos se quejan de ver su idioma deformado, pero los periodistas, los empresarios y los jóvenes se muestran entusiastas a la hora de tomar prestadas nuevas palabras del inglés, para así poder mostrar lo mucho que interactúan con culturas extranjeras.

1.3.3 La enseñanza del español

Según Man-Ki Lee y Jy-Eun Son (2009), profesores de español de la Universidad Nacional de Seúl, el español es una de las lenguas extranjeras más importantes en Corea, solo por detrás del inglés. Si se compara con otras lenguas como el alemán, el francés y el ruso, por ejemplo, se puede comprobar que el número de estudiantes aumenta día a día de manera considerable. Las universidades que no cuentan con un departamento especializado están abriendo clases de español como respuesta a este fenómeno. Corea del Sur cuenta en la actualidad con 188 universidades, 14 de las cuales tienen su propio Departamento de Español, creados en su mayoría en los años 80. Desde entonces, no ha habido cambios en cuanto al número de departamentos, pero sí un cierto aumento en la cantidad de estudiantes.

El interés hacia la lengua española se percibe, asimismo, en el progresivo aumento de coreanos que realizan el examen para obtener el Diploma de Español como Lengua Extranjera (DELE). En la actualidad, alrededor de mil coreanos realizan este examen cada año. Según Lee y Son (2009), el número de candidatos coreanos que se presentan al DELE –en 2006, 871 en Seúl y 150 en Daegu frente a los 10 candidatos de 1991– va en aumento y muchas empresas lo incluyen en su solicitud de empleo.

En resumidas cuentas, el español en Corea es una lengua joven y su evolución en el transcurso de tan sólo medio siglo ha sido extraordinaria y, después del inglés, es el idioma occidental más solicitado. En cuanto a las causas de este crecimiento, no cabe duda de que el español como reflejo de la cultura hispánica llama cada vez más la atención de los coreanos. La cultura española y latinoamericana representada en la música, el baile, la pintura, el fútbol y el turismo, entre otros, está presente en la sociedad coreana. En segundo lugar, cabe destacar el factor económico derivado de los acuerdos firmados con países de habla española.

1.3.4 Mercado de la traducción

Jungwha Choi y Hyang-Ok Lim en su artículo *“An Overview of the Korean Translation Market”*³ (2000), explican que el mercado de la traducción en Corea del Sur está creciendo de forma imparable. Sin embargo, los estudios de traducción son muy recientes y el intrusismo laboral es uno de los grandes problemas.

Existen en Corea algunas asociaciones relacionadas con el mundo de la traducción y la interpretación. La más importante es Korean Society of Conference Interpretation (KSCI), una asociación que combina la investigación con trabajos de traducción e interpretación. Los miembros deben haber completado sus estudios en escuelas especializadas en este ámbito, necesitan la recomendación de sus profesores y también tienen que cumplir los requisitos que plantea la propia asociación. KSCI proporciona sus servicios en ocho idiomas (inglés, francés, español, alemán, ruso, japonés, chino y árabe) pero, si es necesario, puede facilitar más idiomas. Para mantener la calidad de los

³ “Visión general del mercado de la traducción en Corea”.

trabajos, cuenta con supervisión tanto interna como externa. Cuenta con 50 miembros-trabajadores permanentes y 250 asociados.

Otra de las asociaciones destacadas es Korean Translators Association. Sus miembros permanentes son profesores de idiomas extranjeros, escritores que hayan publicado al menos dos libros, personas que han vivido en un país extranjero durante más de diez años y son capaces de traducir y extranjeros que viven en Corea y son aceptados por el Consejo. Cada traducción pasa por un comité de prueba formado por un miembro superior y de un nativo de la lengua destino. A pesar de que se considera una asociación de traductores, no hace muchos esfuerzos por mejorar su situación. No se da especial importancia a la formación en estudios de traducción y llama la atención que la mayor parte de sus miembros sean profesores de idiomas. Además, no mantiene ningún tipo de relación con las instituciones que enseñan traducción en interpretación y para muchos no es más que otra agencia de traducción.

Tal y como explican Choi y Lim (2000), el número de traductores independientes en Corea no se ha verificado. Lo que sí se ha podido comprobar es un aumento en el número de estudiantes de universidad o personas que buscan un trabajo a tiempo parcial que se autodenominan “traductores”. El precepto de que cualquiera que pueda leer un texto en un idioma extranjero puede traducirlo es todavía una máxima en el mercado coreano. La mayoría de los traductores coreanos por cuenta propia no tienen la formación necesaria pero aún así no tienen problemas para encontrar trabajo. Muchos tienen un conocimiento mínimo de la cultura extranjera o no cuentan con los conocimientos necesarios de su propia lengua materna, lo que conlleva errores o traducciones inadecuadas. Las empresas con pocos recursos encargan las traducciones a cualquiera que entienda la lengua extranjera y piden que el trabajo se haga lo antes

posible. Debido a una falta de conocimiento sobre qué es la traducción, el resultado suele ser de mala calidad. Choi y Lim (2000) continúan explicando que afortunadamente existen unos cuantos traductores preparados y con una larga carrera, que se han ganado cierta reputación y pueden escoger sus trabajos. La mayoría trabajan en el ámbito literario y han realizado sus estudios en la academia de traducción e interpretación que depende de la Universidad Hankuk de Estudios Extranjeros.

Las tarifas de las traducciones son distintas según sea dentro del sector público o el sector privado. Cada año, el Gobierno publica unas tarifas orientativas y por otro lado, KSCI propone otras tarifas para el sector privado. Las tarifas dependen de muchos factores y varían constantemente, la única pauta que se repite siempre es que las traducciones del coreano hacia una lengua extranjera cuestan el triple que de otro idioma al coreano. Las agencias de traducción cobran una comisión que en algunos casos es más de la mitad del total.

Actualmente, la situación va mejorando poco a poco y desde el Gobierno se empieza a reconocer la necesidad de traductores e intérpretes preparados. Casi todos los ministerios cuentan ya con al menos un traductor/intérprete en plantilla. Según una encuesta realizada en 1997 por la asociación de comercio Korean International Trade Association⁴, una de las formas de fomentar los intercambios con Corea del Sur sería contar con mejores servicios de traducción e interpretación. La mayoría de las agencias de traducción coreanas no cuentan con buenos profesionales y para compensar esta carencia ofrecen precios muy bajos.

Uno de los grandes problemas es la escasez de extranjeros que dominen el idioma coreano, lo que provoca que la mayoría de las traducciones hacia otras lenguas sean

⁴ Citado en Choi y Lim (2000).

traducciones inversas realizadas por coreanos. Además, no en todos los casos se lleva a cabo una corrección por parte de un nativo antes de entregar el resultado final y cuando se hace, en muchos casos no son nativos, sino simplemente coreanos que han vivido mucho tiempo en el extranjero. Tan solo se lleva a cabo una buena corrección de los trabajos literarios, pero que aún así siguen siendo traducciones inversas.

Otro de los problemas importantes es la nueva moda que consiste en encargar borradores de traducciones. Personas con escaso conocimiento del idioma (un nivel de instituto más o menos) realizan un borrador de la traducción de un texto que luego se entrega a un “traductor” que completará esta primera versión.

En cuanto a los traductores de plantilla, Choi y Lim (2000) explican que la mayoría son jóvenes estudiantes de filología con escasa experiencia en el campo de la traducción. Los sueldos dependen de la empresa y la formación del traductor. Su trabajo consiste en realizar traducciones en ambos sentidos que se distribuirán en el extranjero. En el contexto coreano sigue primando la rapidez y la cantidad por encima de la calidad, por lo que los traductores a menudo tienen que trabajar a gran velocidad y sin tiempo para prepararse previamente.

Aunque se trabaja con todo tipo de textos, el campo con más demanda es el de los textos técnicos y especializados relacionados con los negocios internacionales, las finanzas, la tecnología y la medicina. En el artículo de Choi y Lim (2000) se especifica que lo más traducido son contratos, reglamentos y manuales de instrucciones. A simple vista parece que este tipo de textos son los mejor pagados, pero si se analiza con detenimiento, las agencias cobran el total del encargo pero el traductor recibe la misma cantidad que si se tratase de una traducción general.

Un campo que está en auge es el de la traducción de material audiovisual, que incluye programas de televisión, películas (solo subtituladas, no dobladas), documentales y dibujos animados. Además, el cine coreano está haciéndose un hueco en el panorama internacional por lo que también está aumentando el número de traducciones hacia otras lenguas. Algunos institutos privados proporcionan cursos específicos de traducción audiovisual que, según datos de Choi y Lim (2000), cuestan alrededor de 2000 dólares por unos 6 meses de duración. La razón de su éxito no es el interés por recibir una buena formación, sino la esperanza de establecer contactos. El mayor problema es que los traductores no conocen nada del contexto o la cultura origen, por lo que se limitan a traducciones literales del guión, dando lugar a malas traducciones o incluso traducciones sin sentido para el receptor.

