



**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO  
Programa de Doctorado en Administración y Dirección de  
Empresas

Los factores socioculturales: clave de internacionalización de  
la empresa occidental en el mercado chino

**Autor:**

José Martín de Bernardo Galiana

**Directores:**

Dra. Dña. María Concepción Parra Meroño

Dr. D. Minkang Zhou Gu

Murcia, mayo de 2017





**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO  
Programa de Doctorado en Administración y Dirección de  
Empresas

Los factores socioculturales: clave de internacionalización de  
la empresa occidental en el mercado chino

**Autor:**

José Martín de Bernardo Galiana

**Directores:**

Dra. Dña. María Concepción Parra Meroño

Dr. D. Minkang Zhou Gu

Murcia, mayo de 2017





**UCAM**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

**AUTORIZACIÓN DE LO/S DIRECTOR/ES DE LA TESIS**  
**PARA SU PRESENTACIÓN**

La Dra. Dña. María Concepción Parra Meroño y el Dr. D. Minkang Zhou Gu como Directores de la Tesis Doctoral titulada “Los factores socioculturales: clave de internacionalización de la empresa occidental en el mercado chino” realizada por D. José Martín de Bernardo Galiana en el Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa, **autoriza su presentación a trámite** dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al Real Decreto 99/2011, 1393/2007, 56/2005 y 778/98, en Murcia a 18 de mayo de 2017

Fdo. María Concepción Parra Meroño

Fdo. Minkang Zhou Gu



## RESUMEN

China se ha convertido en uno de los principales mercados del mundo para las exportaciones occidentales y para su localización de *joint ventures* y filiales. Sin embargo, China es un país con una cultura muy diferente basada principalmente en el confucianismo y taoísmo, junto con una historia que ha moldeado tanto su sociedad como la cultura de los negocios. De hecho, uno de los aspectos más importantes para tener éxito en China reside en los factores socioculturales y en la forma de adaptarse a ellos y gestionarlos.

Esta tesis doctoral busca identificar, explicar y analizar los valores socioculturales más importantes en el mundo de los negocios en China. Esta investigación consiste en una profunda revisión bibliográfica y un trabajo de campo de dieciséis entrevistas realizadas a profesionales españoles muy cualificados en hacer negocios en China y conocedores de la cultura china. Los resultados muestran la importancia de los valores socioculturales, las normas de relación más significativas a considerar en los negocios en China. Además también se averigua como el grado de importancia de los valores socioculturales varía en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

La cultura de cada nación afecta a los usos, costumbres, hábitos y valores de su sociedad, pero también a la forma de hacer negocios. Mientras en Occidente la confianza en los negocios está respaldada por la confianza en las instituciones y en el sistema legal, en cambio en China la confianza en los negocios reside en la confianza personal. Dentro de ese contexto la importancia de las relaciones personales (*guanxi*), la reputación del individuo (*mianzi*), su credibilidad personal, su rango jerárquico y un conjunto de normas sociales, de relación y de comportamiento incrustadas en su sociedad determinan si los negocios tienen éxito o no.

Los valores socioculturales más importantes en China son el *guanxi*, el *mianzi*, la confianza personal (*xinren*), el *renqing*, la armonía, la jerarquía y el colectivismo. De todos ellos se realiza un análisis de su significado, características y de cómo influyen en el mundo de los negocios en China.

Por medio de la metodología cualitativa empleada en este trabajo de investigación se logra averiguar que la importancia de los valores socioculturales analizados en los negocios en China es relativa en función de la edad de los ejecutivos o empresarios chinos. Además se explican los aspectos más importantes a tener en cuenta en cada valor sociocultural y los factores de adaptación socioculturales más importantes para que las empresas occidentales puedan tener éxito en los negocios en China.

**Palabras clave:** Socioculturales, Valores, China, Negocios, Occidente, *Guanxi*, Adaptación, Internacionalización.





## SUMMARY

China has become in one of the main markets of the world for the western exports and for the location of joint ventures and subsidiary companies. However China is a country with a very different culture mainly molded by the Confucianism, Taoism and a long history which has influenced its society and business culture. In fact one of the most important things to succeed in China relies on the cross-cultural factors, the adaptation and the way to manage them.

This thesis searches to identify, to explain and to analyze the sociocultural values most important in the Chinese business context. This investigation consists in a deep review and analysis of the bibliography and a fieldwork of sixteen interviews made to qualified Spaniards in doing business in China and Chinese culture. The results show the importance of the Chinese sociocultural values and the most salient relational norms to consider when doing business in China. Additionally we find out that the level of importance of the sociocultural values varies depending on the age of the Chinese executives or businessmen.

The culture of each nation affects to the uses, customs and habits of its society, and also to the manner of doing business. While in Western countries the trust is endorsed by the institutional confidence and by the law, on the other hand in the business context in China the confidence relies on the person. Within this context the personal relations (*guanxi*), the face (*mianzi*), the personal credibility and trust, the range and a set of relational, social norms and behaviors embedded in the Chinese society decide whether the business succeed or not.

The sociocultural values most important in China are the *guanxi*, *mianzi*, personal trust (*xinren*), *renqing*, harmony, hierarchy and collectivism. This thesis analyzes their meaning, characteristics and how they influence Chinese business.

We have used a qualitative methodology to find out that the importance of these Chinese sociocultural values varies depending on the age of the Chinese executives or businessmen. We also explain the most salient aspects to consider of every sociocultural value and the adaptation factors most important for the western companies to succeed in doing business in China.

**Keywords:** Cross-cultural, Factors, China, Business, Western, *Guanxi*, Adaptation, Internationalization.



## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo agradecer este trabajo de investigación a mi familia, mis seres queridos, a los directores de la tesis María Concepción Parra Meroño y Minkang Zhou Gu y a las personas que han participado en las entrevistas y me han ayudado en este trabajo de investigación. También agradecer a la Fundación ICO por haberme dado una beca de estudios en China en el año 2007-2008 para estudiar chino en la prestigiosa Universidad de Beijing donde ya comencé a estudiar la cultura china.



"No hagas a los demás aquello que no te gustaría que te hicieran a ti". Confucio (551 a. C. - 479 a. C).



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	23
CAPÍTULO 2. OBJETO DEL TRABAJO Y ESTRUCTURA DE ESTUDIO .....	39
2.1 OBJETO DEL TRABAJO E HIPÓTESIS .....	39
2.2. ESTRUCTURA DEL ESTUDIO .....	42
PARTE 1. ANÁLISIS TEÓRICO DEL OBJETO DE ESTUDIO	
CAPÍTULO 3. DIFERENCIAS CULTURALES ENTRE CHINA Y OCCIDENTE..	47
3.1. DEFINICIÓN DE CULTURA .....	47
3.2. IMPORTANCIA DE LA CULTURA NACIONAL EN LOS NEGOCIOS ....	52
3.3. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS ENTRE CHINA Y OCCIDENTE .....	61
3.3.1. La psicología organizacional: Dimensiones culturales .....	61
3.3.2. La Teoría social clásica: las normas de relación .....	69
3.3.3. Normas sociales y de relación en China .....	73
3.3.4. Normas y valores particulares de los negocios en Occidente y en China .....	97
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS NORMAS Y DE LOS VALORES SOCIOCULTURALES EN LA SOCIEDAD CHINA PRESENTES EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS .....	115
4.1. GUANXI .....	115
4.1.1. Definición de <i>guanxi</i> .....	115
4.1.3. La base del <i>guanxi</i> .....	131
4.1.4. Valores relacionados con el <i>guanxi</i> .....	137
4.1.5. Características del <i>guanxi</i> en los negocios .....	144
4.1.6. Usos del <i>guanxi</i> en el mundo de los negocios .....	146
4.1.7. Ventajas y desventajas del uso del <i>guanxi</i> en los negocios.....	166
4.1.8. Diferencias del <i>guanxi</i> y el marketing relacional .....	171
4.2. EL MIANZI .....	174
4.2.1. Definición de <i>mianzi</i> .....	175
4.2.2. Importancia del <i>mianzi</i> en China.....	179
4.2.3. Valores relacionados con el <i>mianzi</i> .....	185

4.2.4. Influencia del <i>mianzi</i> en los negocios en China.....	189
4.3. CONFIANZA PERSONAL ( <i>XINREN</i> ).....	195
4.3.1. Importancia del <i>xinren</i> en China.....	195
4.3.2. Definición de <i>xinren</i> y <i>xinyong</i> .....	197
4.3.3. Fundamentación del <i>xinren</i> .....	199
4.3.4. Valores relacionados con el <i>xinren</i> .....	201
4.3.5. Influencia del <i>xinren</i> en los negocios en China.....	203
4.4. RENQING.....	207
4.4.1. Definición de <i>renqing</i> .....	208
4.4.2. Análisis del <i>renqing</i> .....	210
4.4.3. Valores relacionados con el <i>renqing</i> .....	213
4.4.4. Importancia del <i>renqing</i> en los negocios.....	215
4.5. ARMONÍA.....	217
4.5.1. Importancia de la armonía.....	217
4.5.2. Análisis de los comportamientos de la armonía en China.....	223
4.5.3. Valores relacionados con la armonía.....	231
4.5.4. Influencia de la armonía en el mundo de los negocios.....	234
4.6. JERARQUÍA.....	239
4.6.1. Importancia de la jerarquía.....	239
4.6.2. Fundamentación de la jerarquía.....	243
4.6.3. Comportamientos de los chinos derivados de la jerarquía.....	245
4.6.4. Valores relacionados con la jerarquía.....	251
4.6.5. Influencia de la jerarquía en los negocios.....	253
4.7. COLECTIVISMO.....	257
4.7.1. El individualismo y colectivismo en China.....	257
4.7.2. Fundamentación del colectivismo en China.....	261
4.7.3. Comportamientos del colectivismo en los negocios en China.....	262
4.7.4. Valores relacionados con el colectivismo.....	266
4.7.5. Influencia del colectivismo en los negocios en China.....	268
PARTE 2. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	275
5.1. METODOLOGÍA.....	275
5.1.1. Metodología cualitativa.....	276
5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS.....	280
5.3 ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS.....	288



CAPÍTULO 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS .....	309
6.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL <i>GUANXI</i> .....	309
6.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL <i>MIANZI</i> .....	333
6.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA CONFIANZA PERSONAL .....	351
6.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL <i>RENQING</i> .....	367
6.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA ARMONÍA EN CHINA.....	380
6.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA JERARQUÍA.....	397
6.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL COLECTIVISMO.....	412
6.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ADAPTACIÓN A LA CULTURAL DE LOS NEGOCIOS EN CHINA.....	421
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.....	437
7.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES .....	437
7.1.1. Importancias de los valores socioculturales en el mundo de los negocios en China.....	437
7.1.2. Consecución de los objetivos secundarios.....	456
7.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	457
7.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	458
7.4. IMPLICACIONES PRÁCTICAS .....	460
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	467



## INDICE DE FIGURAS Y DE TABLAS

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Símbolo del <i>yin &amp; yang</i> .....	94
Figura 2. Sinograma del <i>guanxi</i> en chino .....	119
Figura 3. Cuadro de tipos de relaciones según Hwang (1987) .....	129
Figura 4. Sinograma de <i>xinren</i> .....	198
Figura 5. Virtud Ren .....	199
Figura 6. <i>Renqing</i> .....	208

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias en el estilo de dirección entre China y Occidente.....	26
Tabla 2. Exportaciones a China 2011-2013 .....	33
Tabla 3. Porcentaje de exportaciones a China sobre el total de exportaciones.....	34
Tabla 4. Inversión extranjera en China por países .....	36
Tabla 5. Dimensiones culturales de Hofstede en algunos países de referencia .....	66
Tabla 6. Orientación al individualismo.....	259
Tabla 7. Tabla para mayores de 55 años .....	305
Tabla 8. Tabla entre 38 y 55 años .....	306
Tabla 9. Tabla para menores de 38 años .....	307



**ANEXO INCLUIDO EN CD ROM****ÍNDICE DE ANEXO EN EL CD**

Entrevista realizada a entrevistado A  
Entrevista realizada a entrevistado B  
Entrevista realizada a entrevistado C  
Entrevista realizada a entrevistado D  
Entrevista realizada a entrevistado E  
Entrevista realizada a entrevistado F  
Entrevista realizada a entrevistado G  
Entrevista realizada a entrevistado H  
Entrevista realizada a entrevistado I  
Entrevista realizada a entrevistado J  
Entrevista realizada a entrevistado K  
Entrevista realizada a entrevistado L  
Entrevista realizada a entrevistado M  
Entrevista realizada a entrevistado N  
Entrevista realizada a entrevistado Ñ  
Entrevista realizada a entrevistado O



## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años China acapara el centro de atención a nivel económico, político, social, cultural, deportivo, turístico, etc. Parece como si de pronto aquel país del lejano Oriente haya pasado a estar muy cerca de Occidente. La mayoría de noticias provienen de la prensa económica, ya que los medios de comunicación se hacen eco de su espectacular crecimiento económico. Los analistas internacionales predicen que China se convertirá en la primera potencia mundial, si bien ya es la que tiene mayor contribución al PIB mundial<sup>1</sup>. En boca de todos está que China es el futuro, pero en boca de sólo unos pocos su cultura y tradiciones. Además de los Juegos Olímpicos celebrados en Beijing, de los sucesos en Tiananmen, y las concentraciones de los estudiantes de Hong Kong pocos conocen la verdadera dimensión sociocultural-cultural del gigante asiático. Detrás de unos datos macroeconómicos que desafían las estadísticas de crecimiento occidentales, China es el país con la mayor población mundial donde la tradición, la cultura y las costumbres sociales aún siguen influenciando el comportamiento de su sociedad. En palabras del embajador español por tres veces en China, Eugenio Bregolat, estamos ante la “segunda revolución china<sup>2</sup>”. Si bien es cierto que en esta ocasión Occidente sí quiere formar parte de ella. La implantación de empresas extranjeras en China crece espectacularmente cada año al igual que las importaciones y exportaciones. Ahora bien, ¿qué saben los empresarios o

---

<sup>1</sup> Según el FMI, China representa el 16,4% del PIB mundial medido en Paridad de Poder Adquisitivo, frente al 16,2% de Estados Unidos, según se desprende de las últimas estadísticas de la organización. Pardo (2014). <http://www.elmundo.es/economia/2014/10/08/54354d27268e3ee9448b4581.html>

<sup>2</sup> Eugenio Bregolat. La segunda revolución china. Barcelona. 2007. En este libro Eugenio Bregolat relata cuales han sido las principales reformas en la economía china y cuáles son los cambios que a nivel social, político y económico se están sucediendo en China, los cuales están convirtiendo al gigante asiático en el centro del interés mundial.

ejecutivos occidentales sobre China, además de que es el mercado del presente y futuro? Y aún más en concreto, ¿qué podemos hacer para conocer un país con un idioma, cultura y sociedad tan diferentes a la nuestra?

La intención de este proyecto de investigación es aportar información relevante a la primera pregunta, ayudando a los ciudadanos a conocer de mejor forma aspectos esenciales en la sociedad china a la hora de hacer negocios en este país, donde las decisiones económicas no están basadas únicamente en consideraciones del mercado, sino que están incrustadas en el contexto de muchas relaciones sociales y fuerzas institucionales que moldean, refuerzan y desafían el comportamiento de las empresas (Chou et al., 2014; Lin, 2010; Tong & Kee, 1998). No sólo eso, sino que además en China hay una cultura y una sociedad moldeada durante siglos por costumbres sociales, y corrientes filosóficas que influyen notablemente en la actividad empresarial tanto de las empresas locales como las extranjeras (Cardoza & Gaston, 2013; Wilson & Brennan, 2009; Yang, 1994). De ahí que este trabajo de investigación se adentra en dar a conocer aspectos de vital importancia en el contexto de los negocios en China como herramienta que ayude a otros académicos, investigadores y empresarios para operar en el mercado chino. Para ello resulta imprescindible conocer su cultura y los valores sociales que se desprenden de ella como por ejemplo el *guanxi* (relaciones personales para obtener favores en China) (Tsai, 2013), el *renqing* (normas sociales por la que ofrecer y recibir favores) (Zhou et al., 2015), el *mianzi* (reputación) (Han & Altman, 2010), el *xinren* (confianza) (Lobo et al., 2013), y otros valores que se estudian en este trabajo de investigación. Estas normas, valores y comportamientos comprenden notables diferencias entre España y China en aspectos como la jerarquía, la reciprocidad, el compromiso, el colectivismo, la concentración de poder en la toma de decisiones, el papel de la mujer y el hombre en la empresa, el bajo compromiso laboral, etc. Todos estos conceptos son muy relevantes y tienen una fuerte influencia en la forma de hacer negocios en China llegando a plasmar en todas las organizaciones, pero con más hincapié en las empresariales en lo relevante a la dirección, estrategia, venta, provisión, mediación con las



instituciones, obtención de información del mercado, etc. Por ejemplo así lo demuestra la experiencia de Telefónica<sup>3</sup>:

“Las empresas internacionales encuentran un enorme desafío en ajustarse a la cultura china y a la forma local de hacer negocios. Esto comienza desde hechos aparentemente triviales, como la imposibilidad de comunicarse directamente por falta de lengua común, hasta encontrar recursos humanos adecuados. Adicionalmente, las formas de negociación aún distan de las costumbres occidentales. Existe todavía un énfasis grande en el concepto de relaciones (“*guanxi*”), al que muchas veces se da mucha más importancia que la maximización del beneficio para ambas partes”. (Martín. Cátedra Nebrija – Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas, en Universidad Nebrija, 2008: 171)

Las diferencias que hay en la forma de llevar los negocios entre España (Occidente) y China son importantes. Existen conceptos con un profundo arraigo social en China que tienen una fuerte influencia en el comportamiento de las personas, y de las empresas e instituciones en el gigante asiático. Sin comprender bien estos aspectos sociales y culturales es imposible plantearse entrar en un mercado, ya de por sí tan complicado desde el punto de vista burocrático, como el chino. Por este motivo José-Pedro Sebastián de Erice<sup>4</sup>, embajador de España en China, recomienda conocer bien la cultura china como un requisito importante a la hora de hacer negocios.

“Mi experiencia empresarial en China consiste en distribuir mis esfuerzos en 3 grandes bloques:

33% de interés por conocer la historia y la cultura china.

---

<sup>3</sup> Texto extraído del artículo realizado por Mario Martín, *Asia Chief Regional Officer en Telefonica Internacional*, donde explica la experiencia de Telefónica en China.

<sup>4</sup> José-Pedro Sebastián de Erice fue embajador de España en China entre 2003 y 2006, además ha desarrollado una importante labor profesional en el campo de los negocios en China como Secretario General de Técnicas Reunidas, cuya actividad empresarial en China tiene un recorrido de 30 años con la consecución de importantes contratos.

33% de energía para comprender la realidad actual de los negocios en China.

33% de ingenio para percibir la evolución futura de las empresas chinas". (Sebastian de Erice. ESADE China Europe Club Forum 2013. 30 Octubre de 2013. Madrid)

Siguiendo la experiencia de José-Pedro Sebastián de Erice este trabajo de investigación estudia, analiza y expone aspectos elementales de la cultura china que moldean su sociedad, y la forma de hacer negocios en China, por lo que pretende ayudar a comprender en buena medida la realidad actual de los negocios en China, y orientar en aspectos cuya evolución condicione su contexto empresarial en el futuro. El punto de partida es conocer las diferencias culturales que existen en China pues es el elemento sobre el que pivota buena parte de las dificultades que encuentran las empresas occidentales a la hora de hacer negocios. Esto es debido a que las diferencias culturales se trasladan también al plano empresarial llegando a repercutir en muchos ámbitos de las organizaciones como se puede observar en el cuadro siguiente:

Tabla 1. Diferencias en el estilo de dirección entre China y Occidente.

<b>DIFERENCIAS EN OCCIDENTE Y CHINA EN EL ESTILO DE DIRECCION Y VALORES DE LA EMPRESA</b>		
<b>CONCEPTOS</b>	<b>OCCIDENTE (España)</b>	<b>CHINA</b>
Toma de decisiones	Relativamente descentralizado	Centralizado
Liderazgo	Orientado al profesional	Paternalista
Estilo de dirección	Individualista	Colectivista
Importancia de la red de contactos	Importante	Muy importante
Papel del favor y la recomendación	Normal	Muy importante
Organización de funciones	Alta	Baja
Tipo de relación	Instrumental	Instrumental, Instrumental-afectiva
Papel de la ley	Ley jurídica	Ley del hombre
Comportamiento de la organización	Importancia de la organización	Importancia de la persona y su círculo de contactos

Orientación al riesgo	Aceptable	Evasión del riesgo
Papel del hombre y la mujer en la empresa	Orientado a la igualdad	Papel del hombre predominante
Proceso de toma de decisiones	Racionalista	Intuitiva
Compromiso laboral del empleado	Alto	Bajo
Orientación de las estrategias	Corto plazo	Largo plazo
Diferencias culturales entre generaciones de empleados y managers	Baja	Alta

\* Fuente: elaboración propia basada en las lecturas realizadas

El éxito en China no sólo depende del producto y de cubrir las necesidades de los consumidores sino que también juega un papel decisivo la adaptación a las peculiaridades de hacer negocios de las empresas, instituciones, empleados y ejecutivos que se describen en el anterior cuadro. Comprender en que se basan las diferencias mencionadas en el cuadro no sólo requiere conocer y entender conceptos culturales opuestos a los que tenemos en nuestra sociedad, como por ejemplo: el individualismo en Occidente y el colectivismo presente aún en la sociedad china, sino también en conceptos que no existen en Occidente pero que son muy importantes en China, como por ejemplo el *guanxi* y el *mianzi*. Además de ser consciente y de saber tener en cuenta la dimensión que alcanza el concepto de confianza en China, pues muchas de las diferencias que se describen en el anterior cuadro están fundamentadas en la confianza personal como se verá en los siguientes capítulos. La confianza en China es un aspecto de vital importancia a la hora de entender su sociedad. Comparado con las sociedades occidentales, la sociedad china es una sociedad de baja confianza (Fukuyama, 1995). En Occidente, Zucker (1986) categorizó la confianza basada en el mecanismo de generación de confianza: confianza característica (generada por similitud social), proceso de confianza (generado por la experiencia de interacción y reputación), y la confianza institucional (generada por el sistema legal). Sin embargo, en las

sociedades chinas<sup>5</sup>, el *guanxi* está considerado como el principal mecanismo generador de confianza (Lobo et al., 2013; Lee & Dawes, 2005; Whitley 1991), el cual se considera que minimiza el fraude, asegura la certeza y el orden en los negocios. Mientras que en Occidente se ha desarrollado la confianza institucional, en China la confianza personal se ha convertido en el mecanismo compensatorio por la falta de confianza en el sistema legal (Labarca, 2015; Leung et al., 2005; Tong & Kee, 1998). El sistema legal en China nunca ha sido la fuente principal en la que se recogían los acuerdos, sino en la reputación de las partes y la confianza que generan. El sistema legal chino se empezó a desarrollar profundamente desde la llegada al poder de Deng Xiaoping en 1979 (Liu, 2013). Sin embargo, a pesar del progreso el sistema legal chino es aun inestable y muy controlado por el gobierno chino (Liu et al., 2015). Las leyes y regulaciones son aprobadas para lograr objetivos políticos del gobierno, siendo lento y falto de desarrollo un sistema jurídico acorde a las necesidades mercantiles y civiles (Yu, 2011). Como consecuencia las leyes chinas son intencionadamente ambiguas y quedan siempre abiertas a la interpretación (Li & Fang, 2013). Además que la aplicación de la ley mercantil aprobada por el gobierno central se desarrolla en la práctica bajo el criterio de las autoridades locales, y en muchas ocasiones depende de que el asunto en concreto se lleve al terreno de la aplicación individual (Cai & Treisman, 2006; Paler, 2005; Boisot & Child, 1996).

Este es el contexto en el que se desarrollan los negocios en China, donde las redes sociales juegan un papel vital para poder generar confianza personal que permita hacer contactos en los círculos donde el empresario o ejecutivo necesite desarrollar sus funciones. La naturaleza de la confianza personal en China y su impacto en el comportamiento de las organizaciones representa un reto para las empresas occidentales que desean operar en China, donde las relaciones económicas están muy influenciadas por la confianza personal y donde a la vez es muy difícil de construir si no es dentro de círculos de amistad y de redes

---

<sup>5</sup> Cabe mencionarse en plural pues la etnia china está muy presente en países del sudeste asiático como Malasia, Singapur y Tailandia donde no sólo han mantenido el idioma sino también su forma de relacionarse y los valores socioculturales. También la inmigración china al resto del mundo se ha asentado y desarrollado en base a los valores y cultura china.

sociales (Gong et al., 2013; Child & Möllering, 2003). Dichas redes sociales están dominadas por un conjunto de normas sociales, usos y costumbres que se deben conocer y que afectan a muchos valores que son distintos a los que tenemos en Occidente (Chang et al., 2014). Este conjunto de normas de relación vienen muy condicionadas por el valor del *renqing* en China (Yen et al., 2011; Barnes et al., 2010). Por lo tanto, conocer en profundidad el conjunto de normas, costumbres y valores culturales permite a las empresas adecuarse de mejor manera al contexto empresarial en China y desarrollar la confianza personal que resulta tan importante. El desarrollo de la confianza personal requiere tiempo particularmente en China (Leung, et al., 2011) donde las empresas extranjeras tienen difícil comprender los mecanismos de justicia e institucionales (por ejemplo leyes locales), de modo que deben preocuparse de invertir en relaciones de fabricante y proveedor (Yu et al., 2006). Algunos académicos identifican la causa de la baja confianza de la sociedad china en el bajo desarrollo de sus instituciones, comparado a los países más industrializados, lo cual permite que haya arbitrariedad y corrupción (Fan et al., 2014; Child & Tse, 2001). Sin embargo, detrás de un insuficiente desarrollo legal e institucional también hay una sociedad que siempre ha dividido a la personas entre conocidos y desconocidos creando unas normas de comportamiento distintas para cada caso (Chua et al., 2009). Esto se debe a la influencia del confucianismo, corriente filosófica que ha moldeado la cultura de China y en la que se enseña a jerarquizar las relaciones sociales y crear normas sociales en base a los tipos de relación (Lin, 2010; Selmer et al., 2009; Zhang et al., 2005):

“Hay cinco formas universales (en las relaciones humanas) [...]. Estas cinco son aquellas que ordenan la relación entre el soberano y el ministro, entre el padre y el hijo, entre el marido y la mujer, entre el hermano mayor y el hermano más joven, y aquellas entre las relaciones de amigos. Estas cinco son las vías de relación universales en el mundo” (Fang, 1999). Traducción propia.

La influencia del confucianismo en la sociedad china se caracteriza por ser una sociedad en la que es sumamente importante la deferencia a las personas con un rango superior y el saber el papel que tiene cada individuo en el orden

jerárquico (Qi, 2014; Huang & Gove, 2012). Todo esto conlleva una serie de comportamientos en las relaciones y en las normas de protocolo que es necesario conocer. Además el confucianismo también ha influido en que China sea una sociedad colectivista a día de hoy (Xi et al., 2016; Yu, 2014; Sun et al., 2014; Steele & Lynch, 2013). El efecto del colectivismo en el mundo de los negocios en China se deja ver en la forma en la que las empresas se organizan, pero también en la forma en la que negocian y en la que los empleados se comportan (Yu, 2014; Cheng & Seeger, 2012; Ning et al., 2012; Zhang, 2010; Luo, 2009).

Cualquier empresa occidental debe tener en cuenta que en China se va a encontrar desde los primeros contactos una manera distinta de relacionarse, negociar, cooperar, confiar, y gestionar el día a día de las empresas. Cometer errores en las normas de relación o no saber comprender las diferencias culturales que se plasman en la manera de llevar las negociaciones o gestionar el día a día de los negocios en China puede llevar al fracaso (Wong & Wong, 2013). Por este motivo resulta muy importante conocer los valores sociales y culturales que tienen una fuerte influencia en el mundo de los negocios en China. Sin embargo, conocer las diferencias culturales es sólo el primer paso. En China es necesario tener una actitud de desarrollo de confianza activa como estrategia para fortalecer la confianza (Labarca, 2015; Child & Mollering, 2003). Especialmente la confianza de los ejecutivos occidentales en China, de sus empleados locales con los ejecutivos occidentales y de los clientes y proveedores chinos con los ejecutivos occidentales que operen en China. Para ello es necesario que los ejecutivos occidentales hayan de esforzarse en:

- Conocer la cultura china y los códigos sociales que se establecen en las relaciones sociales para posteriormente desarrollar una estrategia dirigida establecer una buena relación con los clientes y proveedores. En China hay una mayor tendencia a mezclar la confianza cognitiva y la confianza afectiva que en Occidente (Fan, 2007).

- Establecer relaciones sociales con los clientes y proveedores (Hu et al., 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Chua et al., 2009; Wilson & Brennan, 2008; Ai, 2006).

- Contratar personal local que posea actitudes favorables, educación y habilidades con los que establecer confianza personal (Lassere and Ching, 1997).

- Inculcar las reglas, normas, prácticas en los procesos de contabilidad, calidad, producción, recursos humanos, etc., pero respetando los valores socioculturales chinos, como por ejemplo el *mianzi*, la importancia de la jerarquía y el colectivismo. De este modo se inculca familiaridad en ambos lados, y se favorece la confianza y la equidad en el trato para los empleados (Lu & Björkman 1997; Child, 1994).

Este trabajo de investigación es pionero en exponer los valores socioculturales más importantes en China y su relativa importancia en el mundo de los negocios en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos. Adicionalmente se va a profundizar en averiguar cómo en China expertos españoles en conocer la cultura china y en los negocios en China contrastada experiencia establecen relaciones sociales (*guanxi*). También por supuesto se desean exponer las claves de los valores socioculturales más importantes en China. Con ello se desea hacer conscientes a los empresarios y ejecutivos de la importancia de los valores socioculturales cuando se hacen negocios en China. Especialmente cuando en el gigante asiático es tan importante considerar estrategias conjuntas de marketing transaccional y relacional (Styles & Ambler, 2003). Estamos en un país con una sociedad altamente relacional donde se tienen que combinar ambos tipos de comportamientos transaccionales y relacionales que permitan adaptarse a la cultura empresarial existente en China (Wan & Ng, 2013; Cheng, 2007; Styles & Ambler, 2003). Para ello se expondrán factores en las normas de relación que se deben tener en cuenta y que ayudan a cometer errores en las relaciones de negocios en China.

De igual manera resulta importante destacar los motivos por los que en China hay que evitar de tener una orientación al corto plazo cuando se hacen negocios en China. Los ejecutivos occidentales que hacen negocios en China a menudo tienen un comportamiento transaccional donde la orientación a los tratos en el corto plazo, la búsqueda de beneficios inmediatos dominan las negociaciones y la forma de gestionar los acuerdos (Styles et al., 2000).

En China resulta vital conocer todos los aspectos comentados en el anterior párrafo y aún más si cabe para las sociedades de cultura de los negocios occidental en la que se incluye la española. España es un país occidental por varios aspectos. Geográficamente está situada al suroeste de Europa. Históricamente España ha sido uno de los países principales de la cultura europea

y ha mantenido relaciones comerciales, políticas y humanas con los países más importantes de Europa y del mundo Occidental como Estados Unidos. España es miembro de la Unión Europea desde el año 1986. Como país miembro de la Unión Europea se han seguido las políticas dictadas por las distintas comisiones europeas incluidas las económicas. En asuntos como la educación España cuenta con algunas escuelas de negocio como IESE, ESADE, Instituto de Empresa de reconocimiento en los países occidentales. De hecho recientemente el IESE y ESADE han sido consideradas como dos de las mejores escuelas de negocio según el diario británico *Financial Times* (Costantini, 2016). Las facultades españolas de Administración y Dirección de Empresas imparten las diferentes asignaturas enfatizando el conocimiento que se ha generado en Occidente respecto al mundo económico y empresarial.

A continuación se exponen datos de las exportaciones españolas en China para ver la realidad de los negocios entre España y China. Tal como Esteban (2016) afirma la relación entre España y China es de amigos pero no de socios. Las empresas españolas tienen en la actualidad una importante labor de desarrollo en las exportaciones como válvula de escape a la importante crisis en el consumo del mercado interno y cómo política de crecimiento y expansión que les permitan diversificar sus fuentes de ingresos. Para ello es necesario conocer las claves que influyen en la forma de hacer negocios en China. Sin duda China supone hoy en día el mercado de mayor potencial económico y con el mayor número potencial de población en clase media y alta<sup>6</sup>. Por lo tanto, es un destino para los productos fabricados en España y donde nuestras empresas puedan abrir sus filiales o

---

<sup>6</sup> La clase media representa alrededor de 240.000.000 de personas, el 19% de la población, según la Academia de las Ciencias Sociales de China. Según una estimación más realista del gabinete estadounidense McKinsey (que aborda la cuestión de la clase media desde la perspectiva de los ingresos y no de los bienes, como hace la Academia de Ciencias Sociales), 105 millones de hogares chinos urbanos, repartidos principalmente por el litoral, podrían contar con más de 25.000 RMB por año en 2009. De nuevo según McKinsey, la clase media baja podría integrar a 290 millones de personas en 2011 y alcanzar los 520 millones de personas en 2025. Actualmente, 120 millones de chinos viven todavía con menos de 1 dólar por día. Información obtenida del Banco Santander. <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/china/llegar-al-consumidor>.



establecer sus proyectos empresariales. Sin embargo, la situación actual no refleja que las empresas españolas estén desarrollando una importante labor comercial en el gigante asiático. Por lo que el potencial de crecimiento es muy elevado siempre y cuando se acuda al mercado chino con las condiciones que requiere por supuesto en materia de producto y marca, pero también respecto a la preparación del empresario o ejecutivo español en cuanto a los requisitos legales y características culturales que juegan un importante papel en los negocios. Tal como se puede ver en el gráfico de abajo las exportaciones españolas a China a pesar de haber crecido en los últimos tres años son inferiores respecto a otros países:

Tabla 2. Exportaciones a China 2011-2013

PAISES	Exportaciones hacia China		
	Valor en 2011	Valor en 2012	Valor en 2013
ESPAÑA	3.386.550	3.764.188	3.941.972
ALEMANIA	64.973.037	66.825.979	67.353.056
FRANCIA	13.437.384	15.075.095	14.748.687
ITALIA	9.950.814	8.994.196	9.808.881
SUECIA	4.351.639	4.274.780	4.520.518
REINO UNIDO	10.114.990	12.198.416	13.641.352
PORTUGAL	394.543	778.608	657.298
ESTADOS UNIDOS	74.580.546	85.989.742	91.862.004
CANADA	12.194.275	15.056.531	14.999.938
MEXICO	4.282.736	4.448.274	4.868.897
CHILE	13.368.102	14.071.812	14.469.376
BRASIL	32.056.639	34.651.572	30.555.742
BELGICA	7.324.967	7.630.901	7.873.125
POLONIA	1.336.026	1.359.845	1.596.007
RUSIA	24.907.728	27.810.642	26.821.203
AUSTRALIA	52.988.418	58.966.828	65.733.886
AUSTRIA	2.915.630	2.972.795	3.090.783

Fuente: Base de datos estadísticos de Naciones Unidas. COMTRADE

La selección de los países obedece al criterio de comparar a España con países occidentales con los que comparte una cultura similar y una integración geográfica y política. De este modo resulta interesante conocer la situación de

otros países de la Unión Europea a la que España pertenece. Las exportaciones españolas a China se encuentran muy alejadas de otros países importantes de la Unión Europea como Alemania, Francia, Reino Unido e Italia. Incluso países como Bélgica y Suecia con mucha menor población que España, y menor peso económico en la Unión Europea que España, logran exportar más. Apenas nos encontramos por delante de Austria, quien no se caracteriza por tener un sector de exportación alto en Europa.

Por lo tanto España tal como se puede apreciar se encuentra en una situación de desventaja en lo que refiere a las exportaciones de nuestros productos en China. Las empresas españolas deben de hacer un esfuerzo en aumentar sus exportaciones a China ya que además el porcentaje del volumen exportado a China sobre el total de exportaciones al mundo está también por debajo de muchos países tal como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 3. Porcentaje de exportaciones a China sobre el total de exportaciones

PAISES	TOTAL exportaciones al mundo			Porcentaje de exportación a China sobre el total de las exportaciones		
	Valor en 2011	Valor en 2012	Valor en 2013	PORCENTAJE 2013	PORCENTAJE 2012	PORCENTAJE 2011
ESPAÑA	214.074.825	222.331.027	234.114.269	1,7	1,7	1,6
ALEMANIA	1.064.161.945	1.101.159.689	1.098.167.174	6,1	6,1	6,1
FRANCIA	417.523.802	432.767.648	426.784.527	3,5	3,5	3,2
ITALIA	375.677.090	389.965.764	386.760.309	2,5	2,3	2,6
SUECIA	134.185.367	134.327.139	126.178.531	3,6	3,2	3,2
REINO UNIDO	371.392.590	374.179.010	412.602.626	3,3	3,3	2,7
PORTUGAL	42.310.959	45.392.814	47.239.242	1,4	1,7	0,9
ESTADOS UNIDOS	1.062.387.094	1.201.760.393	1.188.025.151	7,7	7,2	7,0
CANADA	323.390.729	352.528.128	343.604.944	4,4	4,3	3,8
BELGICA	341.718.450	347.453.442	385.085.820	2,0	2,2	2,1
POLONIA	135.051.930	139.651.497	150.315.635	1,1	1,0	1,0
RUSIA	371.180.020	408.034.230	396.961.111	6,8	6,8	6,7
AUSTRALIA	193.435.213	199.242.702	189.839.257	34,6	29,6	27,4
AUSTRIA	121.702.428	123.491.868	125.180.265	2,5	2,4	2,4

Fuente: Base de datos estadísticos de Naciones Unidas. COMTRADE

En esta tabla se puede observar que España se encuentra por debajo de la mayoría de los 17 países que se representan. Cabe apreciar que el porcentaje de las exportaciones de España a China sobre el total de exportaciones de España al resto del mundo es muy bajo. La situación es aún más preocupante si tenemos en cuenta que China es uno de los principales mercados receptor de importaciones del mundo. Tal como se puede apreciar países de la Unión Europea, como Austria y Suecia, con un menor volumen de exportaciones globales que España alcanzan una cuota de exportaciones a China mayor que nuestro país. Otros países de la Unión Europea como Bélgica, Italia, Alemania y Reino Unido también tienen porcentajes de exportación superiores. Por lo tanto, nuestro país se encuentra en clara desventaja respecto a los principales países de la Unión Europea, a países occidentales como Canadá, Estados Unidos y Australia, y también respecto a países latinoamericanos desarrollados como México y Chile.