A pesar de que se está intentando mejorar la situación de traductores e intérpretes, el crecimiento de este mercado ha provocado un aumento del intrusismo laboral que no facilita esta tarea. Se busca concienciar a las empresas y agencias de que los traductores e intérpretes necesitan una formación específica y que conlleva no solamente estudiar el idioma, sino también unas técnicas concretas, una metodología y también un conocimiento profundo de las culturas implicadas.

2. Comunicación y cultura

2.1 Relación entre cultura y comunicación

Tal y como indica Nobleza Asunción-Lande (1988), profesora de comunicación de la Universidad de Kansas, lengua y cultura se integran mutuamente. Por un lado, la lengua se concibe como parte de la vida de la sociedad y por otro lado, el bagaje cultural moldea las prácticas y métodos de comunicación. En casi todos los comportamientos humanos se puede apreciar una dimensión comunicativa y otra expresiva. Los significados y valores culturales subyacen en la conducta y en las actividades de la vida cotidiana.

Estudios antropológicos como el de Lévi-Strauss (1995) buscan demostrar que todas las culturas comparten ciertos rasgos comunes, que se denominan "universales". Éstos incluyen sistemas simbólicos (códigos lingüísticos y no verbales), sistemas de relaciones (de parentesco y de rol), y sistemas de creencias y valores. Sin embargo, también explica que las manifestaciones de estos rasgos comunes pueden ser únicas en una cultura en particular. Cada cultura tiene su lenguaje propio y sus claves no verbales, que reflejan los rasgos únicos de esa cultura en particular. Estas diversas manifestaciones de los rasgos culturales no se advierten hasta que algún miembro de otra cultura se pone en contacto con ellos.

Asunción-Lande (1988) define cultura como un sistema de símbolos compartidos, creados por un grupo de gente para permitirle manejar su entorno físico, psicológico y social. Además, proporciona a las personas un marco de referencia cognoscitivo general para una comprensión de su mundo y el funcionamiento en el mismo. Esto les permite interactuar con otras personas y hacer predicciones de expectativas y acontecimientos.

Miquel Rodrigo Alsina (2000), catedrático de Teorías de la Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, señala también que la persona interioriza unas maneras de pensar, de sentir y de actuar. A partir de esta interiorización no solo comprende el mundo de su comunidad, sino que este se va a convertir en su mundo. Al mismo tiempo, esta persona va a ser un elemento constitutivo de esa cultura y va a ayudar a su transmisión, conservación y transformación. Además, hay que tener en cuenta que la cultura es dinámica y cambiante como resultado de la interacción comunicativa que se produce en el seno de cualquier comunidad. Por todo esto, se podría decir que la cultura debe su existencia y su permanencia a la comunidad y que es en esta interacción entre personas donde, preferentemente, se manifiesta la cultura. A su vez, también cabe destacar que los seres humanos se socializan en una comunidad lingüística, con un bagaje cultural característico, en la que adquieren unas competencias comunicativas determinadas. El uso de símbolos, la selección de tópicos y canales de comunicación de una persona puede verse afectado por su cultura subjetiva. Del mismo modo, la interpretación es fundamental para el proceso de la comunicación, ya que la forma en que se interprete un mensaje varía de acuerdo con la cultura de la persona y la experiencia individual, así como según el contexto de la comunicación y de la situación en la que se da. Una situación especial y cada vez más frecuente en nuestra sociedad es la comunicación entre distintas culturas, circunstancia que vamos a analizar de aquí en adelante.

2.2 Comunicación Intercultural

Asunción-Lande (1988) define la comunicación intercultural como el proceso de interacción simbólica que incluye a individuos y grupos que poseen diferencias culturales reconocidas en las percepciones y formas de conducta, de tal forma que esas variaciones influirán significativamente en la forma y el resultado del encuentro. Los

participantes en un encuentro intercultural interactúan apoyándose en suposiciones culturales propias, las cuales actúan como pantallas perceptuales de los mensajes que intercambian. El éxito o el fracaso de la interacción dependerá de la familiaridad de los participantes con los antecedentes del interlocutor, las percepciones de las diferencias que los separan y la reciprocidad del propósito. Dado que nuestras sociedades son cada vez más complejas, una cierta adaptabilidad interpretativa es cada vez más necesaria.

Rodrigo Alsina (2000) indica que para una eficaz comunicación intercultural es necesaria una nueva competencia comunicativa y un cierto conocimiento de la otra cultura. La comunicación interpersonal no es simplemente una comunicación verbal, la comunicación no verbal también tiene una gran importancia. Además, a pesar de que a veces no se considere este aspecto, hay que tener en cuenta la propia cultura. En muchas ocasiones nuestras comunicaciones están llenas de valores que transmitimos sin ser conscientes de ello.

Aunque en los últimos años ha crecido el interés por la comunicación intercultural, no es un tema nuevo. Los intercambios entre distintas culturas se han llevado a cabo desde hace siglos. Sin embargo, en un principio eran más limitados, afectaban a menos personas y eran mucho menos complejos. Además, el flujo de mensajes solía ser unidireccional, por ejemplo del superior al inferior o del poderoso al débil. En la actualidad, la naturaleza de estos encuentros culturales ha cambiado de manera importante. El aumento de la convivencia en ciudades multiétnicas, los proyectos empresariales internacionales, el turismo o la influencia de los medios de comunicación son algunos de los factores que han provocado un mayor interés en este ámbito. Actualmente, los Gobiernos y las organizaciones privadas y semiprivadas están empezando a reconocer la necesidad de incluir la capacitación intercultural en programas de formación para su personal directivo y, en respuesta a esta necesidad, se

han establecido varias organizaciones que proporcionan programas de capacitación, talleres y seminarios sobre interculturalidad. Del mismo modo, con este trabajo pretendemos contribuir a esa labor formativa mostrando cómo el bagaje cultural de la sociedad coreana ha influido en su forma de comunicarse.

2.3 Bagaje cultural de la sociedad coreana: el confucianismo

La cultura coreana, aunque parezca bastante homogénea a primera vista, es el resultado de años de historia compleja y de una mezcla de diferentes religiones. Entre ellas el chamanismo, el taoísmo, el budismo, el cristianismo y el confucianismo. Esta última es la que ha tenido un papel más decisivo en el desarrollo de la mentalidad coreana es el confucianismo.

El confucianismo se introdujo en Corea hacia finales del siglo IV a.C y ha dominado más de 1500 años de la historia de Corea, convirtiéndose en el sistema de valores básico tanto social como político. El confucianismo se institucionalizó y propagó a través del sistema educativo y del proceso de selección de los funcionarios, ya que los clásicos del confucianismo eran libros obligatorios en ambos casos.

June Ock Yum, en su artículo “The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns in East Asia”⁵ (2008), explica que otra razón por la que el confucianismo tuvo mayor impacto que otras religiones o filosofías es que se trata de una corriente pragmática y orientada al presente. Por ejemplo, cuando a Confucio se le preguntaba sobre la muerte, él respondía “Si no podemos entender la vida, ¿cómo vamos a entender la muerte?”.

El carácter pragmático de esta filosofía se ve claramente reflejado en la escasa tolerancia hacia la incertidumbre, no se aceptan fácilmente los cambios y se opone al

⁵ “Impacto del confucianismo en las relaciones personales y la comunicación en Asia Oriental”.

riesgo. Con el objetivo de minimizar el nivel de incertidumbre se adoptan estrictas leyes y normas, que buscan tener todo controlado y eliminar lo inesperado.

Bouriane Lee-Le Neindre, en su estudio “Spécificité culturelle des apprenants coréens et perspectives didactiques dans l'enseignement des langues et des cultures étrangères”⁶ (2002) destaca que el confucianismo considera las relaciones humanas como base de la sociedad. El hombre siempre se estudia como parte de la naturaleza o de la sociedad, absorbido por estos conjuntos. Esta percepción del individuo debilita su noción de sujeto autónomo e independiente. Además, el confucianismo da mayor importancia al lado moral del hombre y no tiene en cuenta su dimensión biológica. Solo se valoran los deseos y sentimientos ligados a principios morales, como la piedad o el reconocimiento del bien o el mal, y se rechazan los deseos primitivos y biológicos del ser humano. Por ello, el hombre debe sentir vergüenza al expresarlos y los tiene que reprimir constantemente. En este universo de formalismo, guardar las apariencias cobra una importancia desmesurada y se podría decir que todas las muestras de buena educación se basan en no avergonzar públicamente al otro.

Por otro lado, para Confucio, el prototipo de estructura para construir una sociedad ideal es la familia. Desde este punto de vista, el núcleo mínimo de una comunidad es la familia y no el individuo. Dentro de esta sociedad colectivista, el individuo se define a través de sus relaciones familiares y de su posición. Esta importancia otorgada a la familia y en especial a los ancianos, como representantes de la sabiduría y la experiencia, da lugar a una comunidad claramente estratificada y jerarquizada. Las relaciones que se establecen entre los distintos niveles de la jerarquía social también se ven muy influidas por la filosofía confucianista.