Sin embargo, no es sólo a nivel de exportaciones en lo que España se encuentra en por detrás de los principales países occidentales, sino también en lo que hace referente a las inversiones extranjeras directas. Según datos de ICEX en el año 2011 España invirtió en China 664.489.710 millones de euros. Durante el año 2013 España invirtió 206.746.970 millones de euros y de enero a septiembre de 2014 en 478.595.890 millones de euros. Estas cifras no permiten a España formar parte de los diez principales emisores de inversión directa en China como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 4. Inversión extranjera en China por países en 2014

PRINCIPALES INVERSORES EN CHINA	CANTIDAD INVERTIDA EN USD EN 2014	PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL 112.590 MILLONES DE USD
HONG KONG	85.740	76,15
SINGAPUR	5.930	5,27
TAIWAN	5.180	4,60
JAPON	4.330	3,85
COREA DEL SUR	3.970	3,53
ESTADOS UNIDOS	2.670	2,37
ALEMANIA	2.070	1,84
INGLATERRA	1.350	1,20
FRANCIA	710	0,63
PAISES BAJOS	640	0,57

Fuente: Ministerio de Comercio de la República Popular China.

Sí cabe destacar como factor positivo que las inversiones chinas en España han crecido potencialmente en los últimos años. Según los datos del ICEX la inversión de China en España ha pasado de 26.3 millones en 2010 a 409.3 millones en 2012. En 2013 descendió hasta 20.5 millones de euros, pero de enero a septiembre de 2014 se ha vuelto a incrementar hasta la cifra de 290.1 millones de euros. Por lo tanto, cabe destacar que la presencia de capital chino en España está aumentando considerablemente, lo cual conlleva que las empresas chinas se estén instaurando en el mercado español. Una de las inversiones más importantes que se han producido ha sido el 20 por ciento del accionariado del Atlético de Madrid por el magnate chino Wang Jianlin, propietario del Grupo Wanda.

Por lo tanto, las empresas españolas se encuentran ante el reto de tener que considerar el mercado chino como un destino de mayor importancia para sus productos. Así mismo las empresas españolas que se instalan en china ya sea en la modalidad de *joint venture* con socios chinos o con capital cien por cien extranjero tienen el desafío no sólo de adaptarse a sus empleados locales, sino especialmente a sus clientes y proveedores (Suanes & Espinosa, 2012). De ahí que ignorar la

importancia y trascendencia de la cultura china en el comportamiento de su sociedad y en la organización de sus empresas es un error que este trabajo de investigación pretende ayudar a solucionar dado que resulta fundamental conocer en profundidad los valores y normas que condicionan el comportamiento de los ejecutivos y empleados chinos en comparación con Occidente. Tal como señala el Banco Santander en su estudio de porque invertir en China, el desconocimiento sobre la cultura China es uno de los factores que afectan a los negocios y por tanto es uno de los aspectos en los que se tienen que preparar los empresarios o ejecutivos españoles que acuden a este mercado:

“El contexto legal cambiante, la complejidad administrativa, la dificultad que encuentran los occidentales para comprender el enfoque de los negocios a nivel cultural y práctico, las carencias a nivel de personal directivo intermedio y un movimiento muy importante a nivel de personal son obstáculos que se encuentran a menudo en este mercado” (Banco Santander. Departamento Internacional<sup>7</sup>).

Precisamente se van a explicar bien en los próximos capítulos las diferencias culturales entre Occidente y China, los valores que emanan de la cultura china y que están presentes en el mundo de los negocios, la incidencia de estos valores en el contexto empresarial, los aspectos a tener en cuenta en la operativa en el mercado chino y las recomendaciones por parte de empresarios y ejecutivos e con experiencia consolidada en China. De modo que finalmente se expongan las conclusiones que puedan servir de ayuda para poder fomentar de mejor forma las relaciones empresariales entre las empresas occidentales y chinas en cuanto al conocimiento de las reglas de juego socioculturales en el ámbito de los negocios.

---

<sup>7</sup> Banco Santander (2015). Página web del Banco Santander <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera>



## CAPÍTULO 2. OBJETO DEL TRABAJO Y ESTRUCTURA DE ESTUDIO

### 2.1 OBJETO DEL TRABAJO E HIPÓTESIS

El éxito empresarial en China está condicionado por conocer, adaptarse y manejarse a diario con ciertos valores socioculturales que influyen en las normas de relación y en el comportamiento de los empresarios y ejecutivos chinos en el mundo de los negocios. En este estudio se desea exponer, analizar y contrastar los valores socioculturales más importantes para hacer negocios en China para que sean tenidos en cuenta por los empresarios y ejecutivos occidentales. Además se desea considerar la importancia de los valores socioculturales más importantes en función de la edad de los chinos puesto que la sociedad china ha sufrido fuertes cambios sociales y económicos. Debido al perfil comercial de ventas de los expertos entrevistados se debe tener en cuenta que la orientación de este trabajo de investigación está encaminada a poder mejorar el canal de ventas y las relaciones comerciales de venta de productos y servicios en China.

El objeto principal de este trabajo de investigación es *averiguar los valores socioculturales más importantes en China y su influencia en el mundo de los negocios y conocer la relativa importancia que tengan los valores socioculturales en los negocios en China en función de la edad de los ejecutivos o empresarios chinos*. Para ello se propone resolver la siguiente hipótesis principal:

**Hipótesis principal: Los valores socioculturales son importantes en el mundo de los negocios en China y su importancia es relativa en función de la edad de los chinos.**

Para conocer la importancia de los valores socioculturales este trabajo de investigación se propone identificar y analizar cuales son los valores socioculturales más importantes en China y profundizar en sus principales

características. Por lo tanto, para alcanzar el objeto principal de la tesis es necesario investigar la importancia de cada uno de los valores socioculturales más importantes en los negocios en China. En consecuencia se proponen las siguientes hipótesis para cada valor.

Hipótesis 1a. El *guanxi* es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Hipótesis 1b. La importancia del *guanxi* en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Hipótesis 2a. El *mianzi* es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Hipótesis 2b. La importancia del *mianzi* en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Hipótesis 3a. La confianza personal (*xinren*) es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Hipótesis 3b. La importancia de la confianza personal (*xinren*) en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Hipótesis 4a. El *renqing* es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Hipótesis 4b. La importancia del *renqing* en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Hipótesis 5a. La armonía es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Hipótesis 5b. La importancia de la armonía en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.



Hipótesis 6a. La jerarquía es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Hipótesis 6b. La importancia de la jerarquía en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Hipótesis 7a. El colectivismo es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Hipótesis 7b. La importancia del colectivismo en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Para alcanzar el objetivo principal de este trabajo de investigación, se dará respuesta a las hipótesis realizadas por medio de un análisis teórico de los valores socioculturales más importantes y de un trabajo de campo por medio de entrevistas de profundidad a personas con experiencia en hacer negocios en China. Ambas partes serán contrastadas de forma conjunta de modo que se pueda analizar y contrastar las hipótesis.

Además del objeto principal de la tesis hay dos objetos secundarios. El primer objeto secundario consiste en *realizar una revisión de la literatura más relevante sobre los factores socioculturales en China en el mundo de los negocios*. De este modo en el futuro otros investigadores pueden continuar en la investigación de como dichos valores influyen en el mundo de los negocios en distintas actividades o áreas como la relación con proveedores, los recurso humanos, etc. Para lograr este objetivo, se realiza una profunda búsqueda y revisión bibliográfica con la finalidad de encontrar y exponer un amplio número de trabajos de investigación académicos como artículos de investigación, libros, o actas de conferencias, junto al mismo tiempo con artículos de medios de comunicación.

Adicionalmente otro de los objetos de este trabajo de investigación es *conocer como los empresarios y ejecutivos españoles con experiencia en hacer negocios en China han tenido que adaptarse a la cultura china cuando hacen negocios y trasladar al mundo académico sus recomendaciones para hacer negocios y para adaptarse a cada uno de los valores socioculturales que son objeto de estudio*. Para lograr este objetivo, se

dedicará una parte de la entrevista en profundidad dirigida a recoger las opiniones de cada uno de los entrevistados sobre cómo deben adaptarse los ejecutivos y empresarios a la cultura china de los negocios, cuales han sido las claves de su éxito profesional en China y cuales son las recomendaciones que tienen para cada uno de los valores socioculturales tratados.

## 2.2. ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

El estudio que se propone consta de tres partes en las que se analizan los factores socioculturales más importantes en China en el mundo de los negocios. En la primera parte se realiza un análisis de las diferencias culturales entre China y Occidente. Para ello se realiza una profunda revisión de artículos de investigación, libros, actas de conferencia y en menor medida de artículos de medios de comunicación con la finalidad de analizar y exponer desde la perspectiva académica la realidad sobre los valores socioculturales más importantes en el mundo de los negocios en China. En la segunda parte del trabajo de investigación se realiza un trabajo de campo por medio de entrevistas de profundidad a personas con experiencia en hacer negocios en China y en conocer la cultura china. La última parte del trabajo de investigación se centra en analizar las dos primeras partes de forma conjunta. A continuación se detalla cada una de las partes.

La primera parte consta de los capítulos tres y cuatro. En el capítulo tres creemos que es fundamental en primer lugar poner de relieve la importancia de la cultura como un factor que afecta a la forma en la que se desarrollan las sociedades y como consecuencia en cómo desarrollan sus actividades económicas y comerciales. Una vez definido el concepto de cultura se elabora una exposición de las distintas formas de encontrar diferencias culturales entre Occidente y China en el campo social y de los negocios atendiendo a las dimensiones culturales (Hofstede, 1980), y las normas de relación en el ámbito del marketing y las relaciones comerciales (Heide & John 1992; Dwyer et al., 1987; Macnail, 1980). A continuación se realiza un análisis del origen de los valores socioculturales en China y se describen los más importantes en su sociedad y en el mundo de los negocios. En el capítulo cuarto se realiza un profundo análisis de cada valor de modo que se pueda dar a conocer el significado de cada valor, su importancia, la

relación que pueda tener con otros valores y la influencia en el mundo de los negocios.

La segunda parte del trabajo de investigación está basado en el trabajo de campo por medio de entrevistas de profundidad en las que se incluye un breve cuestionario final. La segunda parte consta del capítulo quinto, sexto y séptimo. En el capítulo sexto se justifica la metodología del trabajo de investigación en la que se aboga por una combinación de la metodología cualitativa por medio de entrevistas en profundidad y de la metodología cuantitativa por medio de un breve cuestionario para que de un modo muy sencillo los entrevistados otorguen una puntuación a cada uno de los valores socioculturales en función de tres rangos de edad de empresarios y ejecutivos chinos. Además en el capítulo quinto se describen todas las preguntas que se van a realizar a los entrevistados y el motivo por el que se realizan. También se incluye una descripción del perfil de cada uno de los entrevistados para poder conocer sus años de experiencia en los negocios en China, la edad, el sector en el que trabajan y otros datos de interés. . En el capítulo siete se analizan los resultados de las entrevistas de forma conjunta con la parte teórica de los valores socioculturales. De este modo se puede destacar desde la perspectiva académica y empresarial los aspectos más importantes de la cultura china de hacer negocios, de los valores socioculturales más importantes y de la experiencia profesional de los expertos entrevistados. El anexo de la tesis recoge todas las entrevistas realizadas a las personas que han accedido amablemente a ser entrevistadas.

La tercera parte del trabajo de investigación tiene como principal finalidad averiguar si la hipótesis principal y las hipótesis secundarias se cumplen, y si se han alcanzado los objetos del trabajo. La tercera parte del trabajo consta del capítulo de las conclusiones del trabajo de investigación en el que se recogen las principales conclusiones obtenidas, las limitaciones del trabajo, las líneas futuras de investigación y las implicaciones prácticas.



PARTE 1

**ANÁLISIS TEÓRICO DEL  
OBJETO DE ESTUDIO**



## CAPÍTULO 3. DIFERENCIAS CULTURALES ENTRE CHINA Y OCCIDENTE

### 3.1. DEFINICIÓN DE CULTURA

En este capítulo en conocer el origen de los aspectos diferenciadores de la cultura china, pues conocer la cultura y su origen explican el comportamiento de los individuos (Adler, 1991; Triandis, 1994). El mismo Adler (1991) describe la influencia de la cultura sobre el comportamiento con el ciclo:

cultura - valor - actitud - comportamiento - cultura

El valor es algo que es implícitamente o explícitamente deseable a los individuos o grupos y que influencia su selección de modos, significados y acciones. Los valores pueden ser conscientemente o inconscientemente mantenidos por la gente. La actitud es un constructo que expresa valores y dispone a una persona a actuar o reaccionar de una manera concreta respecto a algo. Comportamiento es cualquier forma de acción humana. De este modo los individuos expresan su cultura por medio de los valores que tienen sobre la vida y sobre el mundo que les rodea. Estos valores influyen su actitud sobre la forma de comportamiento considerada apropiada en distintas situaciones. Con el tiempo, el cambio continuo de patrones de comportamiento influyen la cultura de la sociedad y produce que comience de nuevo el ciclo.

Otros autores como Triandis (1994) sostienen que el comportamiento está determinado por la ecología. La ecología se refiere a donde la gente vive, la cual consiste de los objetos, recursos y la geografía del medio, y la forma en la que el individuo vive en ella y sobrevive. En el caso de China se debe tener presente que su geografía está muy presente en su cultura, pues se manifiesta en sus tradiciones, como considerar a ciertas montañas sagradas, en su literatura donde buena parte de la poesía china se basa en realzar la naturaleza y orografía de China, y en su pintura en la que montañas, valles y ríos están muy presentes, de

hecho son muy usadas estas pinturas como elementos decorativos en los hogares, restaurantes y sedes institucionales.

A pesar del intenso interés en la investigación académica en el campo multicultural el concepto de cultura sigue siendo un concepto difícil de definir según la sociedad evoluciona. Por este motivo resulta interesante partir del origen de la palabra cultura, originalmente deriva del latín "cultura" que significa "que tiende o" mantener". Actualmente sin embargo tiene múltiples y diversas definiciones hoy en día. Si acudimos a de Edward B. Tylor considerado uno de los primeros antropólogos modernos que estudio el mecanismo de cambio cultural define la cultura de la siguiente forma:

"La cultura o civilización, tomada en su sentido etnográfico amplio, es un complejo entero que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad". (Edward B. Tylor en Tonneu & Thompson, 2000). Traducción propia.

Por su parte Kroeber & Kluckhohn proponen una definición de cultura más transversal desde los conceptos de patrones, ideas, valores, y comportamiento:

"La cultura consiste en patrones, explícitos e implícitos, del y para el comportamiento adquiridos y transmitidos por símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo su incorporación en los artefactos; el núcleo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales (es decir, derivados históricamente y seleccionados) y especialmente sus valores asociados; los sistemas de cultura pueden, por un lado, ser considerados como productos de la acción, y por otro lado, como elementos condicionales de la acción futura." (Kroeber & Kluckhohn 1952: 181; citado por Adler 1991). Traducción propia.

Esta definición propone la cultura como una forma de pensar, actuar y compartir. Además es interesante recalcar que no definen la cultura como un sistema cerrado, sino que la cultura supone un conjunto de patrones de vida a ser compartido con otros miembros de la sociedad por medio del comportamiento.



También supone un conjunto de ideas tradicionales que construimos durante nuestra vida y están ligadas a los seres que nos rodean, y un conjunto de valores. A partir de esta definición resulta muy interesante tener en cuenta que conocer los rasgos de una cultura y de su sistema permiten conocer sus entresijos, entender su comportamiento y lo que resulta más importante para el campo de los negocios a nivel internacional, permite poder comprender los mecanismos culturales que influirán en el comportamiento futuro de los actores de distintas culturas. De modo que se da a entender que se puede distinguir entre la cultura de la sociedad de la que uno forma parte y la cultura de otra sociedad, de la que uno no forma parte. Este concepto se manifiesta en el uso de la palabra "cultura" cuando por ejemplo usamos el concepto de la "cultura china" donde asumimos los valores y comportamientos que representan China, su sociedad o la persona china si nos referimos a un mayor nivel de abstracción. En otras palabras, siguiendo con este ejemplo el concepto de "cultura china" implicaría que la sociedad china sea aquella que comparta ciertos valores y muestra un comportamiento, que se puede distinguir fácilmente de las otras culturas, como la cultura occidental. Por tanto, el conocer los patrones, valores e ideas tradicionales de la cultura china suponen una ayuda para predecir que comportamientos se pueden dar en función de nuestra forma de interactuar con personas de cultura china.

La idea de un conjunto de valores y comportamiento compartidos por parte de una sociedad también es fundamental para la idea básica de cultura en el ámbito de la comunicación intercultural. De este modo Hofstede (1994) define la cultura como:

“La programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros” Traducción propia.

Hofstede completa el concepto de "programación colectiva" al sugerir que la cultura podría estar situada entre la naturaleza humana, que no está programada ni es programable, y la personalidad del individuo. Esta idea de cultura en el individuo es particularmente útil para explicar el concepto de cultura, así como la diversidad de las personalidades individuales dentro de una misma cultura. Otra definición de cultura la propone Swidler (1986):

“[...] la “caja de herramientas” de vehículos simbólicos tales como cuentos, lenguaje, prácticas rituales, creencias y visiones del mundo, que la gente puede utilizar en diferentes configuraciones para resolver diferentes tipos de problemas” (Traducción propia)

Por otra parte si buscamos una definición de cultura por académicos en China tenemos la siguiente de Lee (1995), en *Spectrum of Chinese Culture*, donde en su definición se incluye desde instituciones políticas hasta la filosofía:

“La cultura es una institución de la vida y es un patrón de actividades desarrolladas a partir de los problemas básicos del ambiente. Organización social, instituciones políticas, las actividades económicas, el derecho, el arte, la ciencia, la filosofía, y los valores de la vida son parte de una cultura”  
Traducción propia.

Ambas definiciones reúnen un conjunto de conceptos que moldean la cultura del grupo de personas que las comparten. Otros autores como Fukuyama (1995) definen la cultura como hábitos de ética heredada. Mientras que para Terpstra & David (1991) en su estudio sobre como la cultura influye en los negocios definen la cultura como un conjunto de entendimientos compartido por personas que han sido socializadas de forma similar. Con el desarrollo de las naciones tal como las conocemos hoy en día desde el siglo XIX, cuando los procesos de independencia de las colonias se acentuaron y el auge de los nacionalismos, el desarrollo de los sistemas educativos se ha desarrollado en los países acordes a las doctrinas centrales de los gobiernos, lo cual ha favorecido un proceso común en cada nación de socialización en sus ciudadanos. De modo que a pesar de que dentro de las propias culturas existen otra subculturas, el desarrollo de la cultura de un país es una fuerza que influencia las percepciones, disposiciones y comportamientos de su gente (Triandis 1989). Adler et al. (1986) describen las consideraciones culturales implícitas en el mundo como paradigmas cognitivos que son únicos en cada cultura. Tal como se entiende en general, la cultura de una sociedad comprende los valores compartidos, entendimientos, suposiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores,

impuestas por los miembros presentes de la sociedad, y se transmite a las generaciones venideras. Esto tiene como consecuencia que se compartan, en gran parte, actitudes comunes, códigos de conducta y las expectativas que subconscientemente guían y controlan ciertas normas de comportamiento (Jariya, 2012). La cultura varía en cada nación (Cateora et al., 2011), e influye en el comportamiento del individuo y de las organizaciones de tal modo que tiene implicaciones en el desarrollo de confianza y de la eficacia (Doney et al., 1998). Hofstede y Bond (1988), y Trompenaars (1993), también sugieren que las diferencias culturales fundamentales entre las naciones emergen de soluciones elegidas para un número limitado de dilemas básicos, pero universalmente compartidos, sobre la existencia humana a la que se enfrentan todas las sociedades. Las soluciones seleccionadas por los grupos sociales para hacer frente a estos problemas finalmente evolucionan en suposiciones inconscientes que definen las preferencias sociales y orientación de valores preferidos que son importantes para un grupo social determinado (Trompenaars, 1993). La cultura es el marco del significado para Trompenaars (1993), ya que es la forma colectiva en la que grupos de personas entienden e interpretan el mundo.

Para resumir las definiciones anteriores, la cultura puede describirse como el conjunto de valores, creencias, comportamientos, costumbres y actitudes que distinguen a una sociedad. De modo que teniendo en cuenta las diferencias de socialización entre Occidente y China hay que considerar la existencia de hábitos, entendimientos y formación de mentalidades distintas entre los individuos que forman sus sociedades. Hay que tener en cuenta que la cultura china se ha expandido por varios países asiáticos como Taiwán, Malasia y Singapur donde la inmigración china controla buena parte de las empresas más importantes. También hay otros países de Asia donde hay influencias de la cultura china como en Corea del Sur y Japón, sin embargo la influencia y similitud reside en algunos aspectos del confucianismo como el colectivismo, la importancia de la jerarquía, la armonía y las relaciones (Zhang et al., 2005; Alston, 1989; Gong & Suzuki, 2013). Ahora bien, la intención de este trabajo de investigación es poner de relieve las características principales de la cultura china que son compartidos por sus sociedades en distintos países donde su influencia económica es notable, de modo que sirvan para comprender profundamente las diferencias culturales y los conceptos a tener en cuenta en el mundo de los negocios.

### 3.2. IMPORTANCIA DE LA CULTURA NACIONAL EN LOS NEGOCIOS

En el siglo XXI resulta imprescindible para las empresas competir cada vez más en entornos globales. El crecimiento de la globalización económica conlleva que los actores económicos tengan que desarrollar un mayor interés y comprensión cultural en conocer las peculiaridades del país donde hacen negocios (Sanyal, 2001). El comercio internacional ha ido creciendo desde el siglo XX a un nivel en el que desde cualquier país del mundo se exportan e importan productos, y por tanto los individuos de distintas naciones interactúan para desarrollar las relaciones comerciales. De modo que las culturas nacionales han influenciado la forma de pensar, comportarse y los valores de los individuos que han vivido en ellas. Debido a las distintas barreras culturales el construir relaciones de negocio exitosas a menudo ha sido problemático, y de hecho todavía crea desafíos. En primer lugar porque los individuos deben enfrentarse a nuevos mercados con códigos culturales e institucionales distintos, lo que supone que los malentendidos culturales sean un aspecto vital a considerar. Estos malentendidos afectan tanto al desempeño profesional del individuo como a los objetivos marcados por la empresa. Por lo tanto, existe una barrera mental en los individuos en conocer y adaptarse a las diferencias culturales de los países donde hacen negocios. Beckerman (1956) en su afán por estudiar los factores que condicionaban la diferencia entre países introdujo el concepto de distancia psíquica. Este concepto expresa el grado en que nos sentimos cerca o similares a naciones extranjeras y su gente, midiendo cuan diferentes somos de otros países cuan diferentes percibimos serlo (Sousa & Bradley, 2006). Este concepto ganó atención cuando la escuela escandinava lo incorporó como uno de sus principales pilares en su teoría de la internacionalización (Magnusson, Wilson; 2008). La distancia psíquica fue definida como:

“La suma de factores que impiden el flujo de información desde y del mercado” (Johanson & Vahlne, 1977). Traducción propia.

Johanson & Vahlne consideran que la distancia psíquica incluye diferencias en el lenguaje, educación, prácticas comerciales, desarrollo industrial y la cultura. Sin embargo, el concepto de distancia psíquica existe en la mente del

individuo y depende de cómo él o ella percibe el mundo. Por lo tanto, este concepto refleja sólo la percepción individual de las diferencias entre el país de origen del individuo y el país extranjero con el que se relaciona.

“La percepción individual es una interpretación de la realidad y por lo tanto es altamente subjetiva. Esto significa que la distancia psíquica no puede ser considerada un argumento que influencia cada persona en las empresas de la misma forma. Por lo tanto el concepto de distancia psíquica debería ser aplicado a nivel individual” (Sousa y Bradley 2005). Traducción propia.

Por otra parte el concepto de la distancia cultural engloba un concepto más amplio. En lugar de evaluar la percepción del individuo de las diferencias, el concepto distancia cultural utiliza valores culturales para evaluar la distancia entre los países y no individuos. El concepto de la distancia cultural se define como el grado en que los valores culturales de un país son diferentes a las de otro país (Sousa & Bradley 2005). Por su parte Kogut y Singh (1988) sugieren que la distancia psíquica de los ejecutivos en un mercado específico estaría influenciada por las diferencias en la cultura de la nación. De hecho afirman que la distancia cultural basada en la cultura nacional es lo que mejor representa la distancia psíquica o la percepción de suma de factores que impiden el flujo de información en el mercado. Kogut y Singh (1988) realizan una investigación sobre la distancia cultural basado en las dimensiones culturales de Hofstede (1980). Estas dimensiones culturales se basan en un estudio realizado por Hofstede en la empresa IBM, en la que se analizan inicialmente 40 países donde se miden diferentes valores que se concentran en un primer estudio en cuatro dimensiones culturales (individualismo-colectivismo, distancia al poder, evasión a la incertidumbre, masculinidad-feminidad) y en un estudio posterior que pretende explicar parte del desarrollo económico de los países asiáticos en base a una quinta dimensión cultural (orientación al largo plazo). En su estudio se ponen de relieve la distancia cultural entre distintos países por medio de las diferencias en las dimensiones culturales. Según Tihanyi, Griffith y Russel (2005) una empresa podría encontrar dificultades operativas como resultado de una gran distancia cultural, en general, esto es causado por la falta de comprensión de las normas, valores e instituciones que forman parte del intercambio social en los mercados.

En este mismo artículo también sugieren que a mayor distancia cultural entre el país de la empresa matriz y el país del país de destino hará que la empresa matriz tienda hacia un modo más jerárquico, por lo que se opone a los resultados de Kogut y Singh (1988). Ahora bien, el estudio de Tihanyi, Griffith y Russel (2005) sí pone de relieve la importancia de conocer y comprender las normas y valores de la cultura del país donde la empresa desea introducirse. Por otra parte hay varios estudios que hablan de la influencia de la distancia cultural en las empresas. La distancia cultural entre los individuos de los distintos países influye en las relaciones en los negocios (Dyer & Singh, 1998). Además, la importancia de la distancia cultural también tiene una influencia importante en la forma que un fabricante gestiona las normas relacionales con distribuidores foráneos (Roath et al. 2002). Estos investigadores insisten en que el desconocimiento de la cultura y los mercados foráneos conlleva que haya que hacer esfuerzos por adaptarse a las particularidades de con quien hacemos negocios.

La investigación de marketing internacional también ha considerado la importancia de la distancia cultural. De hecho en diversos estudios se ha vinculado la distancia cultural con relaciones de exportación (Leonidou et al., 2002), la aceptación del producto (Craig et al., 2005), la división de las actividades de comercialización entre la sede principal y la filial local (Hewett et al., 2003), de normalización de publicidad o de adaptación (Karande et al., 2006), y el rendimiento de la empresa (Shenkar, 2001). La distancia cultural es un factor muy importante dentro del ámbito internacional de los negocios:

"Ningún estudio negocios internacionales puede considerarse completo a menos que haya una variable explícita que controle la distancia cultural." (Cho & Padmanabhan, 2005). Traducción propia.

De hecho los ejecutivos de marketing se basan a menudo en las similitudes entre los mercados como norma para decidir cuando es adecuado y efectivo estandarizar las actividades de marketing internacional (Karande et al., 2006). Cada vez más las empresas se tienen que preocupar de conocer con precisión las diferencias culturales entre sus mercados de origen y sus mercados de destino. De ahí que las empresas se encuentran ante el reto de desarrollar sensibilidad

cultural<sup>8</sup> cuando tienen la necesidad de acudir a nuevos mercados internacionales (Labahn & Harich 1997). Dicha sensibilidad requiere la capacidad de entender a quienes viven en otras sociedades y la voluntad de ponerse en la mentalidad del otro. Las empresas son las primeras interesadas en comprender las diferencias culturales pues en el entorno global en el que nos encontramos requiere la adaptación del capital humano para formar grupos de trabajo capaces de alcanzar los objetivos marcados por la organización.

“Para las organizaciones de vanguardia, la globalización significa la creación de una cultura que acepta la diversidad para maximizar el potencial del personal, especialmente a través de los equipos de trabajo” “ (Harris et al., 2004). Traducción propia.

Las empresas deben ayudar a sus empleados en la labor de desarrollar su conciencia cultural de modo que les permita aceptar distintas normas de comportamiento, valores y actitudes en la gestión de los negocios en los distintos mercados internacionales. Sin embargo, en la gestión diaria son los individuos en los que recae el protagonismo de ejercer la tarea de desarrollar su conciencia cultural para relacionarse satisfactoriamente en el contexto internacional, y especialmente en el país extranjero en el que principalmente desarrollen su labor profesional. Las personas se involucran cada vez más en la interacción con personas de otras culturas, lo que requiere realizar ajustes en su cultura y su forma de hacer las cosas. Para lograr esto resulta imprescindible que las personas desarrollen la adaptación cultural lo cual les lleve a desarrollar las políticas apropiadas y determinar la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar en un entorno internacional específico. Según Francis (1991) la adaptación cultural puede ser vista como un intento de dar cabida a lo foráneo de la cultura de otro individuo mediante la alteración del estilo de comunicación y el ajuste a las prácticas, normas de comportamiento y las diferencias en las creencias. Francis (1991) resume que pueden surgir problemas de comunicación entre dos culturas

---

<sup>8</sup> La sensibilidad cultural implica la conciencia, la comprensión cultural y la reducción de los prejuicios culturales. Se define como el aprendizaje de una empresa y la adaptación a las prácticas nacionales de negocio de su socio (Labahn & Harich, 1997).

sobre la base de dos tipos de problemas. El primero de ellos está relacionado con las normas de comportamiento y el segundo tiene sus raíces en las diferencias en las visiones del mundo y las expectativas entre las personas de diferentes culturas. Por lo tanto, la comprensión y adaptación de la cultura de una nación puede ayudar para evitar choque cultural, malentendidos y malas interpretaciones respecto a las normas de comportamiento y expectativas creadas por los individuos.

El camino para adaptarse a las diferencias culturales de cada nación es la adaptación intercultural, lo cual consiste en aprender las reglas, normas, costumbres y el idioma de la nueva cultura (Kealey 1989). Según Ady (1995), la adaptación cultural es el proceso evolutivo por el cual un individuo modifica sus hábitos personales y costumbres para adaptarse a una cultura particular. También se refiere a los cambios graduales dentro de una cultura o sociedad que se producen en personas de diferentes orígenes que participan en la cultura y que comparten sus puntos de vista y prácticas. Adaptarse a una cultura diferente es hacer frente a un gran reto y seguir un nuevo sistema de reglas de un grupo específico, lo cual requiere tener una mente abierta. La tarea de adaptación resulta aún más ardua cuando la distancia cultural es mayor entre las culturas de los individuos o grupos. Los individuos están influenciados por las variables nacionales y socioculturales, las cuales proporcionan el contexto para el desarrollo de las variables culturales. Estas variables culturales, a su vez, determinan las actitudes básicas hacia el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo, la adaptación al cambio, etc. También afectan la motivación y las expectativas de un individuo con respecto a las relaciones de trabajo y de grupo, y que en última instancia, afectan a los resultados que se pueden esperar de esa persona. De ahí que la adaptación cultural del individuo a nuevos entornos culturales distintos resulta vital para desarrollar las políticas apropiadas y determinar la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar en un entorno internacional específico. Por este motivo, los empresarios y ejecutivos se pueden beneficiar bastante de comprender la naturaleza, dimensión y las variables de una cultura en particular y como afecta al trabajo y al proceso organizacional (Joinson, 1998).

El interés por la cultura lleva a los actores económicos a desarrollar políticas de adaptación adecuadas al destino y a determinar cómo planificar, controlar y



organizarse en un contexto empresarial internacional (Katri, 2009; Hofstede 1980). Muy a menudo los ejecutivos han obviado la importancia de los factores culturales, lo cual los ha llevado a equivocarse en la escena internacional (Podrug, 2011; Black & Mendendenhall, 1990;). Sin embargo, la indiferencia hacia los factores culturales no es la actitud más adecuada cuando estamos en el momento de la historia en el que el comercio internacional está creciendo más que en ningún otro momento del pasado. Por lo tanto, los ejecutivos que tengan la habilidad y competencia de comprender y trabajar eficazmente con otros de culturas diferentes resultan de vital importancia en el contexto actual de los negocios (Ralston et al., 1997; Tung, & Miller 1990).

Hay estudios de investigación que han demostrado la importancia de las diferentes culturas en el mundo de los negocios en aspectos como la relación de los ejecutivos y sus subordinados (Morris et al. 2013), en los recursos humanos (Graham, 2009), en gestión corporativa (Kotter & Heskett, 1992), en la exportación (Zhang et al., 2003), en el marketing relacional (Samaha et al., 2014) y en el marketing transaccional, pues tal como comentan Cleveland and Laroche (2007) la cultura es el primer factor decisivo en la actitud, comportamiento y estilo de vida del consumidor, y por tanto las necesidades que los consumidores satisfacen por medio de la compra y el uso de productos y servicios.

En el campo del marketing, reputados académicos han señalado la importancia de la cultura en el consumidor y estrategia de marketing. Así, según Kotler et al. (1996) la cultura es la causa más fundamental de los deseos y comportamiento de una persona. De hecho comentan cómo la cultura influye en el comportamiento de los consumidores a través de factores sociales, personales y psicológicos. Por su parte Herrmann & Heitmann (2006) afirman que cuando se planifican estrategias de marketing internacionales es muy importante para las multinacionales considerar las diferencias culturales, pues dan lugar a diferentes respuestas de los consumidores. Por lo tanto, conocer la cultura de cada país resulta importante para varias actividades que una empresa desarrolla internamente y externamente para lograr sus objetivos.

Investigadores multiculturales han estado debatiendo sobre el medio cultural en el que los individuos se socializan pues condiciona y estructura las diferencias en la forma de actuar y de comportarse de los individuos. De este

modo, las percepciones de lo que constituyen acciones y comportamientos en el lugar de trabajo de gestión efectiva en un país podrían no ser percibidos en otro país (Hofstede, 1994). China, es un claro ejemplo de cómo los malentendidos culturales y las distintas percepciones sobre los comportamientos adecuados para la gestión efectiva de los negocios afectan al desarrollo de relaciones comerciales. Por lo tanto, resulta importante que los trabajadores que se trasladan a países con una cultura distinta, como es en el caso de China, tengan que desarrollar un proceso de adaptación cultural tanto en su entorno social como en su entorno laboral. De este modo para afrontar los retos inherentes a un entorno empresarial competitivo internacionalizado, las organizaciones dependen cada vez más de la capacidad intelectual de sus recursos humanos para mejorar el desempeño organizacional (Yeung & Ready, 1995). Hoy en día ya no es suficiente con saber idiomas para trabajar en el contexto internacional pues cada vez más gente habla inglés y puede comunicarse en cada vez más países. Por eso es tan importante conocer las peculiaridades que tengan las culturas nacionales, pues ya no sólo son importantes para relacionarse profesionalmente, sino también suponen una ventaja competitiva del individuo respecto a otros competidores.

Con la búsqueda de oportunidades de negocio por las organizaciones multinacionales en el exterior y en concreto los países asiáticos, debido a su crecimiento económico y tamaño de la población de los países en este continente, la necesidad de conocer las similitudes y diferencias entre la forma de gestionar los negocios que la gente de las culturas occidentales y asiáticas, se convierte en un deber empresarial (Hebard, 1996). Si bien en el caso de China nos encontramos ante un reto si cabe de mayor complejidad al estar su cultura fundamentada en un idioma, filosofía, sociedad, historia y economía muy distinta a la de Occidente (Hofstede & Bond 1991), y por consecuencia a la de España. No es de extrañar que quien haya vivido o visitado China pueda apreciar una fuerte presencia de la cultura china en su sociedad. El pueblo chino está orgulloso de su cultura, y tienen un fuerte sentimiento de superioridad cultural (Fang, 1999). No en vano estamos hablando del país del mundo hoy en día con la cultura más longeva y con la civilización con la mayor tradición en mantener su cultura (Roop, 1990). Ahora bien, también se debe tener en cuenta que desde 1989 una gran variedad de cambios se han producido en el entorno internacional de los negocios. Por ejemplo Inglehart (1997) identifica que ha habido cambios fuertes de valores en

China en el entorno empresarial desde finales de los años ochenta, mientras que en Estados Unidos los cambios han sido más sutiles. Según Inglehart, estos cambios parecen estar vinculados a la naturaleza dinámica de los cambios económicos y políticos que se han producido en China continental y Hong Kong. Además, internet se ha convertido en una importante fuente de información y comunicación, y los satélites han comenzado a emitir la televisión mundial en China cuando antes no era posible. La economía de China ha dado pasos importantes en su transición a una economía de mercado, lo que resulta en la obtención de adhesión a la OMC en 2001 (Chen, 2002), la inversión extranjera no para de aumentar en China junto con el establecimiento de *joint ventures* y de empresas con capital completamente occidental. Además la celebración de los JJ.OO en Beijing en 2008 ha sido una gran catapulta para la entrada de occidente, así como el crecimiento del turismo chino a Occidente y el uso de teléfonos móviles de última generación con acceso a internet.

China comenzó su nueva andadura con la política de puertas abiertas en 1978 (Bregolat, 2007). Desde entonces el cambio cultural en China está siendo asombroso, prueba de ello es que el concepto confuciano de restricción y moderación empezó a desaparecer. Las antiguas sanciones contra los ciudadanos corrientes que hiciesen ostentación de su riqueza y acaudalado modo de vida desaparecieron. De hecho en palabras de Deng Xiaoping la persecución de la riqueza no sólo tenía la aprobación oficial sino que se consideraba un deber de cada chino<sup>9</sup>. Desde el punto de vista del gobierno chino tanto el comunismo y capitalismo juegan un papel importante, de hecho ésto ha llevado a que el comunismo en China se denomine popularmente como socialismo de mercado (De Mente 1994). Tal como comenta el propio De Mente este sistema es similar al sistema japonés caracterizado por su orientación administrativa, si bien los japoneses lo llevan desarrollando desde hace más de 100 años y lo gestionan con

---

<sup>9</sup> Una de las más célebres frases de Deng Xiaoping es "*To become rich is glorious*". Dichas palabras enfatizan el cambio de política económica del gobierno chino, peor más aún el cambio de mentalidad en la sociedad china y hacía donde se dirigirían algunos cambios culturales como el progresivo auge del individualismo. Esta frase de Deng Xiaoping se recoge en el libro de Orville Schell (1984).

una menor población y más homogénea. En cambio los cambios políticos y económicos en China apenas tienen 38 años y a pesar de su rápido desarrollo económico todos estos cambios han ido más deprisa que los cambios culturales en su sociedad. Por su parte Witt & Redding (2014) realizan un análisis más profundo y actual de la realidad china donde el capitalismo está en pleno auge, pero con un control férreo del partido comunista chino, lo cual les lleva a denominar la economía china como “capitalista autoritaria”. Esta denominación representa el actual momento del país asiático, donde el desarrollo de sus instituciones obedece al sistema económico del país y al mismo tiempo al papel del gobierno en dicho desarrollo. El desarrollo de las instituciones de un país está marcado tanto por el sistema económico que se desarrolla en el país como por el control del gobierno de dichas instituciones. Tanto trabajos académicos, como libros sobre los sistemas de negocios y variedades de capitalismo sugieren que los orígenes y la evolución de las instituciones no pueden separarse de los factores culturales subyacentes (Redding et al., 2012). De hecho en suma a las instituciones formales se tiene que tener en cuenta que debe haber un denominador común en los actores y miembros de una sociedad.