⁶ “Características culturales de los alumnos coreanos y perspectivas didácticas en la enseñanza de lenguas y culturas extranjeras”.

2.3.1 Características de las relaciones sociales

Tal y como explica June Ock Yum (2008), varios de los principios básicos del confucianismo tratan directamente temas relacionados con las relaciones sociales. Bajo esta fuerte influencia, países como Corea desarrollaron un patrón de relaciones interpersonales muy diferente al patrón individualista, típico de los países occidentales.

En primer lugar, el confucianismo no concibe las relaciones sociales como universales, sino como particulares. No se comportan de igual modo con todo el mundo, sino que ajustan su comportamiento al nivel de confianza, a la posición de las personas involucradas y al contexto. Al contrario de Occidente, donde se intenta tratar a todos como iguales y por ejemplo se saluda a cualquier persona que nos encontremos a lo largo del día, decir “buenos días” a un extraño en Corea se considera raro. Según la teoría oriental, es mejor conocer previamente el contexto particular y las personas involucradas para poder decidir cómo comportarse, en lugar de tratarlas de acuerdo con reglas generales que incluso pueden llegar a ser impersonales.

Por otro lado, la filosofía confucianista considera las relaciones sociales como complementarias o asimétricas y recíprocas. En cierto modo, las personas siempre estarán en deuda con respecto a los otros, que a su vez estarán en deuda con otros. En Occidente, la gente se une o abandona grupos sin ningún tipo de sanción grave e incluso los compromisos y obligaciones se consideran amenazas contra la propia autonomía o libertad. Sin embargo, en la sociedad coreana se cree que la dependencia es una parte necesaria de las relaciones humanas. Bajo este sistema de reciprocidad y deuda, el individuo no calcula lo que da y lo que recibe porque eso sería pensar en beneficios personales, lo cual se opone al principio de fidelidad mutua. Por ejemplo, es inusual que en Corea las comidas con un grupo de amigos o compañeros se paguen a escote, sino que cada vez una sola persona paga todo y se van turnando.

June Ock June (2008) continúa explicando que esta dependencia mutua también requiere identificarse y formar parte de sólidos grupos durante largos periodos de tiempo. Estas relaciones a largo plazo funcionan porque cada miembro del grupo espera reciprocidad y porque sabe que tarde o temprano tendrá que depender del resto. Por ello, se distingue claramente entre miembros y no miembros del grupo, incluso los códigos lingüísticos son diferentes según si el destinatario pertenece o no pertenece al grupo.

Debido a que las diferencias entre miembros o no miembros del grupo son tan estrictas, es necesario contar con un intermediario que ayude a iniciar una relación. El intermediario, como miembro de ambos grupos, podrá conectarlos. Para llevarlo a cabo, a menudo el intermediario recurre a un vínculo que tengan en común ambas partes, como por ejemplo haber asistido a la misma universidad o ser del mismo lugar de origen. El intermediario también puede utilizar los lazos que le unen a cada uno para crear un sentimiento de pertenencia a un mismo grupo. En Occidente, el intermediario se utiliza principalmente en el ámbito profesional y suele ser una tercera persona objetiva, que no tiene más conocimientos de las partes que los estrictamente relacionados con el asunto tratado.

Los intermediarios son necesarios en Corea tanto para las relaciones privadas como profesionales y a menudo estos dos ámbitos se solapan. Incluso aunque el objetivo final de una reunión sean los negocios, ambas partes se sienten más cómodas si la transacción tiene lugar a un nivel más personal. Esto se debe a que, según los principios del confucianismo, desarrollar una buena relación privada implica una buena relación profesional porque se basará en la confianza y la reciprocidad. Además, como consecuencia de la importancia que el confucianismo otorga a las relaciones sociales, se han desarrollado en el contexto oriental unos modelos de comunicación característicos.

2.3.2 Comunicación personal

Según el confucianismo, la principal función de la comunicación es iniciar, desarrollar y mantener relaciones sociales, por ello se hace especial hincapié en los tipos de comunicación que promueven estas relaciones. Por ejemplo, es muy importante en Asia Oriental comenzar una negociación con pequeñas conversaciones que ayuden a situar a los interlocutores en el contexto adecuado. Según Cheng (1987)⁷, en Occidente la comunicación se considera una transferencia de mensajes y el resultado es más importante que el proceso. Según el punto de vista occidental, la comunicación es un acto que dura un determinado periodo de tiempo y que luego es remplazado por una nueva comunicación. Sin embargo, en contextos orientales la comunicación se percibe como un proceso interpretativo infinito. Las personas inician proceso comunicativo que durará mientras continúe la relación entre los interlocutores.

Las lenguas orientales cuentan con formas diferentes según el nivel social, la edad y el sexo del interlocutor y según el grado de formalidad de la conversación. Estas diferencias se manifiestan no solo en los términos referenciales, sino también en verbos, pronombres y sustantivos. La lengua coreana en concreto es un ejemplo claro de código lingüístico muy estratificado. En coreano se puede diferenciar entre formas coloquiales, de cortesía y honoríficas y, por otro lado, entre formas de modestia y formas neutrales. Por ejemplo, una forma honorífica se emplea para referirse a la acción del receptor, mientras que una forma de modestia se utiliza para hacer referencia a la acción del propio emisor. Mientras que en idiomas como en español se utiliza el verbo “comer” sea quien sea la persona a la que se refiere, en coreano existen tres palabras distintas para decir “comer” según el nivel de formalidad que se quiera utilizar (coloquial, formal y honorífico). También se prefiere el uso del cargo, la profesión o posición social en vez

⁷ Consultado a través de June Ock June (2008)

de los pronombres para acentuar cuál es la relación entre los interlocutores. No hay una forma para tratarse de igual a igual como “yo” y “tú”, sino que las distintas formas incluyen un matiz de inferioridad o superioridad con respecto al interlocutor.

La mayoría de las culturas cuentan con formas de comunicación directa e indirecta. Al comunicarse de forma indirecta, el hablante recurre a cierto contexto de información compartida con el oyente para transmitir más información sin pronunciarla directamente. Aunque este modo de comunicación indirecta parece ser universal, el grado de utilización y elaboración varía entre culturas. June Ock Yum (2008) ha estudiado el impacto del confucianismo en las relaciones sociales y explica que la creencia confucianista de que hay que tener consideración por los demás y hay que cuidar las relaciones sociales ha derivado en unos patrones de comunicación cuyo objetivo es no poner en evidencia al interlocutor. La comunicación indirecta ayuda a evitar que el interlocutor se avergüence si no está de acuerdo o quiere rechazar algo. El uso de este tipo de comunicación en Asia Oriental es omnipresente y a menudo deliberado. Prefieren evitar transmitir la información de forma clara, precisa y concisa para evitar molestar o incomodar a alguien, por lo que a veces el mensaje incluso llega a ser ambiguo y difícil de entender.

Por otro lado, en países como Corea, siempre se ha otorgado mayor importancia al receptor y cómo interpreta los mensajes que al emisor y cómo los elabora. Una persona que sabe escuchar y desentrañar el significado total del mensaje se considera un buen interlocutor. Saber comprender rápido el mensaje e incluso adelantarse a lo que va a decir es una habilidad importante para la comunicación en estos países. Tradicionalmente en países de Asia Oriental, el anfitrión debe saber qué es lo que quieren sus invitados, por eso se sorprenden cuando son recibidos en Occidente y continuamente se les pregunta qué desean o qué necesitan. Es necesario anticiparse al

interlocutor y además, si se tiene en cuenta que suelen recurrir a la comunicación indirecta, también es importante saber captar los mensajes implícitos. Al dar mayor importancia a la recepción, no solo se cumple el aspecto instrumental de la comunicación (la comprensión), sino también el aspecto afectivo (la satisfacción de ser escuchado).

En cuanto a la comunicación no verbal, siguiendo la misma línea de evitar poner en evidencia o molestar al interlocutor, la sociedad coreana presenta cierta aversión hacia el contacto físico. Como ya explicábamos anteriormente, el confucianismo da mayor importancia a la parte moral del ser humano y el hombre debe sentir vergüenza de expresar cualquier tipo de deseo primitivo o biológico. Por tanto, mostrar las emociones en público es algo vergonzoso para esta sociedad y deben reprimirlas constantemente.

En este punto pretendíamos demostrar cómo la cultura influye significativamente en la comunicación, sobre todo en el contexto coreano. Estas características de la comunicación y de las relaciones sociales no se dan solo a nivel privado o personal, sino que también pueden apreciarse en el plano profesional. Nuestro objetivo es intentar ayudar a los posibles interlocutores que vayan a iniciar una relación comercial con alguna firma surcoreana, por ello ahora vamos a tratar de explicar cómo el confucianismo ha influido en la gestión empresarial y en la negociación.

3. Gestión empresarial y negociación intercultural

3.1 Aspectos de la gestión empresarial influidos por la cultura

Como comentábamos en el primer apartado, en los últimos años han incrementado las relaciones comerciales entre Corea del Sur y algunos países occidentales, como Francia, Canadá o Estados Unidos, pero no solo han aumentado los intercambios de mercancías, sino que también muchas empresas coreanas han ubicado sus fábricas en muchos de estos países y viceversa.

Tal y como señalan Robin Self, Donald Self y Janel Bell-Haynes (2010), la mezcla de trabajadores extranjeros y locales y la variedad de prácticas de organización empresarial presentan tanto oportunidades como desafíos. La gestión y los valores difieren entre países debido a que cada uno cuenta con sus propias tradiciones y cultura. Como ya venimos mostrando a lo largo de este trabajo, la sociedad surcoreana se ha visto profundamente influenciada por el Confucianismo y ello se ve también reflejado en la estructura de las empresas y la gestión de recursos humanos. Tomaremos como punto de partida el modelo propuesto por R. Self, D. Self y Bell-Haynes en su artículo “Intercultural Human Resource Management: South Korea and the United States”⁸ (2010) para explicar las diferencias entre estilos de dirección, estructura empresarial, comunicación interna en la empresa, contratación y valoración del rendimiento.

A. Dirección

Mientras que en Occidente cada vez hay mayor variedad en cuanto a tipos de dirección, en Corea aún sigue predominando un modelo autoritario. El jefe es el que delimita y establece las tareas, los tiempos y el ritmo. Dirige con firmeza y establece lo que tiene que hacer cada trabajador en base a sus capacidades y funciones.

⁸ “Gestión intercultural de recursos humanos: Corea del Sur y Estados Unidos”.

Según Quinn Mills (2005), experto en las diferencias en los estilos de dirección entre Oriente y Occidente, es cierto que nuevos modelos en los que el jefe comienza a delegar poder en sus subordinados o consulta las decisiones previamente con ellos están abriéndose camino. Welch, Kily y Ihlwan (2008) han comprobado que en países como Estados Unidos, en los que este modelo está cayendo en desuso, sí que se sigue utilizando este tipo de dirección en las sucursales de las empresas de origen coreano, como Hyundai.

Además, las relaciones y conexiones políticas o familiares también influyen en el tipo de dirección adoptada. En Corea del Sur existen dos niveles de organización: por un lado, empresas individuales y por otro lado, grandes redes que unen estas pequeñas corporaciones individuales y que en coreano se conocen como *chaebol*. Los *chaebol* son conglomerados empresariales que mantienen una estrecha relación con el Gobierno y la mayoría de las grandes marcas coreanas pertenecen a uno de ellos. Los *chaebol* suelen ser propiedad de una sola familia y los descendientes de los fundadores continúan haciéndose cargo de ellos y toman las decisiones importantes personalmente. Como consecuencia, propiedad y dirección no se diferencian en la mayoría de las compañías: la familia propietaria participa activamente en el proceso de gestión y suelen ocupar los altos cargos. El encargado de controlar y orientar de forma enérgica y firme las distintas actividades del *chaebol* es el autócrata o *taipan*. Los *taipan* coreanos y su cultura empresarial se clasifican entre las más duras del mundo, ya que estos hombres de negocios no tienen miedo a la hora de utilizar una determinación agresiva con el objetivo de superar obstáculos de cualquier tipo.

B. Estructura empresarial

La estructura empresarial también se ve afectada por la cultura, especialmente por la tolerancia hacia la incertidumbre y el reparto de poder. La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan actividades o funciones similares y relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener mayor productividad. A continuación, se procede a la departamentalización con el objetivo de lograr una gestión eficaz.

Por un lado, la mayor parte de las empresas occidentales reparten el trabajo y realizan la departamentalización según los objetivos de la organización, las características del entorno exterior, la tecnología utilizada, la formación de los trabajadores, el tipo de tareas ejecutadas, la existencia (o no existencia) de unidades/ delegaciones alejadas geográficamente, la dimensión de la organización y la estrategia planeada.

Sin embargo, los grupos empresariales coreanos, sea cual sea su objetivo o actividad, suelen dar preferencia a un modelo de especialización por funciones tales como planificación, finanzas o recursos humanos. Muchas firmas coreanas combinan una estructura con mayor concentración vertical en los niveles más altos que toman las decisiones y una concentración más horizontal en los distintos departamentos. Con todo el poder concentrado en la cúspide, las empresas desarrollan una estructura jerárquica con numerosas divisiones. Esta desigualdad en el reparto del poder ha afectado la actitud de los subordinados y cuanto más se desciende en la jerarquía de una compañía coreana, más pasivos son los empleados, lo que conlleva un escaso flujo de información y sugerencias desde los niveles más bajos.

C. Comunicación interna en las empresas

Siguiendo con el modelo de R. Self, D. Self y Bell-Haynes (2010), la comunicación permanente entre el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta, ya que sin ella no sería posible transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de intercambio eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa.

Se pueden distinguir distintos tipos de comunicación interna:

- Según el flujo de información puede ser:
 - Descendente: dirigida desde el superior al subordinado, normalmente lo que se transmite son órdenes.
 - Ascendente: información que fluye del subordinado al superior jerárquico.
 - Cruzada: tanto diagonal como lateral, se suele dar entre empleados de niveles parecidos, con el objeto de compartir, conocer el trabajo en puestos equivalentes, resolver problemas, etc.
- Según la naturaleza de la comunicación puede ser: formal o informal.

En las empresas surcoreanas normalmente se da una comunicación formal y vertical con la que los superiores dan instrucciones y los subordinados las acatan. Sin embargo, estas órdenes suelen ser excesivamente generales, en vez de específicas o detalladas, por lo que los trabajadores deben decidir por ellos mismos cómo llevarlas a cabo. Esta preferencia por la comunicación en términos generales, combinada con una alta tolerancia hacia el autoritarismo, provoca graves malentendidos en el seno de las firmas surcoreanas. Los surcoreanos son reticentes a una comunicación abierta en las reuniones y les resulta difícil expresar sus puntos de vista, especialmente cuando van en contra.

Dentro de estos grupos empresariales, la información se obtiene a través de las redes familiares y personales de confianza, en vez de a través de una investigación formal.

Por su parte, los empleados dan mayor importancia a la comunicación formal ascendente que a la comunicación horizontal entre departamentos. Dado que desde arriba no se tiene muy en cuenta la opinión de los subordinados y que apenas fluye información entre departamentos, se podría decir que la comunicación interna es prácticamente inexistente.

D. Contratación

Mientras que en Occidente cada vez se promueve más un proceso de contratación equitativo y sin tratos de favor, en Corea del Sur la procedencia y la universidad a la que se ha asistido siguen contando con un peso especial. En el libro *Asian Management Systems*⁹ (1995), Min Chen explica que muchos de los empleados que ocupan cargos de responsabilidad proceden de la élite social y a menudo son originarios de la misma región que la familia propietaria o se han graduado en alguna de las universidades más prestigiosas. La formación previa es importante, pero también es una parte imprescindible de la actividad empresarial y las grandes firmas están obligadas por ley a ofrecer programas de formación a sus empleados.

En el contexto coreano, tradicionalmente se ha respetado sobremanera la autoridad, la antigüedad en el puesto y la jerarquía. Además, se espera un cierto grado de lealtad por parte del empleado con respecto al *taipan*. Chen (1995) comenta que los coreanos son trabajadores muy motivados y famosos por sus largas y duras jornadas de trabajo. Su motivación se ve influida tanto por los valores tradicionales como por las necesidades

⁹ *Estilos de dirección en Asia.*

realistas. Los valores confucianistas de diligencia y armonía han contribuido a crear una ética de trabajo duro.

E. Valoración del rendimiento

Chen (1995) señala que en el pasado las empresas coreanas premiaban y ascendían a los empleados basándose en la antigüedad. Sin embargo, están empezando a tener en cuenta también el rendimiento. Actualmente combinan ambas características a la hora de premiar, ya que el sueldo suele determinarse según el número de años trabajados pero se dan bonificaciones y primas de acuerdo con su productividad.

En conclusión, la cultura se ve reflejada en el funcionamiento y estructura de las empresas. Cuando éstas se trasladan a otro país, tanto el país anfitrión como la empresa extranjera deben ser conscientes de la repercusión de estos aspectos culturales y sociales.

3.2 Empresas multiculturales. Caso especial, Daewoo: un territorio de trabajo coreano en Lorena (Francia)

Como ya mencionábamos anteriormente, debido a la globalización y la deslocalización de empresas cada vez se dan más casos de diversidad cultural intranacional. Con el objetivo de mostrar cómo es la situación en este tipo de empresas multiculturales, vamos a tomar como ejemplo el estudio de Pascal Tisserant (1999) realizado en una fábrica de la firma surcoreana Daewoo situada en territorio francés, en Lorena. Muchos son los ejemplos de este tipo, pero hemos elegido éste en concreto debido a la situación peculiar que se da en Lorena.