“Algo más se necesita para llevar a los actores para coordinarse en un equilibrio específico y [...] lo que lleva a los actores a un equilibrio específico es un conjunto de conocimientos compartidos sobre lo que es probable que otros actores hagan, a menudo arraigado en el sentido de lo que es apropiado para otros actores hacer en tales circunstancias”(Hall & Soskice, 2001).  
Traducción propia.

Ese conjunto de conocimientos compartidos sobre el comportamiento de los individuos solo es posible si se comparte la misma cultura o se conoce la cultura de las personas con las que tratamos. China se encuentra en un momento en el que confluyen varias generaciones que han experimentado un brusco cambio político, económico y social que afecta tanto a la evolución de sus instituciones como a su cultura y por tanto las normas y valores que comparten sus distintas generaciones. Además la distancia cultural entre la cultura occidental y la cultura china es considerable, lo cual se manifiesta en una gran diversidad de valores, creencias y normas sociales que se traducen en diferentes comportamientos ante

una misma situación y una diferente manera en la que el individuo se socializa con su entorno. También influye en una forma diferente de analizar, gestionar y actuar en el mundo de los negocios. Por estos motivos el caso de China es un claro ejemplo de porqué en plena era de globalización económica debamos seguir preguntándonos como el comportamiento del individuo varía a lo largo de distintas culturas nacionales y generaciones. Para responder a este interrogante podemos analizarlo desde tres perspectivas:

- La psicología organizacional en la que a partir de los estudios de diversos académicos, entre los que destaca principalmente Gert Hofstede, se establecen dimensiones culturales medibles en cada país.
- Teoría Social Clásica en la que se hace hincapié en la importancia de las normas relacionales.
- El análisis de los valores más influyentes en el mundo de los negocios en China a partir de las investigaciones de diversos académicos que exponen una serie de valores particulares en China.

### 3.3. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS ENTRE CHINA Y OCCIDENTE

#### 3.3.1. La psicología organizacional: Dimensiones culturales

Una de las respuestas a los interrogantes que se despiertan cuando se analizan distintas culturas proviene de las ciencias de la antropología cultural y la psicología organizacional. La antropología cultural estudia la sociedad y la cultura humanas, describiendo, analizando e interpretando las similitudes y diferencias culturales. La psicología organizacional por su parte estudia como los valores de los empleados varían en función de la cultura. De ambas líneas provienen distintos investigadores que han estudiado las diferencias culturales y los valores de los individuos describiéndolas fundamentalmente en un binomio de valores que se denominan dimensiones culturales. En concreto, sugieren que existen dimensiones culturales que afectan de diferente forma a los individuos en distintos países (Hall, 1976; Hofstede, 1980; Adler, 1991; Trompenaars, 1994; Schwartz, 1994). Esto es debido a que las sociedades infunden valores específicos en la formación de los niños, los cuales se reflejan en las personalidades adultas

(Adler, 1991). Por lo tanto, es normal que de adultos los valores e ideas adquiridos en un entorno específico influyan en los comportamientos de las personas. Esto también ocurre en la empresa donde los empleados se comportan de forma distinta respecto a distintas situaciones y formas de gestionar el día a día de sus negocios y especialmente de sus relaciones tanto dentro de la empresa como con otros miembros de otras empresas o instituciones (Hofstede, 1980).

Existen varios autores que han propuesto distintas dimensiones con el objetivo de ayudar a otros investigadores en el esfuerzo de conceptualizar la cultura y en lograr representar las diferencias culturales en distintos mercados internacionales. Dentro de estas líneas de investigadores el que más destaca por sus aportaciones en el campo académico y empresarial es Gert Hofstede, especialmente a raíz de su trabajo de investigación en la empresa IBM donde estudió a los empleados de dicha organización en una gran variedad de países en base a cuatro dimensiones culturales. El trabajo de Hofstede (1980) ha sido el que más menciones ha recibido en los estudios sobre las diferencias culturales. También se han desarrollado trabajos de investigación dentro de la psicología organizacional que critican los resultados de Hofstede, de hecho en los últimos años se sucedieron varios trabajos de investigación por parte de un grupo de investigadores (House et al., 2004) cuyo estudio es conocido como GLOBE, en el cual se ponen de manifiesto críticas a las dimensiones culturales de Hofstede y se proponen nuevas en base a los estudios de Hofstede<sup>10</sup>. Existe un debate constante entre muchos investigadores en el campo de la psicología organizacional y la antropología por definir que dimensiones son las adecuadas o las que más representan las diferencias culturales. Algunos académicos han sugerido que las

---

<sup>10</sup> En el año 2004 varios autores liderados por House, R.J. realizaron un trabajo de investigación sobre dimensiones culturales partiendo del estudio de Hofstede para analizar las diferencias entre distintas culturas. El equipo de GLOBE tomó prestado dos de las dimensiones de Hofstede directamente y separó en dos dimensiones la dimensión de individualismo / colectivismo. Adicionalmente integraron cinco nuevas dimensiones para crear un modelo de estudio llamado GLOBE. La presentación por los autores de GLOBE de su trabajo de investigación indicó que sus dimensiones eran una mejora directa en el modelo de cinco dimensiones de Hofstede, lo cual provocó una fuerte respuesta de Hofstede (2006, 2010).

dimensiones de Hofstede son obsoletas, conceptualmente tienen fallos, y son incapaces de predecir con precisión el comportamiento de la empresa en los mercados internacionales (Shenkar, 2001). Sin embargo, hay que tener en cuenta que a día de hoy siguen siendo las más utilizadas (Rugman, 2008), es el estudio de investigación que más países ha testado y el que más es considerado por los investigadores (Jones, 2007). Además respecto a la investigación sobre la distancia cultural entre Occidente y China, se han usado como referencia con mayor frecuencia las dimensiones culturales de Hofstede (Bond & Hofstede, 1991; Lowe, 2003; Pan & Zigang, 2004; Chua et al., 2009; Khairullah & Khairullah, 2013). Hay que tener en cuenta además que el estudio tuvo un gran impacto en muchos ámbitos de la sociología y la dirección de empresas, especialmente en la gestión de equipos multiculturales y en configuración de estrategias de marketing internacional. Hofstede (1980) no sólo ha analizado una gran cantidad de países, sino que además de China ha incluido países de fuerte tradición cultural china en su sociedad como Taiwán, Malasia, Singapur. Por lo tanto, su investigación ofrece un exhaustivo estudio sobre complejos patrones socioculturales de conducta. De este modo se exponen las dimensiones culturales de Hofstede:

1. Individualismo – Colectivismo: Son dos términos antagónicos y que diferencian mucho la orientación de los individuos en la sociedad. El individualismo se refiere al grado de preferencia en el que las personas actúan en su propio interés, y cuidan de sí mismos y de sus familiares más cercanos. En cambio, el colectivismo representa la preferencia de una unión del individuo a un grupo de personas como sus parientes o miembros de un grupo particular para cuidar de ellos a cambio de lealtad incuestionable. La posición de una sociedad en esta dimensión se refleja en si la propia imagen de las personas se define en términos de “yo” o “nosotros”.

2. Distancia al poder: se refiere a la medida en la cual los miembros de la sociedad aceptan y tienen la expectativa que el poder sea distribuido en forma desigual y consecuentemente consideran jerarquías como algo natural.

3. Masculinidad – feminidad: La masculinidad representa la preferencia en la sociedad por los logros, la firmeza y las recompensas económicas. Este tipo de sociedades son muy competitivas. La feminidad representa la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida cuya

sociedad en general está más orientada a llegar a consensos. También indica la presencia de la mujer en la toma de decisiones.

4. Aversión a la incertidumbre: se refiere a la tendencia de una cultura de anticipar situaciones imprevistas y controlarlas. Es una dimensión que expresa el grado en el cual los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre. El tema principal de esta dimensión es conocer como la sociedad se comporta con el hecho de que el futuro es desconocido.

5. Orientación al largo plazo – Corto plazo: Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación a largo plazo en contraste al corto plazo. Orientación a largo plazo significa el fomento de las virtudes orientadas hacia las recompensas futuras. En un reciente estudio de Minkov & Hofstede (2012) se relaciona también esta dimensión con el nivel de pragmatismo.

Las dimensiones de Hofstede (1980; 1991) han demostrado distintos resultados entre los países occidentales y los países orientales mostrando diferencias culturales entre distintas sociedades. En Occidente las encuestas mostraban una mayor orientación hacia el individualismo, una menor distancia al poder, mayor papel de la mujer en la empresa, una mayor tolerancia a la incertidumbre y una mayor orientación al corto plazo. Sin embargo, en los países orientales y especialmente en los lugares con fuerte influencia cultural china como China, Taiwan, Malasia, Singapur, Hong Kong, los resultados de las encuestas muestran que sus sociedades son colectivistas en vez de individualistas, hay una gran distancia al poder donde la toma de decisiones pues se centraliza en los altos mandos y existe una fuerte jerarquía. Respecto a la masculinidad el papel del hombre en los negocios es predominante. En la dimensión de aversión al riesgo se manifiestan con una fuerte aversión a la incertidumbre, lo cual influye en el proceso de toma de decisiones.

En un posterior estudio Hofstede (1991), se incluye una quinta dimensión que ha sido discutida por diversos investigadores, especialmente del campo de la sociología. Esta nueva dimensión ha sido denominada por Hofstede como el



dinamismo confuciano<sup>11</sup>, concepto que se basa en la orientación al largo plazo de la sociedad china como uno de sus pilares en el éxito de su desarrollo económico. Dicha dimensión se ha puesto en duda en diversos estudios posteriores (Sondergaard's, 2001; Fang, 2003), incluso el mismo Hofstede (2001) no usa el término dinamismo confuciano. Tal como explica Fang (2003) el concepto de orientación al largo plazo no es la única forma en la que los chinos hacen negocios, pues también tienen una orientación al corto plazo en el mundo de los negocios. Sin embargo, los estudios de Fang (2012, 2006, 2003) analizan la dualidad de los comportamientos de los chinos basados en su orientación taoísta representada por el *yin & yang* donde se demuestra que el comportamiento de los chinos es cortoplacista cuando el objetivo de la relación es meramente el económico. Ahora bien, en aspectos como el desarrollo de la confianza personal, las relaciones de *guanxi* y el enfoque estratégico de la economía China por el gobierno se ha significado por su orientación al largo plazo (Tong & Kee, 1998; Luo, 2007; Redding, 1990; Bregolat; 2007). Por lo tanto, hay que considerar que los chinos dan importancia al largo plazo y está presente en aspectos muy importantes que influyen en aspectos muy relevantes para las relaciones en el mundo de los negocios (Dwyer et al., 1987).

A continuación se expone una tabla con las dimensiones culturales tratadas por Hofstede y las puntuaciones obtenidas en China, en algunos países occidentales y en algunos países latinoamericanos.

---

<sup>11</sup> Este concepto que está denominado como "Confucian dynamism" por primera vez en "The Chinese Culture Connection (1987) Chinese Values and the Search of the Culture-free Dimensions of Culture. Journal of Cross-Cultural Psychology 18 (82): 143-64. Posteriormente fue utilizado en el artículo "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth". El concepto de dinamismo confuciano se basa en valores asociados a la cultura china como perseverancia, jerarquía en las relaciones, ahorro y un alto sentido de la culpa. En el año 2012 Minkov y Hofstede realizaron un trabajo de investigación en el que volvían a analizar este concepto aportándole nuevas características cuya orientación está dirigida al pragmatismo. Sin embargo, los estudios académicos cuando se refieren a la orientación al largo plazo de la sociedad china no consideran aún la dimensión de Minkov & Hofstede (2012).

Tabla 5. Dimensiones culturales de Hofstede en algunos países de referencia

DIMENSIONES / PAISES	INDIVIDUALISMO	DISTANCIA AL PODER	MASCULINIDAD	AVERSION A LA INTERCIDUMBRE	ORIENTACION AL LARGO PLAZO
CHINA	20	80	66	30	87
ESPAÑA	51	57	42	86	48
ESTADOS UNIDOS	91	40	62	46	26
FRANCIA	71	68	43	86	63
ITALIA	76	50	70	75	61
ALEMANIA	67	35	66	65	83
REINO UNIDO	89	35	66	35	51
MEXICO	30	81	69	82	24
ARGENTINA	46	49	56	86	20

Fuente: The Hofstede Centre (2014) <https://geert-hofstede.com/china.html>

Tal como se puede observar en los resultados obtenidos las mayores diferencias entre China y Occidente se centran en las dimensiones del individualismo, distancia al poder, aversión a la incertidumbre y a la orientación al largo plazo. En cambio, la dimensión de la masculinidad ofrece resultados idénticos. Los resultados muestran que hay una diferencia principalmente entre los países con una cultura occidental como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y España, y la cultura oriental como China. Ahora bien, tal como se puede observar no hay una homogeneidad en los resultados entre los países occidentales. Por ejemplo, los resultados de España difieren notablemente en individualismo, masculinidad y orientación al largo plazo con Italia. Incluso países con una cultura tan similar como Estados Unidos y Reino Unido difieren en la dimensión de orientación al largo plazo. Por lo tanto, no es posible concretar una cultura homogénea occidental en el mundo de los negocios en base a este conjunto de dimensiones pues no en todos los países occidentales expuestos en el cuadro hay una similitud de variables. China por su parte se desmarca de Occidente es las dimensiones como el individualismo, la distancia al poder y la aversión al riesgo, ahora bien justo en estos valores España se muestra dispar que el resto de países occidentales en individualismo y el distancia al poder, y por lo tanto mostrando una mayor correlación con China aunque con una sensible

diferencia. Sin embargo, esto podría indicar que el impacto cultural sea menor entre los dos países en aspectos como la orientación al grupo, especialmente la familia, o la forma de tomar las decisiones y la concentración de poder. En cualquier caso los resultados arriba expuestos demuestran que hay una diferencia cultural entre China y los países occidentales, lo cual juega un papel importante en las relaciones en el mundo de los negocios (Dyer & Singh, 1998).

Además de Hofstede hay otros autores que han destacado en el análisis de las dimensiones culturales pero que aportan notables diferencias culturales y deben ser conocidas. Uno de ellos es el antropólogo Edward Hall quien fue de los primeros investigadores en estudiar las diferencias culturales en las sociedades de distintos países. Hall (1976) explica cómo afecta el contexto del tiempo y el espacio a la comunicación intercultural. Introdujo el concepto de culturas de altas y bajo contexto como fórmula de entender la orientación comunicativa entre las sociedades. Las culturas de bajo contexto basan sus mensajes en el lenguaje hablado y escrito para dar toda la información. Los emisores codifican esos mensajes, esperando que los receptores sepan descodificar con precisión las palabras que usan para obtener una buena comprensión del mensaje. Las culturas de alto contexto usan e interpretan los elementos alrededor del mensaje para desarrollar su comprensión. En las culturas de alto contexto, la importancia social y el conocimiento de la persona y el entorno social añaden información adicional, y son percibidos por el receptor del mensaje. En estas culturas importa menos la documentación legal. El uso de la palabra y el contexto es fundamental, lo cual por ejemplo hace que las negociaciones sean mucho más lentas. Además el estatus es muy importante en el contexto, lo cual hace que sea necesario conocer la posición de cada individuo. Según los estudios de Hall (1976), China es una cultura de alto contexto. Esto influye mucho en el modo de comunicación de los chinos, por lo que es un aspecto que se debe tener en cuenta en el mundo de los negocios pues afecta desde las negociaciones, reuniones de trabajo o en la forma de como dirigirse a las personas con mayor rango. De hecho, muchos artículos han tratado el modo de comunicación de los chinos debido a su orientación en establecer un lenguaje indirecto (Gao & Ting-Toomey, 1998), la influencia del confucianismo y en especial del colectivismo, la armonía, la reputación y de las relaciones que subyace en el estilo de comunicación (Chen, 2008; 2009). Como se

verá más adelante existen normas y valores en la cultura china que representan diferencias notables en el estilo de comunicación.

Otro investigador que sobresale también en el análisis de dimensiones culturales en las que se demuestra una importante diferencia entre países occidentales y China es Fons Trompenaars. En un elaborado estudio a ejecutivos en cincuenta y cuatro países Trompenaars (1993) muestra las diferencias culturales por medio de siete dimensiones culturales. De las dimensiones que estudia merece la pena mencionar la dimensión sobre el universalismo y el particularismo ya que además de no estar incluidas en las dimensiones de Hofstede (1980), es una característica atribuida por otros académicos a la sociedad china (Zhao, 2009; Child & Mollering, 2003; Fang, 2003;). Para analizar esta dimensión debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿existen un conjunto de reglas universales que siempre se aplican o pueden existir situaciones en las que las normas que se aplican varían? Según el estudio de Trompenaars (1993) y sus posteriores trabajos de investigación junto con Hampden –Turner (1997) la cultura china se caracteriza por su particularismo en la aplicación de normas de comportamiento. Esta forma de comportarse de los chinos proviene especialmente de la influencia del taoísmo y no del confucianismo según Fang (2003). Para este investigador uno de los errores de Hofstede en el estudio de sus dimensiones culturales en China es el considerar la influencia confuciana y no tener en cuenta la taoísta. Siguiendo con la dimensión, es importante reconocer a la sociedad china por ser “pensadores dialécticos” cuya lógica y razonamiento es distinto a la lógica y filosofía occidental (Peng & Nisbett, 1999). El concepto que mejor representa el taoísmo es el *yin & yang* que representa la paradoja de dos opuestos interdependientes frente a la lógica occidental de los opuestos independientes (Chen, 2002). Ahora bien, el trabajo de Trompenaars no incide en estudiar el concepto del *yin & yang*, ni el taoísmo, ni su relevancia e influencia en el mundo de los negocios, tan sólo muestra la diferencia cultural, sin explorar la influencia que tiene en la sociedad china y en el mundo de los negocios.

De hecho, las dimensiones culturales en general no consiguen más que poner de manifiesto la diferencia cultural entre sociedades de distintos países en base a una serie de conceptos que no permiten concretar las normas o valores culturales que hagan posible desarrollar modelos de confianza. De este modo, con

las dimensiones culturales se analizan la posición de distintas sociedades respecto a un concepto que pudiera ser común en ellas como los tratados por Hofstede, Hall, Adler u otros muchos como Triandis (1994) o House et al. (2004). Ahora bien, las dimensiones culturales resultan insuficientes para reconocer aspectos esenciales de la cultura nacional de un país, y en especial atención al de China (Yeh, 1988). Este es uno de los motivos por el que en este trabajo de investigación se considera insuficiente sólo las dimensiones culturales como fórmula de estudio de los valores y comportamientos de los chinos en los negocios, y más cuando uno de los objetivos de este trabajo de investigación es describir de forma precisa los valores o normas de relación claves en los negocios en China, para que sea posible adaptarse a dichos valores y normas. Según Zhang et al. (2003) el poder de las normas relacionales no sólo reside en la capacidad de mejorar la posición competitiva de los fabricantes en sus canales de exportación, sino que permiten generar la habilidad de obtener resultados intangibles como la confianza con sus distribuidores y de este modo mejorar su resultado de exportación. En un país como China donde la confianza es tan importante en el mundo de los negocios es preciso conocer que valores, normas y comportamientos por parte de los ejecutivos y empresarios han de tenerse en cuenta para generar confianza y mejorar su competitividad.