Lorena, situada al noreste de Francia, ha sido tradicionalmente una región industrial y minera que ha atraído a inmigrantes durante años. Con el declive de la siderurgia y la

minería, algunos de estos inmigrantes regresaron a sus países pero muchos otros decidieron quedarse con sus familias. Este exceso de mano de obra atrae a empresas extranjeras que generan situaciones de trabajo en las que se da un encuentro intercultural a dos niveles: internacional e intranacional. Los jefes extranjeros y el sistema de trabajo que importan se enfrentan tanto a los franceses “de pura cepa” como a los inmigrantes. La llegada de Daewoo a Lorena se inscribe en esta línea de la historia industrial de esta región, donde la multinacional encuentra las condiciones geográficas, humanas, políticas y financieras favorables para su desarrollo. Además, con su implantación en territorio francés, Daewoo consigue vender más fácilmente sus productos en el extranjero. Con este objetivo, la empresa surcoreana inició su actividad en Francia por primera vez en el año 1989 con una fábrica que producía microondas. A partir de este momento, Daewoo no ha dejado de invertir en esta región, ha aumentado el número de fábricas y ampliado las ya existentes. La fábrica en la que se centra el estudio, y que nosotros vamos a tomar como ejemplo de nuestro análisis, produce televisores desde 1993 en la localidad de Fameck.

Numerosos indicadores permiten afirmar que esta fábrica, una réplica a menor escala de la situada en Kumi (Corea del Sur), es un territorio de trabajo coreano. Las similitudes van desde las cadenas de ensamblaje hasta los colores de las paredes o los sonidos de megafonía. Una bandera con el logotipo de la empresa y la bandera coreana, presentes tanto a la entrada de la fábrica como en el interior, anuncian la identidad de la firma. Del mismo modo, una foto de la sede central en Seúl da la bienvenida desde la sala de espera, donde también se encuentran libros en coreano, y fotos de Kim Woo-Choong, jefe de Daewoo, presiden todas las salas. Todos estos elementos confieren un carácter extranjero a un territorio de trabajo que cuenta con 300 empleados locales (tanto franceses como inmigrantes) que tienen los puestos más bajos de la jerarquía, mientras

que los coreanos ocupan los altos cargos. A su vez, todos ellos reciben órdenes de la sede de Seúl. Los trabajadores locales dependen más directamente del jefe de personal local, encargado principalmente de adaptar los reglamentos coreanos a la legislación francesa en temas de trabajo y empleo.

Como sigue explicando Tisserant (1999), en el día a día se ven diferencias que remiten a la diversidad cultural de la que hablamos. Uno de los aspectos más destacados es el horario de trabajo. Por un lado, los trabajadores locales siguen un horario muy estructurado, sobre todo los que trabajan en la cadena de montaje. Los coreanos se sorprendían al ver la celeridad con la que los empleados abandonaban su puesto de trabajo cuando llegaba la hora. Por su parte, tal y como declaran los trabajadores que realizan horas extra, los coreanos parece que siempre están allí, son los primeros en llegar y los últimos en irse, y van incluso los fines de semana.

Por otro lado, los trabajadores de Lorena, al contrario de los jefes coreanos, no se apropian del espacio de trabajo. Además, la normativa les prohíbe permanecer en su puesto fuera de horas y ni siquiera pueden llevar sus propias bebidas o comida. Sin embargo, en un contexto sociocultural extraño para ellos, los coreanos se sienten como en casa dentro de la empresa, e incluso se les ha visto dentro del recinto jugando al ping-pong, durmiendo la siesta o celebrando el año nuevo con sus familias.

Como consecuencia, las dimensiones culturales de este ambiente sobrepasan el dominio del trabajo. Se trata de un territorio lleno de símbolos surcoreanos que permiten atenuar el choque cultural de los coreanos y que ofrece a los locales la posibilidad de abrirse a otro país pero que les limita a la hora de sentirse cómodos en este entorno. Sin embargo, no es este el objetivo que buscan los coreanos, ellos tan solo piden que se adapten al

“espíritu Daewoo” y se integren en el “mundo Daewoo”, de ahí que por ejemplo sea obligatoria la lectura del libro del fundador de la empresa.

Según el estudio de Tisserant (1999), cuando se les pregunta directamente a los empleados sobre su trabajo en Daewoo, se da una ambivalencia entre la satisfacción por tener un trabajo y la insatisfacción por trabajar para esta empresa. Se deja entrever que los jefes son la principal fuente de malestar, pero no señalan directamente a los de origen coreano. De hecho, ninguno de los grupos culturales ha sido el centro de las buenas o malas valoraciones. Sin embargo, expresiones que incluyen las palabras “franceses” y “coreanos” sí que se utilizan para calificar los grupos. Por ejemplo, a veces se utilizan términos como “coreano”, “peor que los coreanos” o “debería pedir la nacionalidad coreana” para referirse a ciertos encargados o jefes de personal debido a su ejercicio de poder hacia los empleados. Por otro lado, algunas cualidades, como el hecho de ser “trabajadores”, forman parte de las representaciones frecuentemente asociadas a este grupo.

Como conclusión final de este estudio, dentro de este territorio de trabajo coreano con diversidad cultural francesa, los inmigrantes se ven menos amenazados por las diferencias culturales que los propios franceses. El territorio de trabajo importado desde Corea del Sur y dirigido por surcoreanos limita las posibilidades de adaptación del personal. Sin embargo, debido a la inmigración y la situación peculiar que ya se daba en Lorena antes de la llegada de Daewoo, esta empresa encontró en esta región unas condiciones relativamente favorables a su tipo de gestión internacional, que deja escaso margen de libertad a sus trabajadores locales.

En este punto hemos comentado un caso en el que las relaciones interculturales se dan constantemente y en el que ambas culturas conviven a diario. A partir de ahora, vamos a

plantear un momento concreto en el que las diferencias culturales cobran especial importancia: el proceso de negociación.

3.3 Negociación intercultural. Negociar con Corea del Sur

3.3.1 Negociación internacional

Según Olegario García-Lomas (2004), economista y director de la consultora Global Marketing Strategies, toda negociación es un proceso de comunicación entre dos partes cuyo objetivo es llegar a un acuerdo a partir de necesidades y planteamientos diferentes. Se trata de ir acercando posiciones hasta llegar a una situación aceptable para ambas partes de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación. Cuando las partes negociadoras pertenecen a países distintos, se habla de negociación internacional. El éxito de una negociación consiste sobre todo en comprender las necesidades de la otra parte y persuadirle para hacer algo que realmente también se ajuste a nuestros intereses.

En una negociación internacional, partiendo desde una situación en la que no se conoce con quién se va a negociar, pueden distinguirse seis etapas. El conocimiento de estas etapas ayuda a tener una visión completa del proceso. A continuación se describe brevemente cada etapa y el objetivo principal que se persigue.

- Toma de contacto: se trata de identificar quién va a ser la empresa o entidad con la cual se va a negociar y se intenta acceder a ella, conseguir una entrevista.
- Preparación: incluye las gestiones que hay que realizar antes de sentarse en la mesa de negociaciones. Consiste en obtener información que nos permita fijar posiciones.
- Encuentro: es el tiempo, en la primera reunión o en reuniones sucesivas, que las partes utilizan para conocerse antes de empezar a negociar. La finalidad es crear un clima de confianza y despertar interés en la otra parte.

- Propuesta: marca el inicio de la negociación propiamente dicha. Una de las partes (generalmente, el vendedor) establece los términos en los que pretende que se realice el negocio.
- Discusión: consiste en el acercamiento de posiciones para llegar a un acuerdo. Es la fase más intensa y en la que los negociadores utilizan la mayoría de las técnicas de negociación, especialmente las concesiones.
- Cierre: es la fase de mayor incertidumbre y tensión. Consiste en llegar a un acuerdo o en abandonar la negociación.

El tiempo, la dedicación y el esfuerzo que se dedique a cada una de las etapas serán distintos en cada negociación. Generalmente, las dos primeras etapas tienen lugar en el propio país, mientras que las restantes se realizarán en el exterior.

Si bien estas fases son similares ya se trate de una negociación nacional o una internacional, cabe distinguir ciertas diferencias entre la negociación que se realiza con una empresa local y la que se realiza en mercados exteriores. Incluso cuando se negocia con una multinacional las pautas de comportamiento, los procesos y las estrategias serán algo distintos en función del país en que se encuentre la filial. Estas diferencias pueden analizarse teniendo en cuenta el entorno en el que se van a realizar los negocios. Jeswald Salacuse (2010) plantea seis puntos en los que se diferencia la negociación internacional con respecto a la nacional: el pluralismo de leyes, el factor monetario internacional, el papel de las instituciones extranjeras y la burocracia, la inestabilidad y los cambios inesperados, los problemas ideológicos y las diferencias culturales.

Cuando las partes provienen de países diferentes, la ruptura de una negociación a menudo se atribuye a las diferencias culturales. El hecho de que intervengan culturas diferentes no quiere decir que la negociación no vaya a salir bien, pero sí que hay que tener en cuenta la influencia de la cultura en este proceso.

3.3.2 Negociación y cultura

Los acuerdos entre empresas de distinta nacionalidad son cada vez más complejos y las negociaciones internacionales han ido adquiriendo cierto “ruido intercultural”. Assumpta Aneas y Francisco Javier Santos, en “Formación intercultural: Medios de comunicación” (2007), explican que la noción de ruido en un contexto intercultural equivale a interpretación o asociación negativa. Los ruidos interculturales son perturbaciones en el proceso de selección, codificación, transmisión y recepción de la información. Normalmente se asocia este concepto con tópicos, prejuicios o estereotipos, es decir, con situaciones en las que no percibimos a nuestro interlocutor teniendo en cuenta su identidad cultural, sino que tratamos de valorarlo de acuerdo a nuestras creencias o pautas de comportamiento. Para tener éxito en una negociación internacional se deben considerar los diferentes aspectos que conforman las culturas de cada país evitando comportamientos basados en falsas concepciones.

Salacuse (2010) compara la cultura con una cebolla, en la que el comportamiento, la actitud, las normas y los valores forman círculos concéntricos como si fueran las distintas capas. El procedimiento para comprender la influencia de la cultura en la negociación es como pelar una cebolla. La capa más externa es el comportamiento, las palabras y acciones, es decir, lo primero que se percibe cuando se inicia una negociación. Una segunda capa sería la actitud de la otra parte con respecto a sucesos más concretos, como por ejemplo ser puntuales. La actitud empieza a ser evidente tras una negociación más prolongada. La siguiente capa son las normas adoptadas en situaciones específicas. En este punto, una de las partes se daría cuenta de que la estricta puntualidad de la otra persona no formaría parte de su idiosincrasia personal, sino que derivaría de su cultura. La capa más interna son los valores. Una de las características principales de los valores es la creencia por parte de un individuo o colectivo de que una

determinada conducta es preferible a otra. El modo en que se desarrollan las reuniones o la elección de los representantes se basa normalmente en los valores de las personas involucradas. Las diferencias relacionadas con los valores normalmente son difíciles de detectar y comprender, ya que solo se empiezan a apreciar tras la firma del contrato y cuando se empieza a trabajar conjuntamente. Los problemas derivados de este último aspecto suelen ser los más graves y los que a menudo conllevan la ruptura del acuerdo. Sin embargo, un buen conocimiento del espacio cultural de la otra parte puede ayudar a evitar estos conflictos y a que la negociación tenga éxito.

Nuestro objetivo en el próximo apartado va a ser intentar explicar cómo es el estilo de negociación surcoreano, una visión general que pueda ser útil para una posible negociación con una empresa de este país.

3.3.3 Estilos de negociación de Corea del Sur

Para identificar las características culturales de los coreanos en el proceso de negociación, vamos a utilizar el modelo de valor orientado de los expertos en negociación internacional, Terence Brake y Danielle Walker (1995), en el que explican el concepto de cultura a través de diez aspectos. A su vez, H. Kim, en su tesis doctoral *The empirical study on international transaction negotiation of Korean enterprises-focus on cultural aspects*¹⁰ (2000), aplica este modelo al contexto coreano para dar una visión del estilo de negociación de este país y nosotros vamos a recoger sus resultados. El modelo de Brake y Walker está basado en estas diez variables: contexto, tiempo, acción, comunicación, espacio, poder, individualismo, competitividad, estructura y forma de pensar. Basándonos en la información de Brake y Walker (1995), nosotros

¹⁰ *Estudio empírico sobre las negociaciones internacionales de las empresas coreanas- importancia de los aspectos culturales.*

vamos a explicar brevemente estos diez puntos aplicados al proceso de negociación y a mostrar los resultados de Corea del Sur, según H. Kim (2000).

A. Contexto

Esta variable hace referencia a cómo los individuos tienen en cuenta a las personas, objetos y problemas que se dan en su entorno. Según esto, la cultura puede estar orientada hacia el control (los planes tienen tendencia a ser precisos y detallados y la planificación previa es exhaustiva), hacia la restricción (se da preferencia a la estrategia en vez de a los detalles) o hacia la armonía (los proyectos deberían fijar objetivos estimulantes y flexibles, que tienen en cuenta los cambios de contexto).

Los coreanos quieren mantener la armonía que han heredado del confucianismo. Sobre todo, buscan la armonía del grupo, por ello no toman las decisiones según su propia opinión, sino según el contexto. La toma de esta decisión conlleva más tiempo, ya que todas las personas implicadas participan en el proceso. En el estilo de negociación coreano se da mayor importancia a las relaciones o situaciones personales que al tema que se negocia, lo que puede crear problemas con los negociadores occidentales, para los que la prioridad es el asunto que se trata.

B. Tiempo

Se centra en analizar cómo los individuos aprovechan el tiempo que tienen a su disposición. Por un lado, se puede distinguir entre visión única y visión múltiple. Las culturas de visión única demuestran un alto nivel de compromiso para ejecutar una sola tarea cada vez y para respetar los plazos fijados. Se centran más en las tareas que en las relaciones personales. En las de visión múltiple, se valora tanto el cumplimiento del trabajo como la conservación de las relaciones personales. De este modo, buscan realizar su cometido en un ambiente agradable, en vez de en el marco de una

planificación complicada. Por otro lado, hay culturas que conciben el tiempo como fijo y otras que son más flexibles. En el primer caso, la puntualidad sería imprescindible y la programación debería seguirse al pie de la letra, mientras que las del segundo tipo serían más tolerantes en estos aspectos. Por último, hay culturas orientadas hacia el pasado, el presente o el futuro. Las orientadas hacia el pasado dan mayor importancia al procedimiento preestablecido. Las que se orientan hacia el presente prefieren los resultados rápidos y a corto plazo, mientras que las que tienden hacia el futuro optan por resultados a largo plazo.

Como ya decíamos anteriormente, los coreanos dan preferencia a las relaciones personales por delante del trabajo. Tienden a realizar su cometido de forma más flexible en vez de fijar un límite de tiempo. Por tanto, suelen ser indulgentes con respecto a la puntualidad en una reunión. Además, suelen orientarse hacia el pasado y los objetivos presentes son más importantes que los futuros, por lo que normalmente buscan resultados a corto plazo. Tradicionalmente, los coreanos piensan que pueden superar los obstáculos de su generación y quieren dejar una situación cómoda para la generación siguiente. De esto deriva la importancia que otorgan al resultado, más que al proceso, y a los objetivos visibles.

C. Acción

En este punto se intenta describir cómo se comportan las personas con respecto a las acciones de las que son testigos. Brake y Walker distinguen entre el ser y el hacer. El comportamiento orientado hacia el ser da mayor importancia a la relación, el carácter y las cualidades personales. La satisfacción en el trabajo prima sobre el cumplimiento del trabajo y la motivación se basa en factores relacionados con la calidad de vida, más que en la perspectiva de recibir recompensas en el futuro. Por el contrario, si se orienta hacia

el hacer, se centra en el trabajo. Lo más importante es el éxito y los resultados tangibles. La motivación se basa en un posible éxito y recompensas, como los ascensos, se basan en los resultados. Tradicionalmente, los coreanos valoraban más el aspecto moral que el material. Sin embargo, debido al progreso industrial, cada vez son más pragmáticos y materialistas.

D. Comunicación

Según cómo se expresen los individuos se puede distinguir entre comunicación implícita o explícita, formal o informal, directa o indirecta, expresiva o pragmática. En el caso de Corea, dado que dan mucha importancia a la relación personal y a la cortesía, hay que tener muy en cuenta los gustos y costumbres de la otra parte. Para ellos es indispensable llevar un regalo, vestir de manera formal, llamar a las personas según su cargo o posición, la ceremonia de negociación y una cena o recepción en común. La comunicación se lleva a cabo de manera indirecta para conservar una relación irreprochable y lo más agradable posible. En caso de disputa, prefieren evitar enfrentarse directamente con la otra parte y suelen recurrir a una tercera persona.

Además, tratan de forma diferentes a las personas según el número de veces que se han reunido. En un primer encuentro, dan importancia a lo oficial y al resultado. Sin embargo, si ya tenían una relación previa con la otra parte, dan preferencia a la relación por delante del resultado. Pretenden mantener su reputación y creen que un proceso no oficial puede ayudar a la negociación. Por ello también optan por contratos no verbales, tácitos y globales.

E. Espacio

Para Brake y Walker espacio es el entorno en el que el individuo se siente cómodo para hablar o trabajar. Además, la noción de espacio también incluye la facilidad con la que

las personas establecen un contacto físico y cómo interpretan este contacto. La cultura se puede categorizar según las distinciones hechas entre espacios privados y públicos.

Las culturas orientadas hacia el espacio público buscan espacios de trabajo privados y personales pero a la vez públicos. Esto implica que los equipos trabajen en salas abiertas, con pocas separaciones y los cargos más altos pueden compartir espacios con los empleados. Por el contrario, el las culturas orientadas hacia el espacio individual, se trabaja en despachos privados o en grandes salas divididas por tabiques. Para las reuniones de negociación se retiran a lugares cerrados para no ser molestados y no se puede acceder a estas salas sin permiso.