### **3.3.2. La Teoría social clásica: las normas de relación**

Otra respuesta a la cuestión de por qué varía el comportamiento del individuo a lo largo de las culturas nacionales la aporta la Teoría Social Clásica (Durkheim 2012; De Tocqueville, 2010), donde se afirma que la cultura varía en normas relacionales, en concreto en los patrones y prototipos de interacciones interpersonales. Esto conlleva que los individuos en distintos países tengan diferentes hábitos y expectativas sobre interacciones y relaciones que llevan a distintas formas de comunicación informal en su entorno social como en su entorno profesional. Estudios de comercio internacional (Arnold 2000, Skarmas & Katsikeas, 2001) y de marketing (Heide & John, 1992) han investigado sobre la importancia de las normas relacionales y los efectos positivos de su uso. De hecho el buen uso de las normas relacionales entre las empresas está considerado como un factor que incrementa los resultados de la empresa (Bello & Gilliland, 1997) y

que reduce los costes de transacción (Mcneil, 1980; Ganesan, 1994). Ahora bien, las normas de relación son un concepto de orden superior que consiste en dimensiones múltiples. Estas dimensiones exploran la fuerza o la interconexión de las relaciones entre individuos e incluyen diversas normas de enfoque relacional como la solidaridad, la moderación, la integridad, la armonización en la resolución de conflictos, la flexibilidad, la reciprocidad y el intercambio de información (Macnail, 1980; Heide & John 1992; Dant & Schul 1992; Dwyer et al., 1987). Ahora bien ¿qué se puede entender por norma?:

“Patrones esperados de comportamiento” (Lipset, 1975). Traducción propia.

Las expectativas de comportamiento son aquellas que al menos están parcialmente compartidas por un grupo y establecen reglas de conducta para el intercambio entre sus miembros, de modo que se fijen las normas básicas de comportamiento para futuros intercambios (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Una de las características fundamentales de las normas de relación en el campo de los negocios es que las normas de relación deben ir dirigidas hacia objetivos colectivos de las partes implicadas y no únicamente a satisfacer los objetivos individualistas (Heide & John, 1992). Esto se refleja de forma más clara en la tipología de Mcneil (1980) de intercambio transaccional frente al relacional, donde las normas de intercambios transaccionales contienen expectativas de intercambio competitivo o individualista entre las partes del intercambio. En cambio como defiende el propio Mcneil, las normas de intercambio relacional están basadas en las expectativas de mutualidad en el interés compartido por mejorar los beneficios de la relación (Noordewier et al., 1990). Según estos investigadores el desarrollo de normas de relación tiene como uno de sus resultados construir confianza entre las partes cuando las normas se desarrollan adecuadamente, pues además de que permite prever los comportamientos de las partes, también va enfocado a la cooperación y el interés mutuo.

Ahora bien, a mayor distancia cultural también es mayor el desconocimiento de las normas de relación. Kogut y Singh (1988) concluyen que a mayor distancia cultural, más probable resulta que el modo de entrada en ese mercado sea por medio de una *joint venture* en vez de la adquisición de una

empresa local. La *joint venture* es una de las fórmulas más utilizadas por las empresas occidentales cuando entran en China, lo cual requiere de una alta consideración de las normas relacionales y de cimentar la confianza entre las partes. De manera que indirectamente Kogut y Singh (1988) establecen una vinculación positiva entre distancia cultural y el uso de normas relacionales, y distancia cultural y confianza. De ahí que tiene lógica el argumento de que a mayor distancia cultural, mayor será el esfuerzo que las dos organizaciones tengan que realizar para acercar posiciones respecto a las normas de relación que les separan. Evidentemente esto se produce cuando ambas partes tienen un interés en hacer negocios, tal como comentan Gómez-Mejía y Palich (1997), la cooperación y la comprensión de la cultura organizacional se fortalece por parte de los socios empresariales cuando los incentivos son apropiados.

Existen determinados países donde resulta muy importante conocer y adecuarse a las normas de relación. Desde la teoría de la economía de los costes de transacción se afirma que las estructuras de control y de jerarquía son más dependientes de factores como el legal y el contexto institucional, los cuales no están bajo el control directo de las partes que hacen transacciones sino que están más directamente bajo el control de los gobiernos y estados. Knack y Keefer (1997) encuentran que las normas de relación y confianza son más importantes en países donde no confían en un alto grado de mecanismos formales de dirección y control. En nuestro caso, China se caracteriza precisamente por un difuso acceso al conocimiento y a la aplicación de la ley, donde no está asegurado el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual, o donde no existe fidelidad sobre los contratos. De modo que en China se reúnen todos los condicionantes para que se tengan que tener en cuenta las normas de relación y el desarrollo de la confianza por parte de las empresas occidentales cuando deseen desarrollar su actividad económica.

Los investigadores distinguen varios niveles de normas:

- o Normas sociales que incumben a la sociedad (Gouldner, 1960; Williamson, 1993).

- o Normas industriales que regulan industrias particulares (Macaulay, 1963).

o Normas particulares de los negocios que son desarrolladas entre individuos o grupos de empresas (Gundlach et al., 1995; Heide & John, 1992; Noordeweier, 1990; Dwyer, 1987; Mcnail, 1980).

No se van a tener en cuenta las normas industriales, pues las normas industriales difieren en cierta forma de las normas relacionales, sin embargo son una futura línea de investigación que puede ser abordada en el futuro una vez se hayan estudiado las normas relacionales. Ambos tipos de normas influyen en la relación entre organizaciones en los diferentes niveles. Sin embargo las normas industriales son las expectativas sobre el comportamiento que están al menos parcialmente compartidas por las empresas dentro de una industria, mientras que las normas relacionales gobiernan la relación de intercambio de la sociedad particular bajo la creencia mutua que estas normas operan para el beneficio mutuo de los socios de intercambio (Heide y John, 1992). No se van a tener en cuenta las normas industriales ya que no estamos analizando las normas de relación en Occidente y China para una determinada industria, sino aquellas normas que afectan de forma general a los negocios. Por lo tanto, en este apartado se van a tener en cuenta dos tipos de normas:

1. Las normas sociales, pues afectan a todos los ámbitos de las relaciones entre personas.
2. Las normas particulares de los negocios que son desarrolladas entre individuos o grupos de empresas.

En ambos tipos de normas se van a analizar las normas sociales y las normas en el mundo de los negocios que tienen mayor importancia en China. Tras detectar cuales son los valores que justifican las normas de comportamiento se procederá en el siguiente capítulo a analizar cada uno de ellos para explicar bien su definición, fundamentación y especialmente la influencia que tienen en el mundo de los negocios.



### 3.3.3. Normas sociales y de relación en China

Las normas sociales deben distinguirse de una serie de otras normas como las normas legales, las cuales son normas escritas que han sido redactadas por profesionales especialistas del derecho y se imponen a toda una sociedad. Por el contrario, las normas sociales son aplicadas por los miembros de la comunidad en general en base a sus costumbres, valores y tradiciones culturales y sociales. En Occidente las normas sociales emanan principalmente de la religión católica que ha moldeado el pensamiento social y los hábitos sociales, y de la herencia de la filosofía lógica griega y de otras las corrientes filosóficas de pensadores como Santo Tomás de Aquino, Descartes o Kant entre otros filósofos. En cambio en China las normas sociales están fundamentadas en una tradición cultural, religión y corrientes filosóficas distintas. De hecho, mientras que en Occidente el catolicismo se ha erigido como eje vertebrador de la sociedad, en cambio en China no hay una religión que se haya mantenido en constante a lo largo de sus dinastías e historia reciente donde exista un dios como creador del mundo, ni tampoco se ha desarrollado como hemos visto la lógica griega, ni otras corrientes filosóficas que han surgido en Occidente. La sociedad china ha tenido temporalmente influencia de la religión budista, pero fundamentalmente de la corriente filosófica del confucianismo y también, aunque en menor medida, del taoísmo.

El confucianismo es la mayor influencia en el comportamiento y normas sociales de la sociedad china (Lin, 2010; Bond, 1991). Se debe tener en cuenta que si gran parte de las normas sociales China provienen de la herencia confuciana es debido a que el confucianismo se ha tomado como modelo legal y jurídico de las distintas dinastías que han gobernado. Otras corrientes de pensamiento como el taoísmo, el legalismo o como la religión budista también han tenido periodos en los que han sido el referente ideológico de distintas dinastías. Sin embargo, el confucianismo es la que en más ocasiones ha servido de modelo ideológico institucional y legal en las distintas dinastías que han gobernado en China. Así desde que la dinastía Han (206 A.C) lo instaurará como referencia ideológica se ha mantenido como la más usada hasta el final de la China Imperial con el ocaso de la dinastía Qing en 1911 (Wang et al., 2005). Su trascendencia ha cruzado fronteras. En el proceso de civilización de la sociedad china el confucianismo ha

expandido su influencia a los países vecinos como Corea del Sur, Corea del Norte, Japón, Malasia, Taiwán y Singapur (Chang, 1997). La sociedad china de estos países promueve de forma activa mantener los principios del confucianismo desde la educación familiar, hasta las escuelas o mítines de los gobernantes (Tu, 1996).

A pesar de que algunos valores tradicionales confucianos están enfrentándose actualmente a valores emergentes en China como el individualismo o el amor al dinero que son opuestos a los valores tradicionales, el confucianismo se asocia como base fundamental de lo que significa considerarse chino en particular en China o Taiwán, y en general en otros países donde hay una fuerte presencia de la cultura china como en Malasia y Singapur, o incluso también para los chinos que se han criado en otros países. En todos estos países los académicos han identificado estas sociedades como de alto contexto y colectivistas (Hofstede, 1980). Aunque la cultura china se ha empapado de otras corrientes de pensamiento como el taoísmo o el budismo que están presentes en su sociedad, el confucianismo es la que más influye en sus normas sociales (Cheung & Chan, 2005; Bond, 1986). Tal como se ha visto anteriormente el confucianismo no es una religión sino que es una corriente de pensamiento que busca fundamentalmente la virtud de los individuos por medio de las relaciones sociales.

Durante más de 2000 años el confucianismo ha moldeado los conceptos sociales, éticos y políticos de la cultura china con un conjunto de normas sociales de carácter moral dirigidos a influenciar el orden familiar y las relaciones sociales con su entorno (Huang & Gove, 2012). De hecho, uno de los principios del confucianismo es considerar que hay valores y normas de comportamiento que el individuo debe tener en cuenta en sus relaciones sociales para alcanzar las virtudes confucianas (Berling, 1982). Fundamentalmente considera que las relaciones sociales del individuo deben estar regidas por la jerarquía y la armonía (Buttery & Leung, 1998). Las normas del confucianismo están descritas para el comportamiento social de cada individuo, regulando por completo todo el espectro de relaciones sociales en la sociedad. De hecho, las enseñanzas de Confucio en sus analectas (*Lun Yu*) están condensadas en cinco virtudes constantes: benevolencia, humanidad, honradez, decoro, sabiduría y credibilidad,

y se enfatizan cinco tipos de relaciones llamadas *wu lun* (Wang et al.; 2005). El sistema moral confuciano respecto a las relaciones se expresaba en el concepto *wu lun*, el cual consiste en cinco tipos de relación jerarquizadas:

“Hay cinco formas universales (en las relaciones humanas) [...] Estas cinco son aquellas que ordenan la relación entre el soberano y el ministro, entre el padre y el hijo, entre el marido y la mujer, entre el hermano mayor y el hermano más joven y a aquellas entre las relaciones de amigos. Estas cinco son vías de relación universales en el mundo de comportamiento” (Chan, 1963, en Fang, 2003). Traducción propia.

Según Confucio, todas estas relaciones deben seguir un estricto orden y comportamiento jerárquico, las cuales implican un conjunto de roles y obligaciones mutuas entre los individuos de la sociedad. Las primeras cuatro relaciones son de orden vertical. Este principio es el eje de las enseñanzas de confucianismo, en la que se enseña a creer en una sociedad estructurada jerárquicamente en las que las relaciones de los individuos con su entorno deben seguir unos patrones de conducta determinados en función de la posición de cada individuo. A partir del concepto de *wu lun*, las enseñanzas del confucianismo y la tradición de la cultura y sociedad de China se proyectan normas de comportamiento y valores únicos en China. Hoy en día, tal como sugiere Yang (1995), uno de los mayores investigadores sobre valores socioculturales en China, el legado del confucianismo junto con la tradición y cultura se ve representado en cinco principales orientaciones presentes en los individuos de la sociedad china. A estas cinco orientaciones consideramos conveniente recoger las investigaciones de Fang (2011; 2006; 2003; 1999) sobre la mayor influencia del taoísmo en China y cómo repercute en las normas de comportamiento y valores en China en la orientación particularista que el taoísmo aporta.

- Orientación a la familia (colectivismo)
- Orientación a la jerarquía
- Orientación a la armonía
- Orientación a las relaciones
- Orientación a la reputación

- Orientación al particularismo

Del análisis y el repaso de la literatura académica sobre los valores sociales de la sociedad china y del confucianismo se pueden hallar las principales características sociales en estas cinco principales orientaciones de los chinos en sus relaciones. Todas ellas ponen de manifiesto valores y normas de comportamiento adoptadas por los chinos en su día a día. Para comprender bien la importancia de cada una de ellas y los valores que cada una aguarda es necesario que se analice cada una de ellas. Dentro de cada orientación se explican normas sociales de la sociedad china cuyo origen está en la tradición confuciana, cultural y social de China. Además como se verá más adelante, estas orientaciones del individuo también están presentes en el mundo de los negocios en China.

#### 3.3.3.1. *Orientación a la familia (colectivismo)*

Los chinos se comportan de forma colectivista con sus grupos de contactos más importantes, mostrándose dispuestos a sacrificar sus intereses propios por los del grupo (Yau, 1988). La naturaleza colectivista de los chinos se ve reflejada en su orientación hacia la familia (Hofstede, 1980). La relevancia de la familia en China es tan importante que se puede considerar como la institución social más importante, incluso a pesar de los cambios sociales y económicos ocurridos en China en las últimas décadas (Anqi et al., 2007). En China es la familia, en vez el individuo, quien representa la estructura básica y funcional de su sociedad (Yang, 1995). Según Hwang (1997) los chinos tienden a conceptualizar la familia como un todo y la comparan por analogía como un cuerpo humano. Por ejemplo, los padres chinos normalmente llaman a sus hijos como de su propia carne y sangre, mientras que las relaciones entre hermanos es frecuentemente descrita como la relación entre manos y pies. Este predominio de la familia como centro de las relaciones del individuo y como base de su comportamiento es una de las características más destacables de la sociedad china, la cual se significa por ser colectivista, lo cual se expresa desde los comportamientos y funciones de los individuos en la familia (Lu & Shih, 1997) pues el confucianismo enfatiza la institución de la familia como la base de la sociedad (Triandis & Harry, 1989). Según las enseñanzas del confucianismo los chinos creen que cuando las relaciones familiares están en orden, entonces la sociedad también puede alcanzar

el orden. A partir de la ética confuciana de las relaciones familiares se comprenden otras relaciones del individuo con su entorno exterior. De hecho la fuerte orientación familiar de los individuos chinos hace que supediten sus intereses individuales en favor de los intereses de la familia pues los miembros de la familia actúan de forma colectivista en vez de forma individual.

Según M.H. Yeh (1990) en un análisis empírico que llevó a cabo indica que en la orientación de los chinos hacia la familia comprende cuatro factores donde tres no son afectivos y uno sí es afectivo. El primero de ellos es la armonía y solidaridad pues los chinos otorgan mucha importancia a la armonía y la solidaridad de la familia, de ahí que suelen mostrar comportamientos de modestia, conformidad, resistencia, dependencia mutua y lealtad al grupo. El segundo factor es la prolongación del linaje, la cual está muy presente en el fuerte énfasis en la sucesión de la línea familiar, este hecho se ve en el mundo de los negocios con mayor claridad, donde los chinos tienen una fuerte predisposición a delegar la dirección de la empresa a sus descendientes (Wang & Si, 2011). La prosperidad de la familia es el tercer aspecto, los chinos dan una gran importancia a la reputación de la familia y su riqueza, de ahí que dediquen mucho tiempo y esfuerzo para obtener los recursos materiales y no materiales que proporcionen el bienestar. No es de extrañar que esta actitud haya provocado que las empresas familiares chinas se hayan convertido en muchas de las empresas más importantes en el sudeste asiático (Shi et al., 2015; Shapiro et al., 2003). Por último cabe resaltar los sentimientos familiares, pues los chinos tienen fuertes sentimientos de pertenencia, preocupación, responsabilidad y confianza con los miembros de su familia. El enfoque familiar del confucianismo promueve a los individuos de un amplio sentido de comunidad y de cooperación, donde la identidad social del individuo se restringe a los círculos de redes sociales alrededor de la unidad familiar de donde además se obtienen recursos útiles para esta (Fei, 1962).

Hoy en día esta situación no ha cambiado mucho, pues según Chua et al., (2009) el confucianismo fomenta que en la familia se establezcan relaciones de dependencia mutua, haya una estructura jerárquica en las relaciones familiares, un dominio en la interacción familiar y de sus miembros en sus relaciones sociales y una preferencia por extender las relaciones dentro de la estructura familiar. La

orientación de los chinos hacia su familia es tan trascendental que también está reflejada en el respeto y rituales de culto a los antepasados. De hecho, aunque en China no existe una religión que vertebré toda su sociedad sí es muy practicado desde el año 1000 A.C el culto a los ancestros familiares, lo cual se considera como un sistema religioso que practica aun la sociedad china (Coe & Begley, 2016; Yeo, 1997). El respeto a los antepasados familiares es un deber del individuo para honrar no sólo su origen, sino también un acto de reputación hacia el nombre de su familia. La influencia del confucianismo hacia la familia se hace mucho más evidente en las relaciones entre padre e hijo tal como se ha visto en las cinco relaciones del *wu lun*. Esto es debido que a la influencia del confucianismo en la educación y en las relaciones entre padre e hijo son inculcadas en la familia (Shendong & Dan, 1984). La orientación hacia la familia es particularmente fuerte en China (Bond & Hwang, 1986). Los chinos tienden a generalizar o extender los valores y hábitos adquiridos en la familia a otros grupos o redes sociales (Shi, 2015). Según Yang (1995) existe un proceso mediante el cual los chinos:

- 1) Externalizan las reglas y los patrones estructurales de las familias a organizaciones no familiares.
- 2) Externalizan la ética y roles de relación de la familia a organizaciones no familiares
- 3) Externalizan actitudes, valores y comportamientos aprendidos en la familia a organizaciones no familiares.

De este modo, los valores de la familia como la jerarquía y la armonía se desarrollan y extienden a toda la sociedad china, y como veremos también en el mundo de la empresa. Es importante tener en cuenta que los chinos actúan de forma determinada con lo que respecta a los asuntos familiares, pero también en los asuntos externos que afecten a sus redes sociales más importantes.

#### 3.3.3.2. Orientación a la jerarquía

En China siempre ha habido una determinación hacia el orden jerárquico como base elemental de su sociedad desde miles de años antes de Confucio y sus enseñanzas enfocadas a la institucionalización de la jerarquía como orden social, las cuales se enfatizaron aún más desde que la dinastía Han las adoptó como principios de su gobierno y sociedad hasta nuestros días (Taormina, 2014). Tal

como predica el confucianismo en el centro de las relaciones familiares se encuentra la relación entre padre e hijo, que se caracteriza por el deber de respeto y sumisión por el último al primero. De hecho, la virtud más destacada por el confucianismo es la piedad filial (*xiao*), la cual enfatiza el respeto y obediencia de los hijos hacia los padres, especialmente hacia la figura paterna (Ho et al, 2012; Luo, 2009). A pesar de los cambios sociales y económicos en China durante los últimos treinta y cinco años la piedad filial sigue siendo un valor muy importante en la sociedad china (Chow, 2006). La piedad filial refleja la importancia de la jerarquía en la familia, si bien el valor del orden jerárquico va mucho más allá que al entorno familiar. El confucianismo enfatiza que las relaciones entre las personas deben estar condicionadas por el orden jerárquico que cada una ocupa, por lo que resulta muy importante para el individuo comportarse en función de su estatus (Qi, 2014; Zhang et al., 2005). La importancia del orden jerárquico es uno de los principios fundamentales del confucianismo el cual se refleja como se ha visto en el orden de las relaciones del *wu lun*. Según el confucianismo el orden jerárquico social tiene prioridad sobre los derechos del individuo ya que una de las formas de alcanzar la virtud es respetando fielmente la posición jerárquica que ocupan los individuos con los que se relaciona. De este modo los chinos tienden a ser muy sensibles a consentir y aceptar la autoridad en diferentes ámbitos sociales.