Los coreanos se incluyen entre las culturas orientadas hacia el espacio público debido a sus características colectivistas. Lo importante es el grupo y estar en contacto con él. Muchas de las negociaciones incluso se llevan a cabo en cafeterías que cuentan con mesas especiales destinadas a este propósito.

F. Poder

Según las estructuras de poder, las culturas pueden clasificarse en orientadas hacia la jerarquía o hacia la igualdad. Una orientación jerárquica indica que el poder y la autoridad están centralizados y la estructura de organización está fuertemente controlada. En las culturas orientadas hacia la igualdad, los empleados no aceptarán que alguien goce automáticamente y sin razón aparente de más poder y privilegios. El jefe es visto como un consultor más que como una figura de autoridad. Los empleados prefieren una autoridad impersonal llegando a un acuerdo mutuo sobre cuál es el objetivo que el poder arbitrario de un superior.

Las grandes empresas coreanas están muy jerarquizadas y las decisiones importantes se toman desde los altos cargos. Mientras que en Occidente es común recurrir a un

representante para que realice la negociación, en Corea, el jefe es la persona que debe representar al grupo y esperan que sea él quien dirija todo el proceso con autoridad.

G. Individualismo

Por un lado, las culturas pueden orientarse hacia el individualismo, si lo más importante es el individuo y su independencia. También pueden orientarse hacia la colectividad y los intereses individuales se subordinan a los del grupo. Este es el caso de Corea del sur, donde incluso la palabra *kaein*, que significa persona o individuo, tiene una connotación negativa. Se refiere a un ser aislado que no se relaciona con el resto.

Este colectivismo influye para un buen trabajo en equipo, la obediencia y el intercambio de información dentro del grupo.

H. Competitividad

Si se analiza el grado de competitividad de una cultura, se pueden distinguir culturas orientadas hacia la competición o hacia la colaboración. Las culturas orientadas hacia la competición destacan los logros personales, el autoritarismo individual y el éxito. Los planes se desarrollan y ejecutan rápidamente y los resultados se calculan y comparan. La satisfacción es un factor de motivación, así como los altos salarios, los ascensos y los reconocimientos. Por otro lado, las culturas orientadas hacia la colaboración valoran la calidad de vida, la interdependencia y las relaciones. Cuando se toma una decisión es necesario llegar a un consenso y el trabajo suele desarrollarse en grupo. Por tanto, a la hora de negociar, normalmente buscan colaboradores que compartan sus valores de grupo y manifiesten cierto grado de lealtad y cooperación. El papel del jefe es fomentar una relación agradable.

A los coreanos les interesa más la satisfacción en el trabajo, la calidad de vida y las relaciones personales por encima del éxito material. Sin embargo, como ya indicábamos anteriormente, esta orientación cooperativa se está transformando en competitiva. Debido al desarrollo industrial, Corea se sitúa actualmente a medio camino entre estos dos tipos.

I. Estructura

Este aspecto hace referencia a cómo las personas se comportan antes los cambios y riesgos o ante la incertidumbre. Los autores distinguen una orientación más autoritaria y otra más flexible. Como ya habíamos comentado, la cultura coreana ve la incertidumbre como una amenaza, por ello se orientan más hacia lo ordenado y planeado. El papel del jefe de negociación es proteger los intereses del grupo y evitar cualquier tipo de riesgo.

J. Pensamiento

Según cómo se conceptualice la realidad, las culturas pueden clasificarse en deductivas o inductivas y lineales o sistemáticas. En las culturas deductivas se da mayor importancia a lo abstracto, el valor moral y el mundo conceptual. Por el contrario, en las inductivas lo principal es el análisis de datos concretos. En las lineales, se analiza minuciosamente cada una de las causas y efectos de un problema. Además, se valoran los detalles precisos y los resultados pragmáticos. Sin embargo, en las culturas sistemáticas los problemas se examinan de forma global y general.

Los coreanos prefieren resolver los conflictos basándose en su experiencia pasada y dentro de un contexto, desde una visión global. Su método deductivo pone de relieve los principios del pensamiento abstracto y la moral.

Después de analizar la aplicación del estudio de Brake y Walker al contexto coreano, podemos decir que un buen conocimiento de la base y la cultura de la sociedad es de gran ayuda a la hora de intentar comprender cómo llevan a cabo un proceso de negociación. En este caso, hemos podido ver que características de la ideología confucianista, que ya se hacían visibles en la comunicación diaria, se pueden apreciar también en el proceso de negociación. Estas características son, por ejemplo, la virtud de la armonía, la lealtad al grupo o la empresa, la importancia de las relaciones personales por encima de las profesionales y la escasa tolerancia hacia la incertidumbre o el riesgo. Como consecuencia, según M. Kim (2006), consideran que las etapas más importantes en una negociación son las primeras: toma de contacto, preparación y encuentro. Si conocen bien a su interlocutor, serán capaces de entablar una buena relación, sobre todo en el plano personal, desde el primer momento. Además, esos conocimientos previos le servirán para evitar la incertidumbre, alejarse de riesgos innecesarios y no poner en evidencia al contrario. Además, hay que tener en cuenta que para los coreanos el final de una negociación no es más que el principio. Por esta razón prefieren firmar contratos flexibles que permitan realizar cambios y, aunque valoran las implicaciones legales del acuerdo, las consideran menos importantes que la relación personal establecida.

Si atendemos a prácticas concretas, cabe destacar que, como ya decíamos, gran parte del proceso de negociación tiene lugar durante las comidas o cenas. Por tanto, es aconsejable conocer qué se considera de buena o mala educación cuando se comparte mesa en Corea. En primer lugar, hay que tener en cuenta que los saludos siempre conllevan una reverencia y, dependiendo de quién sea el receptor, la inclinación será mayor o menor. Para saludar a un compañero, el camarero o alguien de nivel inferior basta con un agachar levemente la cabeza. Si se trata del jefe o un superior, es necesario

realizar una inclinación de 45 grados y si es una persona muy mayor, incluso puede llegar a ser necesario ponerse de rodillas y tocar el suelo. Cuando tiene lugar una presentación entre empresarios, es muy común que se intercambien tarjetas con sus datos. Estas tarjetas deben recibirse y entregarse con ambas manos, nunca solo con una mano, y hay que leerlas atentamente antes de guardarlas. Además, se considera de mala educación colocarlas en el bolsillo trasero del pantalón porque ello implicará sentarse encima. Nunca se debe escribir nada en estas tarjetas y, si se escribe el nombre de alguien en otro papel, no se debe usar tinta roja ya que significaría que esta persona está muerta.

Una vez terminadas las presentaciones y antes de empezar la comida de negocios hay que tener en cuenta varios aspectos. Por un lado, aunque muchos restaurantes ya cuentan con mesas al modo occidental, todavía son muy comunes los comedores en los que hay que sentarse en el suelo y quitarse los zapatos antes de entrar. A la hora de sentarse, la jerarquía tiene un gran peso, así que es mejor esperar a que nos indiquen cuál es nuestro sitio. La persona más mayor es quien debe comer primero y el resto deben esperarle. Lo mismo sucede al terminar, por ello es aconsejable comer todos más o menos al mismo ritmo y al final levantarse todos a la vez. Se considera de mala educación sostener el bol de comida entre las manos (al contrario de otros países asiáticos como Japón) y los palillos no se deben dejar “clavados” en el bol de arroz, ya que así es como se presenta la comida en los ritos funerarios. Para dejar los palillos se utiliza un soporte que se encuentra en la mesa.

También forma parte de la tradición coreana continuar la negociación bebiendo alcohol después de la comida. Uno no debe servirse a sí mismo y se debe procurar mantener siempre lleno el vaso de nuestros interlocutores más mayores. Cuando se nos ofrece un recipiente también hay que recibirlo con ambas manos y para beber delante de un

superior, hay que girar la cabeza para que no nos vea beber directamente. Aunque son bastante tolerantes y están acostumbrados a tratar con extranjeros, seguir estos pequeños consejos puede ayudar a ganarnos la simpatía de nuestros interlocutores y, como ya hemos explicado, estas comidas y encuentros son uno de los pasos más importantes en una negociación con coreanos.

Como conclusión de todo este apartado, cabe destacar que identificar las características y comportamientos propios de una cultura al enfrentarse a un proceso de este tipo constituye una información muy útil a la hora de desarrollar una estrategia de negociación eficaz.

Conclusiones

Desde la II Guerra Mundial se han producido cambios sustanciales en las sociedades de Asia Oriental. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha acabado con muchas de las barreras y ha tenido lugar un flujo de valores, sobre todo, desde Occidente hacia Oriente. Sin embargo, el legado confucianista sigue estando muy presente en esta sociedad. La importancia que el confucianismo otorga a las relaciones sociales permite una gran cooperación entre las personas, relaciones sociales cordiales, tener consideración por los otros y una gran armonía de grupo, pero también tiene una parte negativa. El individuo se ve sometido al grupo y ve limitada su iniciativa. Además, están condicionados por la pertenencia o no pertenencia a un grupo.

La comunicación, como proceso social básico, se ve influida por las creencias y los sistemas de valores de la sociedad. Por esta razón, cuando se lleva a cabo un contacto intercultural se pueden apreciar diferencias en los comportamientos de los interlocutores y a menudo se recurre a prejuicios y suposiciones para comprender lo que resulta ajeno. El éxito o el fracaso de la interacción dependerá de la familiaridad de los participantes con los antecedentes del interlocutor, las percepciones de las diferencias que los separan y la reciprocidad del propósito. Dado que nuestras sociedades son cada vez más complejas, una cierta adaptabilidad interpretativa es cada vez más necesaria.

Como decíamos anteriormente, las barreras entre países se están reduciendo y las relaciones internacionales son cada vez más frecuentes. De entre todos los intercambios que tienen lugar, los comerciales son los más comunes. Cuando las empresas tienen interés en participar en el sector internacional o buscan diversificar mercados, surge la necesidad de negociar con empresarios extranjeros. A parte de conocer los puntos esenciales de una negociación internacional, es indispensable tener en cuenta el aspecto cultural para lograr un resultado satisfactorio. La cultura influye directamente en las

negociaciones y no todos los países lo hacen de la misma manera. Es necesario conocer previamente los valores, hábitos y costumbres para poder tener una buena comunicación y posteriormente obtener un acuerdo exitoso.

A pesar de que cada vez son más las empresas y países que establecen acuerdos comerciales con Corea del Sur, este país continúa siendo un gran desconocido en Occidente. Al no ser expertos en negociación, no pretendíamos dar las claves de una negociación exitosa, sino recalcar que el conocimiento de las características culturales de nuestro interlocutor puede ayudar a adoptar estrategias más eficaces. Buscábamos dar una visión general de la sociedad coreana y centrarnos en cuáles son las peculiaridades derivadas de su tradición cultural que tienen una repercusión en su modo de comunicarse y, por consiguiente, de negociar. Nuestro trabajo sería solo un punto de partida del proceso de documentación que debería llevar a cabo un empresario, mediador cultural o traductor-intérprete antes de iniciar cualquier intercambio.

Bibliografía

ANEAS, Assumpta y DE SANTOS, Francisco Javier. “Formación intercultural: Medios de comunicación” [en línea]. 2007. Disponible en:

<<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/11663/1/Periodismo%20intercultural.pdf>>

[Última consulta: 3 de junio de 2012].

ASUNCIÓN-LANDE, Nobleza C. “Comunicación Intercultural” [en línea]. 1993.

Disponible en:

<<http://www.lie.upn.mx/docs/Diplomados/LineaInter/Bloque3/Políticas/Lec3.pdf>>

[Última consulta: 2 de junio de 2012].

CÁMARAS DE COMERCIO DE ESPAÑA. “Corea del Sur” [en línea]. 2012.

Disponible en: <www.camaras.org/infopais/informes/informe728.pdf>

[Última consulta: 9 de junio de 2012].

CHEN, Min. *Asian Management Systems*. London: Thomson Learning, 2005. 148 p.

CHOI Jungwha y LIM Hyang-Ok. “An Overview of the Korean Translation Market” [en línea]. *En: Translators' Journal*, 45, 2000, p. 383-392. Disponible en:

<<http://www.erudit.org/revue/meta/2000/v45/n2/002235ar.pdf>>

[Última consulta: 9 de junio de 2012].

DOMÉNECH DEL RÍO, Antonio J. “La lengua escrita en Corea y la creación del alfabeto coreano: el hangeul” [en línea]. *En: Baetica. Estudios de Arte, Geografía e Historia*, 28, 2006, p. 195-213. Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=2242483>

[Última consulta: 11 de junio de 2012].

FLORIDO MAYOR, Isabel. “Un Ensayo sobre Nuevas Salidas Profesionales para el Traductor- Intérprete. Nuevas Exigencias de Formación y Especialización” [en línea]. En: *Revista de lenguas para fines específicos*, 2, 1995, p. 118-123. Disponible en: <http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/4342/1/0233536_00002_0010.pdf>

[Última consulta: 12 de junio de 2012].

KANG, Miongsei. “República de Corea, perfil de país” [en línea]. En: *Anuario Internacional CIDOB, Claves para interpretar la Política Exterior Española y las Relaciones Internacionales en 2002*, 2003, p. 271-276. Disponible en: <www.cidob.org/en/content/download/6114/61581/file/21_kang.pdf>

[Última consulta: 10 de junio de 2012].

KIM, Hyeon Jong. *The empirical study on international transaction negotiation of Korean enterprises -focus on cultural aspects* [Tesis doctoral]. Seoul: Kyung Hee University, 2000.

KIM, Migyeong. *Les variables culturelles dans le processus de négociation des projets internationaux: Étude comparative Canada / Corée du sud*. [Tesis doctoral] [en línea], 2006. Disponible en:

<http://semaphore.uqar.ca/238/1/Migyeong_Kim_septembre2006.pdf>

[Última consulta: 3 de junio de 2012]

LEE, Man-Ki y SON Jy-Eun. “La difusión del español en Corea, y la interferencia del coreano y del inglés en el aprendizaje del español” [en línea]. 2009. Disponible en: <<http://www.doredin.mec.es/documentos/00820103009361.pdf>>

[Última consulta: 5 de junio de 2012].

LEE-LE NEINDRE, Bouriane. “Spécificité culturelle des apprenants coréens et perspectives didactiques dans l'enseignement des langues et des cultures étrangères” [en línea]. En : *Ela. Études de linguistique appliquée*, 126, 2002, p.157-167. Disponible en : <<http://www.cairn.info/revue-ela-2002-2-page-157.htm>>

[Última consulta : 25 de mayo de 2012].

LÉVI-STRAUSS, Claude. “Antropología estructural” [en línea]. Barcelona: Paidós, 1995. Disponible en: <www.iade.org.ar/modules/descargas/visit.php?cid=7&lid=158>

[Última consulta: 30 de mayo de 2012].

LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, Olegario. “Negociación internacional”[en línea].

En: *Global Marketing Strategies*, 2004. Disponible en:

<<http://www.catedrasextenda.es/uhu/descargas/Documentacion%20negociacion%20internacional.pdf>>

[Última consulta: 8 de junio de 2012].

MILLS, D. Quinn. “Asian and American Leadership Styles: How are they Unique”[en línea]. 2005. Disponible en: <<http://hbswk.hbs.edu/item/4869.html>>

[Última consulta: 30 de mayo de 2012].

OCK YUM, June. “The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns in East Asia” [en línea]. En: SAMOVAR, Larry A. y PORTER, Richard E. *Intercultural communication: a reader*. 1991, p. 78-88. Disponible en:

<<http://www.acsu.buffalo.edu/~diepthai/images/The%20impact%20of%20confucianism.pdf>> [Última consulta: 21 de mayo de 2012].

RODRIGO ALSINA, Miquel. “La comunicación intercultural” [en línea]. 2000.

Disponible en: <http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/1_esp.pdf>

[Última consulta: 1 de junio de 2012].

SALACUSE, Jeswald W. "Teaching International Business Negotiation: Reflections on Three Decades of Experience" [en línea]. En: *International Negotiation*, 15, 2010, p. 187–228. Disponible en:

<<http://fletcher.tufts.edu/~media/Fletcher/News%20and%20Media/2010/Feb/Op-Ed/Salacuse%2002%2010.pdf>>.

[Última consulta: 10 de junio de 2012].

SELF, Robin, SELF, Donald R. y BELL-HAYNES, Janel. "Intercultural Human Resource Management: South Korea and the United States" [en línea]. 2010.

Disponible en:

<http://www.cluteinstitute.com/proceedings/2010_Dublin_EABR_Articles/Article%20216.pdf> [Última consulta: 29 de mayo de 2012].

TISSERANT, Pascal. "Diversité culturelle française en territoire de travail coréen" [en línea]. En : *Les territoires du travail*, 4, 1999, p.99-106. Disponible en :

<http://philippepierre.com/_media/les_territoires_du_travail_-_septembre_1999_-_n_4_-_pp99-106.pdf?DokuWiki=976761b1581e2a23d12e4873217cb227>

[Última consulta: 15 de junio de 2012].

WALKER, Danielle, WALKER, Thomas y BRAKE, Terence. *Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success*. New York: Irwin Professional Publishing, 1995. 282 p.

WELCH, David., KILEY, David., y IHLWAN, Moon. "My Way or the Highway at Hyundai: The Korean carmaker and its Kia subsidiary are trying to move upscale in the U.S.--but culture clashes, management turmoil, and strategic discord are making for a bumpy ride"[en línea]. En: *Business Week*, 4075, 2008, p.48-51. Disponible en:

<http://www.businessweek.com/magazine/content/08_11/b4075048450463.htm>

[Última consulta: 9 de junio de 2012].