La importancia de respetar el orden jerárquico está presente en el proceso de socialización en China caracterizado por la obediencia, las normas de conducta, el autocontrol y la aceptación de normas sociales en vez de la independencia, asertividad y creatividad (Wu, 1996). Esta verticalidad en las relaciones abarca las interacciones entre las personas de distinta edad, sexo y rango. Aunque el confucianismo no es estrictamente una religión, si es un sistema social de normas orientadas a perpetuar la estabilidad de una sociedad basada en la familia y donde se otorga a la jerarquía un sentido fundamental (King & Bond, 1985). Tal como comenta Yang (1995) cuando dos chinos se conocen por primera vez, normalmente dedican un tiempo a averiguar el estatus de cada uno, pues desde su infancia los chinos aprenden dos formas principales de relacionarse con los demás: una con aquellos que están en una posición o estatus superior, y otra con los que están en una posición inferior. De este modo, los chinos para evitar ofender a alguien con mayor autoridad sin conocerlo, se muestran muy respetuosos y educados con alguien a quien conocen por primera vez, llegando a

ajustar su comportamiento y actitud inmediatamente después de averiguar el estatus social de la otra persona.

Una de las características de la importancia de la jerarquía en la sociedad china es la total obediencia a quien ostenta un nivel superioridad jerárquica, no sólo como norma de comportamiento sino también como forma de integración con la autoridad. La admisión de la jerarquía y las relaciones de subordinación, decoro y reciprocidad son consideradas naturales y apropiadas (Wang et al., 2005). La protesta o la crítica no son frecuentes incluso en situaciones en las que las autoridades se han desviado de los principios del buen gobierno, ni tampoco cuestionar el orden social pre-establecido. El comportamiento de los individuos en otros entornos colectivos es similar a su comportamiento de obediencia hacia la figura paterna (Qi, 2014; Chow, 2006). La práctica del paternalismo en China, es un ideal dentro del sistema familiar, pero también lo es en otros entornos como el político chino (Buttery & Leung, 1998) o el empresarial (Shi et al, 2015; Redding et al., 2012). En un estudio de investigación de los académicos Zhang, Lin, Nonaka & Beom (2005) se concluye que la jerarquía siguen siendo un valor muy importante en la sociedad china. Por lo tanto, se debe tener en cuenta la importancia de la norma social de la jerarquía.

#### 3.3.3.3. *Orientación a la armonía*

Según Confucio el respeto por la jerarquía social en las relaciones, lo cual es un requisito básico para la integración social y la estabilidad, favorece que haya armonía en las relaciones sociales (Chinese Cultural Connection, 1987). Tradicionalmente en China existe la creencia de que cosmológicamente todos los elementos existentes son interdependientes unos de otros, lo cual lleva a la necesidad de la armonía social para coexistir pacíficamente con los demás. También el taoísmo ha influido en la mentalidad de la sociedad china para considerar la armonía como un valor social que determina el comportamiento del individuo. Esta importancia de la armonía se ha podido transmitir de generación en generación debido a la educación de los padres con sus hijos, a quienes han inculcado el valor de la armonía en las relaciones familiares, con el vecindario, la escuela y otros lugares, en los que se enfatiza la inhibición del comportamiento agresivo (Bond, 1991).



El principio de armonía implica una actitud hacia la ausencia de conflictos en los grupos o relaciones sociales (Buttery & Wong, 1998). De ahí que el valor de la armonía condiciona mucho la resolución de conflictos en las relaciones pues impulsa normas de comportamiento como la supresión de emociones, la comunicación verbal indirecta y ceder los objetivos individuales en favor del orden jerárquico o el grupo de personas con el que uno está relacionado (Hwang, 1997). Este tipo de comunicación verbal indirecta está en sintonía con los estudios de Hall (1976) donde se considera la sociedad china de comunicación de alto contexto.

Los chinos creen que el inicio de cualquier disputa lleva al caos en consecuencia, evitan en la medida de lo posible la confrontación directa, dejando paso a una confrontación indirecta donde incluso puede ser habitual el uso de terceras personas como intermediarios entre dos personas. En China la armonía social se mantiene de tres formas tal como comentan Westwood et al., (2004). La primera es que los individuos deben de cumplir con su rol en el orden social establecido por la jerarquía que hay en las relaciones del *wu lun*. Estas relaciones están caracterizadas por un orden jerárquico desigual, pero también por derechos mutuos y obligaciones entre las partes. Se enfatiza que quien está en un escalafón superior al subordinado goza de una autoridad indiscutible, pero también de la obligación de cuidar y proteger al subordinado. Comportarse de otra forma se considera un abuso de poder y no cumplir con la norma de armonía. La segunda, la armonía se mantiene por la fidelidad a las normas de comportamiento en las relaciones sociales de la sociedad china. Dentro de esas normas de comportamiento cabe destacar los valores de *guanxi*, *renqing*, *mianzi* que son particulares de la sociedad china y que se van a analizar en este trabajo de investigación en profundidad. La tercera, es por medio de la abnegación, la ausencia de emociones y de un lenguaje indirecto en las relaciones sociales. Este tipo de comportamiento es una importante influencia del taoísmo, cuya escuela filosófica enfatiza la armonía.

El taoísmo promueve la simplicidad, la alegría, la espontaneidad, la tranquilidad y lo que es más importante *wu wei* (Fang, 1999). El significado de *wu wei* se puede traducir como “inacción” o como “no hacer nada”. El *wu wei* promueve la tranquilidad de la mente para fortalecer la capacidad del individuo

de aceptar y tolerar las fuerzas a las que uno se enfrenta y convertirse así al final en el dueño de ellas (Lin, 1939). Una de las enseñanzas del taoísmo se basa en aceptar que el universo está compuesto por fuerzas cosmológicas en constante equilibrio y de este modo interpretan los sucesos en la vida como desencadenantes de ese constante equilibrio. Esto conlleva a que los chinos tengan en cuenta aspectos como colores, números, símbolos e incluso en la ocupación armónica del espacio en las construcciones y la decoración (*feng shui*<sup>12</sup>). De ahí que también la orientación de los chinos hacia la armonía se manifiesta en comportamientos como el respeto a la normas de protocolo, en las que además de siempre crear armonía en las relaciones, se tienen en cuenta la superstición para evitar romper la armonía, e incluso favorecer el buen ambiente (Bucknall, 1999).

La armonía en las relaciones sigue siendo a día de hoy uno de los valores más importantes en la sociedad china y que más influye su comportamiento (Rosker, 2013). La familia es la base del confucianismo desde donde se establecen los principales valores de sus enseñanzas y normas de comportamiento como son el respeto al orden jerárquico. El confucianismo enfatiza la necesidad de lograr la armonía en la sociedad por medio de las relaciones donde el respeto al orden jerárquico es fundamental y donde cada persona debe comportarse en función de su estatus social (Wang et al., 2005). Por su parte el taoísmo ha influenciado poderosamente la mentalidad de los chinos hacia la consecución de la armonía por medio de rituales, del protocolo y el comportamiento. Por lo tanto, se deben tener en cuenta las normas de comportamiento dirigidas a cumplir con la armonía.

#### 3.3.4. Orientación a las relaciones

Muchos investigadores (Fei, 1948; Hwang, 1987; Luo, 1997; Chan et al., 2003, Wiegel & Bamford, 2015) han resaltado la importancia de las relaciones

---

<sup>12</sup> El *feng shui* es una filosofía que proviene del taoísmo y que estudiaba en la antigüedad la influencia de los astros, el clima y la naturaleza. Los orígenes del *feng shui* parten del libro de los cambios (Bing I) y de los cinco elementos *wu xing* (madera, agua, metal, fuego y tierra) que clasificaba los fenómenos naturales en la China tradicional. El *feng shui* influyó desde la China Imperial en la forma de construir y orientar los edificios imperiales, siendo actualmente importante en la arquitectura y construcción en China.

sociales en China y especialmente la trascendencia del *guanxi* como concepto particular y característico de la sociedad china (Lu, 2012; Perks et al., 2009). Debido al importante papel que juegan las relaciones sociales en China, muchos investigadores sobre la sociedad China han distinguido a la sociedad china como orientada a las relaciones (Chang et al., 2014; Tsai, 2013; Luo, 2007; Wang, 2007; Yang, 1995; Ho, 1991). De hecho, la sociedad china destaca por su fuerte dependencia en las relaciones personales como base para definir el estatus social de cada individuo (Wang & Huang, 2011; Park & Luo, 2001; Yang & Bond, 1990) y como forma de obtener favores (Bedford, 2011; Dunning & Kim, 2007; Chang & Holt, 1991). Uno de los motivos por el que la sociedad china otorga una gran importancia a las relaciones es debido a que el confucianismo es una filosofía que fomenta la práctica de las relaciones humanas donde se considera al individuo como la suma de sus relaciones sociales (Han & Altman, 2010). Este principio confuciano también se ve reflejado en el concepto del *wu lun*<sup>13</sup> donde se reflejan los distintos tipos de relaciones básicas del individuo según el confucianismo. En cuatro de las cinco relaciones del *wu lun*, excluyendo las relaciones de amistad, el respeto por la jerarquía está presente de forma directa, y en las cinco hay que mantener la armonía, si bien estos principios se extienden a otras relaciones que se dan en la sociedad como por ejemplo las del profesor y estudiante, empleador y empleado o el supervisor y subordinado (Cheung et al., 2009; Yang, 1995).

En China la orientación a las relaciones implica que existe una interdependencia mutua en todas las relaciones, incluso en las relaciones donde hay un orden jerárquico desigual entre las partes, pues las personas con mayor autoridad no sólo tienen derechos, sino también obligaciones con aquellos situados en una escala inferior, y a su vez estos últimos dependen de las decisiones indiscutibles de los primeros (Wong et al., 2013). En ambos tipos de

---

<sup>13</sup> “Hay cinco formas universales (en las relaciones humanas) ... Estas cinco son aquellas que ordenan la relación entre el soberano y el ministro, entre el padre y el hijo, entre el marido y la mujer, entre el hermano mayor y el hermano más joven y a aquellas entre las relaciones de amigos. Estas cinco son vías de relación universales en el mundo de comportamiento” (Chan, 1963 en Fang 2003).

relaciones siempre debe mantenerse la armonía (Zhang et al., 2005). De este modo, los individuos en la sociedad china se relacionan con el exterior de su entorno familiar cumpliendo los principios de armonía y jerarquía aunque se relacionan con muy baja confianza fuera del entorno familiar o de los círculos de amistades más estrechos. Los chinos a pesar de ser colectivistas, sólo se muestran orientados al grupo con aquellos colectivos a los que conocen, sin embargo se muestran desconfiados y distantes con los desconocidos (Gao et al. 2013; Yau, 1988). Para desarrollar la confianza con otras personas los chinos tienden a cumplir con un conjunto de normas sociales y de comportamiento en sus redes sociales, de modo que sean observados como aptos para ser confiados y puedan por medio de dichas redes relacionarse con otros individuos que a su vez les introduzcan en nuevas redes sociales (Zhou et al., 2015; Fan, 2002).

"La cultura china es frecuentemente mencionada por su particularismo e insistencia en construir confianza a través de cultivar relaciones personales" (Child & Mollering, 2003). Traducción propia.

En China es muy difícil construir confianza a no ser que sea dentro de círculos de amistad y de redes sociales (Lobo et al., 2013). Ahora bien, el proceso por el que las personas otorgan confianza a otras personas no es rápido y suele requerir un periodo de tiempo en el que ambas partes se aseguran que cumplen con las más elementales normas de relación, o comprueban que haya la referencia de terceras personas dignas de su confianza que las avalen (Gao et al., 2013; Wong, 1998). Este comportamiento se debe a que durante siglos se ha moldeado la desconfianza de los chinos debido a una cultura y sociedad que ha dividido a la personas entre conocidos y forasteros teniendo comportamientos distintos para cada caso (Chua et al., 2009). Además la falta de desarrollo institucional en China incapaz de establecer un sistema legal fiable provoca que los chinos prefieran basarse en la confianza personal (Lobo et al., 2013; Wong & Chan, 1999) en vez de la confianza institucional, mientras que Occidente se caracteriza por ser una sociedad orientada a la ley (Redding & Witt, 2007).

"Discriminar los límites (entre *"insider"* y *"outsider"* no es sólo una actividad localizada y descriptiva, es una actividad regulada y moral [...] Lo

que está afuera del entorno no es relevante de ninguna forma a lo que está en el interior” (Hammond & Lowell, 2004). Traducción propia.

Las redes sociales en China se pueden comprender como círculos concéntricos donde la familia se sitúa en el centro (Yuan et al., 2016). Otras relaciones están situadas en círculos cercanos o lejanos al central en función del grado de amistad y afecto (*ganqing*) (Zhou et al., 2013; Jiang et al., 2012; Park & Luo, 2001). Cuanto más alejadas estén esas relaciones del centro menor nivel de confianza tienen, y con mayor precaución los individuos se relacionan pues dedican tiempo a corroborar que son dignos de confianza. La plena confianza se extiende a la red social de la familia y a la de los íntimos amigos, las cuales sólo son las más importantes en China. Las redes sociales son universales en todas las culturas, sin embargo en China tienen una estructura única y distinta de establecerse y mantenerse (Gu et al., 2008). En China las redes sociales están dominadas por un conjunto de normas sociales, usos y costumbres que se deben conocer y que afectan a muchos valores que son distintos a los que tenemos en Occidente. Fuera de las redes sociales que el individuo conoce y donde es conocido, los chinos difícilmente muestran confianza en la otra parte hasta que han interactuado con ella y van estableciendo actos recíprocos que confirmen que son dignas de ser confiadas. De este modo, los individuos se relacionan inicialmente en confianza exclusivamente con aquellas personas de sus círculos más cercanos, las cuales suelen ser con las que comparten cosas en común como lazos familiares, amistad, vecindario, escuela, trabajo, etc., dejando fuera del círculo de sus relaciones a aquellos con los que no comparten ningún vínculo (Chang et al., 2014; Luo, 2007; Yeung & Tung, 1996).

La influencia de la confianza en las relaciones sociales es distinta en China respecto a Occidente. Tal como comentan Wang, Siu & Barnes (2008) mientras en Occidente se cree en un sentido humano de benevolencia en las personas para establecer puntos de confianza, en cambio en China no es suficiente ya que prefieren tener garantía o seguridad de que las personas pueden ser confiadas (Labarca, 2015). De hecho el concepto de confianza se extrapola del concepto de confianza personal por lo que está relacionado con la credibilidad y se entiende según Low (2001) como una “garantía personal”. Este concepto difiere del de

confianza personal occidental en que el *xinren* está influido por la jerarquía, de modo que las personas en China con un estatus superior tienen más *xinren*, denominándose *xinyong* al uso que se hace de esa confianza personal (Leung et al., 2005). Además en las sociedades occidentales, la confianza se representa como la voluntad de confiar en la otra parte debido a una predisposición y certidumbre en la credibilidad, competencia y confiabilidad por medio de objetivos compartidos y la cooperación (Ganesan, 1994). En China, la confianza está asociada con el concepto del *renqing*, (Wang et al., 2008) el cual tiene que ver con la reciprocidad y la empatía en mantener las relaciones sociales (Hwang, 1987).

Según Hwang (1987), quien es el investigador que más profundamente lo ha analizado y es referenciado, considera que el *renqing* representa un recurso que uno puede ofrecer a otro como un regalo o favor en un proceso de intercambio social, y también representa un conjunto de normas que uno debería seguir para llevarse bien con otras personas. En esa misma línea otros autores también han indicado la importancia del conjunto de normas sociales que deben de seguirse en el *renqing* (Khan et al., 2016; Berger & Herstein, 2015).

Según Wang et al. (2008) el *renqing* puede ser entendido en términos de empatía y reciprocidad en función del receptor o el benefactor del favor. De este modo, la reciprocidad está más relacionada con el comportamiento del receptor del favor, pues se establece una norma de reciprocidad cuando uno recibe un favor y devolverlo como deuda o gratitud. La empatía estaría relacionada con el comportamiento del benefactor al ofrecer ayuda o apoyo emocional a quien la necesita. Tal como comentan Zhou et al. (2015), una persona que tiene *renqing* está provista de dotes de empatía.

Otros investigadores como King (1991) y Tsai et al. (2009) subrayan que el *renqing* es un concepto muy útil para entender la norma de reciprocidad en la sociedad china. El concepto de reciprocidad en chino, se denomina *bao* el cual significa devolver, y es tanto es la base del *renqing* y del *guanxi* (Lu, 2015; Chang et al., 2014; Yen et al., 2011; Chan et al., 2003). En Occidente cabe destacar los primeros estudios sobre el concepto de la reciprocidad realizados por Gouldner (1960) quien argumenta que la norma de reciprocidad es universal en todas las culturas teniendo en cuenta que en cada cultura se expresa con peculiaridades. Por lo tanto, es conveniente saber las diferencias en el concepto de reciprocidad

en Occidente y China. La principal diferencia es el concepto de reciprocidad (*bao*) en la cultura china está muy condicionada por el tipo de relación que hay entre las personas y por conceptos únicos de la cultura china como el *renqing* y el *guanxi* (Tsang et al., 2013; Yen et al., 2011; Qian et al., 2007). Esto es distinto a Occidente donde la reciprocidad enfatiza la norma de equivalencia (Uhl-Bien & Maslyn, 2003), sin embargo en China dependerá del tipo de relación que haya entre los individuos o incluso de que haya terceras personas que conozcan a las personas involucradas en la interacción (Lu, 2015). Además cumplir con el conjunto de normas del *renqing* también ayuda a poder tener un buen *guanxi* con los miembros de su entorno social y profesional (Khan et al., 2016; Gong et al., 2013; Beford, 2011; Huang, 2008; Hwang, 1987).

El *guanxi* puede ser traducido como conexiones o relaciones especiales entre dos o más personas (Tsai, 2013; Rhee, 2010; Su & Littlefield, 2001; Alston, 1989). El *guanxi* no tiene su origen en el mundo de los negocios sino que es parte de la tradición, la cultura china y su sociedad (Tian et al., 2015). Tanto el *renqing* como el *guanxi* están relacionados, pues el cumplimiento de las normas de *renqing* favorecen poder tener confianza personal (*xinren*), siempre que se satisfagan las normas de reciprocidad (*bao*) y por lo tanto mejorar la relación con los individuos para poder intentar establecer *guanxi* con ellas (Chang, et al., 2014; Chou et al., 2014). Por lo tanto, el *guanxi* es un concepto fundamental en China que abarca una dimensión normativa donde se han de cumplir varias normas y valores.

Para acercarnos al concepto de *guanxi* primero es menester remarcar una vez más que en China siempre ha existido una tendencia a tratar a las personas en función del nivel de cercanía. La familia (*jia*) se la sitúa en el círculo central máximo de cercanía y a las personas desconocidas (*sheng*) en el círculo más alejado de relaciones con los que no se tiene ningún tipo de confianza, donde el favoritismo hacia los familiares es una obligación moral, que está en sintonía con el principio de la orientación a la familia. De ahí que en China tener a un familiar cercano en un puesto de influencia y poder resultan de mayor influencia que en Occidente, pues el *guanxi* basado en los lazos familiares es el más fuerte. De todos modos, el *guanxi* no es únicamente un vínculo que se da entre miembros familiares en oposición a las personas desconocidas. Hay una tercera categoría de personas (*shou ren*) descritas como el lazo mixto donde el *guanxi* es fundamental

(Hwang, 1987). Esta tercera categoría está formada por personas con las que un individuo tiene amistad, contacto o comparte un entorno social o profesional. En función del grado de cercanía o afectividad que se desarrolle con estas personas se tendrá una mayor o menor confianza, reciprocidad y capacidad para conseguir favores de ellos, y por lo tanto un mayor o menor *guanxi*.

El desarrollo y el mantenimiento del *guanxi* tienen su mayor aplicación y relevancia en las actitudes hacia las relaciones sociales en China con las personas de esta tercera categoría (Song et al., 2012). Además el tamaño del *guanxi* de un individuo generalmente va a venir dado por la importancia que tengan su familia (*jia ren*) cantidad de contactos de amistades (*shou ren*) que pueda generar y la posición social de éstos, y del nivel de confianza y afectividad (*ganqing*) que pueda entablar (Jiang et al., 2012). De hecho, el cumplimiento de las normas de *renqing* cobra su mayor importancia con los individuos dentro de esta categoría. Además las expectativas del individuo a ser tratado de forma distinta respecto a otros individuos dependen de su grado de parentesco, cercanía e incluso por el grado de parentesco o cercanía con otros miembros de su entorno social. En China se considera que dos individuos tienen *guanxi* cuando un individuo tiene una relación entre ambos de confianza que les lleva a estar en contacto y acudir en favor uno del otro cuando lo necesitan. Tener *guanxi* con otro individuo en China se considera como tener una relación de cercanía especial y particular que conlleva un nivel de confianza y reciprocidad diferentes al que se tiene con quienes no hay *guanxi* (Fock & Wong, 1998).

“*Guanxi* es una forma de inversión social o capital social, un importante recurso que una persona puede utilizar cuando está en la necesidad de encontrar ayuda o apoyo” (Butterfield, F. 1983). Traducción propia

La fortaleza del *guanxi* entre los individuos depende fundamentalmente del grado de empatía (*renqing*<sup>14</sup>) que haya entre las personas (Cheng, 2005) y el grado

---

<sup>14</sup> Según Hwang (1987) quien ha realizado un profundo estudio sobre el *renqing* este concepto tiene el significado de capacidad de empatizar en el idioma chino, conjunto de normas sociales que deben darse entre conocidos y así mismo realizar un acto de *renqing* se entiende como realizar un favor.



de afectividad (*ganqing*) (Zhou et al., 2015). Tong & Kee (1998) definen seis tipos de redes sociales desde las que los chinos comienzan a establecer *guanxi*: los miembros de la familia, los parientes familiares, los amigos, los vecinos o personas de la misma localidad, el trabajo o escuela y los clubes sociales. Las redes sociales en China son muy importantes, pues prevalecen en la ausencia de estructuras institucionales fiables por los ciudadanos (Boisot & Child, 1999; Child, 1994) y como una tradición en la forma de hacer negocios en China (Ai, 2006). Varios investigadores consideran que las redes sociales son construidas a menudo sobre los principios culturales dirigidos a tener buenas relaciones son muy distintos en Occidente y China (Han & Altman, 2010; Buttery & Wang, 1999), donde la base de las redes sociales para los chinos están fundados en los valores del confucianismo (Chen et al., 2013; Chen & Chen, 2004; Kienzle & Shadur, 1997) y el taoísmo en menor medida (Tian et al., 2015). Por lo tanto, se debe tener en cuenta valores fundamentales en el desarrollo de las relaciones sociales en China como son el *guanxi*, *renqing* y la confianza (*xinren*).

#### 3.3.3.5. Orientación a la reputación

Los chinos tienen una fuerte orientación hacia la reputación lo cual se manifiesta en una fuerte preocupación hacia las opiniones de los demás y especialmente en no perder *face* (cara) (Lin & Zhao, 2016; Chang, 2008; Yang, 1995). El término *face* es común también en otras sociedades, incluida la occidental y su definición es la siguiente:

“El termino *face* puede ser definido como el valor positivo social que una persona reclama para sí mismo por la aceptación que otros le otorgan durante un contacto particular. *Face* es una imagen de uno mismo definida en términos de atributos sociales aprobados junto con la imagen que otros pueden tener, tales como cuando una persona muestra una buena posición de su profesión o religión para dar una imagen buena de si mismo” (Goffman, 1967). Traducción propia.

Por esta definición se puede entender que el concepto *face* se puede entender como el prestigio o la reputación que un individuo tiene de sí mismo y la que otros le otorgan. Ahora bien, tal como el mismo Goffman (1967) sugiere

para comprender la dimensión del concepto *face* en la cultura china es necesario acudir al estudio que Hu (1944) realiza sobre el término de *face*, cuyo concepto tiene un origen chino (Ho, 1991). Por lo tanto, atendiendo al estudio de Hu (1944) sobre el concepto de *face* se observa que está formado por dos conceptos que literalmente significan *face* (cara) en mandarín:

*Lien*: Representa la integridad moral de una persona. Es un sentimiento interno que el individuo tiene y que se expresa como sentido de culpa cuando existe un comportamiento que transgrede la moral y ética en la que ha sido educado, en el caso de los chinos la confuciana.

*Mianzi*: Representa el prestigio o reputación asignada socialmente que un individuo tiene en China en función de sus desempeños y actos especialmente si con ellos ha obtenido éxito y ostentación.

Los académicos consideran generalmente que *mianzi* es más equivalente al concepto occidental de *face* pero con algunas peculiares diferencias. Según Hwang (1997) una buena reputación hace sentir a un chino que tiene *mianzi* y condiciona su comportamiento en su entorno social en base a lo que los demás esperan de él. El *mianzi* tiene la característica de que puede ser tratado como un valor social y puede ser gestionado para mantenerlo, incrementarlo o ser intercambiado por favores (Dong & Lee, 2007; Leung & Chang, 2003). Para un chino la reputación no es únicamente lo que pueda pensar su *jiaren* (familia) o diga sobre sus actitudes y aptitudes, sino también lo que piensa su círculo de *shouren* (amigos y conocidos). De este modo los chinos valoran sus reputaciones no solamente por el lugar que ocupan en sus redes sociales, sino también por las impresiones y valoración que tengan de él. Esta sensibilidad hacia las opiniones de los demás cuando es concerniente a uno mismo desemboca en diversos comportamientos según Yang, (1995):

- En las sociedades chinas, la gente corriente tiende a ser inseguro sobre sus propias opiniones o sentimientos y necesitan conocer los de los otros para de este modo evaluar los suyos y compararlos.

- A los chinos les gusta conocer las opiniones de terceras personas para actuar en conformidad, especialmente cuando desean adecuarse a ellos.

- Necesitan estar seguros de sus propias opiniones antes de revelarlas para poder evitar críticas, rechazo o situaciones embarazosas por tener opiniones distintas, y en cambio ganar aceptación.

Por lo tanto los chinos están continuamente redefiniendo su comportamiento y opiniones en función sean las del resto. También tienden a decir o hacer una cosa y pensar otra en función se ajuste a lo que sea conveniente y se espere de ellos (Yang, 1995). Este tipo de comportamiento viene influenciado por la orientación de los chinos en tener relaciones de armonía, y por el objetivo de no perder *mianzi* en su entorno social. En la sociedad china la pérdida de *mianzi* se consideraba metafóricamente como perder los ojos, la nariz o la boca (Hofstede & Bond, 1988) y no ser aceptado para vivir en la sociedad (Lin, 2010). Esto es debido a en la cultura china se tiende a observar el concepto de uno mismo como una extensión de las personas significativas de su entorno social como la familia, amigos, compañeros de trabajo (Oetzel & Ting-Toomey, 2003). Esta forma de contemplar el yo conlleva que los individuos estén interconectados y dependan unos de otros para definir su yo y posición respecto a otros (Cardon & Scott, 2003; Cheng, 1986). Además según los académicos Shweder & Bourne (1984) la especificidad del concepto de reputación (*mianzi*) en China es remarcable, ya que consideran que en Occidente el concepto de yo es egocéntrico pues se piensa que la sociedad en cierto modo está creada para que individuos idealizados vivan de forma autónoma a la sociedad en la que viven, en cambio esto no sucede tanto en China cuya sociedad colectivista supedita los intereses del individuo a los del grupo. Esto va en sintonía con las diferencias entre el concepto de *mianzi* y el concepto *face* occidental que considera Chang (2008) quien también concluye que, a diferencia de Occidente, el *mianzi* de un individuo se ve influenciado por el comportamiento del individuo, pero también de aquellos que forman su red social. En China se puede reclamar *mianzi* o perder *mianzi* como resultado del comportamiento de otros con los que está relacionado. También afirma que el concepto de *mianzi* está basado en las relaciones con otras personas y puede ser compartido por un grupo de personas, sin embargo *face* es más dependiente de los logros individuales.

Otra diferencia que Chang (2008) remarca es que el *mianzi* tiene un componente emocional mientras el *face* es más racional. También hay que tener en

cuenta que el concepto de *mianzi* es un concepto enraizado en la cultura confuciana donde se la relaciona con los valores de sentido de la vergüenza, la armonía y la reciprocidad (Li, 2011; Chan, 2011; Han & Altman, 2010; Jia, 1997).

Otra manera de diferenciar el concepto de *mianzi* en China respecto al de reputación en Occidente (*face*) es que el *mianzi* es un valor social que puede actuar como una moneda, se puede ganar, perder, transferir o ser tomado de terceras personas (Dong & Lee, 2007). La actividad de ganar, prestar o intercambiar *mianzi* se denomina *zuo mianzi* o *face work* según Goffman (1967), el cual conlleva un conjunto de técnicas sociales usadas para proteger el *mianzi* de uno mismo o el de otras personas en las relaciones sociales en Occidente. Además el *mianzi* está relacionado con la actitud de los individuos hacia conceptos y valores específicos de la cultura China. Por ejemplo, en relación con el *guanxi*, cuando una persona realiza un favor (*renqing*) a otra gana *mianzi*. Tener mucho *mianzi* favorece desarrollar conexiones especiales o *guanxi* (Bedford, 2011; Altman & Han, 2010; Redding & M. Ng, 1992). Muchas relaciones de *guanxi* se realizan debido al impacto que puede tener en el *mianzi* el hecho de rechazar realizar el favor a un miembro de una red social compartida (Chou et al., 2014; Leung & Chang, 2003). También hay que tener en cuenta que en China, los individuos intentan construir su reputación con el cumplimiento de las normas de relación y sociales de su cultura, lo cual incluye también las formas en las que encajan con otras personas.

A pesar de que el valor del prestigio, reputación y vergüenza existen en otras culturas (Ting-Toomey & Kurogi, 1998) hay que considerar que el valor que tienen en China es tan intenso que influye en muchos valores sociales como la reciprocidad, la jerarquía o confianza y valores únicos en China como el *guanxi* o el *renqing*, lo cual condiciona fuertemente las actitudes que influyen en el comportamiento social y en el profesional en el mundo de los negocios (Lee & Tovstiga, 2015; Qian et al., 2007; Dong & Lee, 2007).

#### 3.3.1.6. Orientación al taoísmo

Anteriormente se ha analizado la influencia del confucianismo en la cultura China, lo cual se traduce en un conjunto de orientaciones de su sociedad que desembocan en determinados valores y comportamientos. Ahora bien, el taoísmo

también es una fuente de influencia en la cultura y sociedad china (Tian et al., 2015; Lin, 2009).

“Junto con el confucianismo la más importante e influyente filosofía nativa de los chinos es sin lugar a dudas la escuela taoísta. Ninguna otra doctrina desde el periodo de la antigüedad, excepto el confucianismo, ha mantenido durante tanto tiempo su fuerza y atractivo en la mentalidad china” (de Bary, 1998 en Fang, 1999). Traducción propia.

En el apartado de la orientación hacia la armonía de la sociedad china se han podido ver la influencia del taoísmo en el comportamiento de los individuos en China. Sin embargo, la orientación hacia la armonía viene dada también por la influencia del confucianismo y del budismo, por lo que a la hora de tratar la influencia del taoísmo en la sociedad china se ha considerado otorgar un apartado específico para aquellos comportamientos en la sociedad china influenciados exclusivamente por el taoísmo.

Antes de analizar la influencia del taoísmo hemos considerado que conviene tener en cuenta que en el análisis de los estudios sobre gestión intercultural se ha podido ver en el apartado de la psicología organizacional como distintas investigaciones de reputados investigadores (Hofstede, 1980; Hall, 1976; Trompenaars, 1994; Triandis, 1994; House et al., 2004) plantean conceptos en forma de dimensiones culturales bipolares como por ejemplo: individualismo y colectivismo, masculinidad y feminidad, comunicación de alto y bajo contexto, etc. Esta forma de analizar la realidad contemplando los opuestos como excluyentes es herencia de la lógica aristotélica extendida en Occidente (San Martín, 1982). En cambio, la filosofía china no se basa en los predicamentos de Aristóteles, ni de ningún filósofo occidental, sino que la mayor influencia de la filosofía china proviene del confucianismo, el taoísmo y el budismo por orden de influencia.

Respecto a la influencia del confucianismo en la sociedad china se han expuesto previamente cinco orientaciones que provienen de la filosofía confuciana y que se han incrustado en la sociedad china en comportamientos y valores muy a tener en cuenta en las relaciones de los individuos con su entorno social y familiar. Ahora bien, la influencia del taoísmo se ha ignorado por muchos

estudios que tratan de analizar los valores y comportamientos de la sociedad china en distintas áreas, si bien algunos autores han tenido en cuenta la influencia de esta corriente de pensamiento en distintos contextos sociales y empresariales (Fang, 1999; Wang et al., 2000; Fang, 2003; Chen, 2008; Dunhua, 2009; Lin, 2009; Fang & Faure, 2011). Estos investigadores ponen de relieve como la filosofía taoísta influye en el comportamiento y los valores de la sociedad china de forma considerable. El pensamiento taoísta fue principalmente desarrollado por Lao Tse (siglo VI a. C.) a quien se le atribuye haber escrito el libro *Tao-Te-Ching* considerado una de las piedras angulares del taoísmo. La otra fuente principal de la que bebe el taoísmo es del libro de las mutaciones, o también llamado *I Ching* (Nisbett et al., 2001). Los primeros textos del libro *I Ching* se creen que datan de 1200 años a. C., e influyó también en el taoísmo y también en menor medida en el confucianismo como se aprecia en los recurrentes comentarios en las analectas de Confucio referentes a los principios del libro de las mutaciones. La filosofía del *I Ching* se basa en un universo bajo el principio del cambio y una relación dialéctica entre los opuestos. Se consideran los opuestos no como excluyentes como ocurre en la filosofía griega, sino como complementarios el uno del otro. El símbolo que mejor refleja el pensamiento taoísta y esta diferencia respecto a Occidente es el símbolo del *yin & yang*.

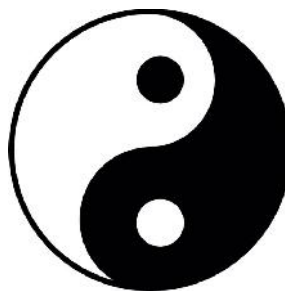


Figura 1. Símbolo del *Yin & Yang*

El *yin & yang* es el símbolo del pensamiento filosófico chino desde la antigüedad y representa la perspectiva de la dualidad dialéctica de la filosofía taoísta (Li, 1998).

“El principio de “dualidad dialéctica” postula que los principios holísticos y dinámicos pueden coexistir porque existen dos elementos contrarios (relativamente contradictorios) pero interdependientes (relativamente compatibles) como opuestos en unidad para mutuamente afirmarse (por coherencia y equilibrio) y mutuamente negarse (por integridad y en cambios puntuales” (Li, 1998). Traducción propia

Según Peng & Nisbett (1999) en su amplio estudio sobre las diferencias de pensamiento entre China y otras civilizaciones concluyen que los chinos tienen una gran reputación por ser “pensadores dialecticos”, cuya forma de razonar difiere de la lógica tradicional occidental.

“En lugar de la lógica, los chinos desarrollaron la dialéctica la cual implica la conciliación, trascendencia o incluso aceptación de aparentes contradicciones. En la tradición intelectual china no hay necesariamente incompatibilidad en la creencia de que ambos A y lo opuesto a A no tengan valor. De hecho en el espíritu del Tao o el principio del *yin yang*, A puede en realidad implicar que lo opuesto de A forma parte del caso, es decir que lo contrario de un estado de cosas puede coexistir simultáneamente con el mismo estado de los asuntos” (Nisbett et al., 2001). Traducción propia.

Estos mismos investigadores explican que las diferencias entre China y Occidente se remontan a más de dos mil quinientos años cuando en Grecia, cuna de la civilización occidental, los filósofos comenzaron a enseñar el poder del individuo enfatizando el razonamiento individual y suponiendo que el mundo podría ser comprendido en base a reglas que explicasen los sucesos que ocurrían. De este modo, los griegos se basaron en generar reglas con el propósito de conocer, predecir y poder explicar los fenómenos en campos como la física, astronomía, geometría, lógica formal, filosofía racional, historia, etc. En cambio, desde la antigua China se cree que todos los fenómenos del universo han sido creados por energías cósmicas duales llamadas *yin & yang*. El *yin* representa la energía femenina proveniente de por ejemplo la luna, la mujer, el agua, la oscuridad, la pasividad, mientras el *yang* representa la energía masculina de por

ejemplo el sol luz, el hombre, la actividad, el fuego, etc. El taoísmo enfatiza la fuerza del *yin* sobre el *yang* considerando que en determinadas circunstancias la parte débil se puede imponer sobre la fuerte.

La imagen del *yin & yang* sugiere que no hay un límite entre el negro (*yin*) y el blanco (*yang*) y que incluso en ambos hay una parte del otro coexistiendo, la cual se representa por un punto de color blanco y negro en el interior de cada uno. Para el taoísmo el desarrollo del universo depende del constante y dinámico equilibrio entre el *yin & yang* (Fang & Faure, 2011). Según el *yin & yang* los opuestos contienen dentro de ellos las semillas de su contraparte y así conjuntamente forma una unidad cambiante (Chen, 2008).

En el idioma chino hay muchos conceptos que son creados en base a términos opuestos. Por ejemplo, el término crisis en chino se denomina *weiji*, el cual está formado por *wei* que significa peligro y por *ji* que significa oportunidad. Lo mismo ocurre por ejemplo con la palabra “cosa” que en chino se denomina “*dongxi*” y proviene de las palabras “*dong*” que significa “oeste” y “*xi*” que significa “este”. Esta tradición de combinar los opuestos y considerarlos ambos como opciones complementarias y no excluyentes ha influenciado el pensamiento y lógica de la sociedad china produciendo que tenga un proceso en el análisis de la toma de decisiones y el comportamiento en su vida y en sus relaciones sociales distinto al que tenemos en Occidente. Esto es debido a que mientras en Occidente intentamos regirnos por las reglas y comportamientos universales en China en cambio existe un criterio particularista (Child & Mollering, 2003). Esta perspectiva está en sintonía con los resultados de Trompenaars (1993) sobre los resultados de la sociedad china respecto a la dimensión cultural universalismo versus particularismo. Según los estudios de Trompenaars (1993) y Hampden-Turner junto con el mismo Trompenaars (1997) se describe la importancia de las reglas y la amplitud de las situaciones en la que los individuos las aplican. Para estos investigadores las culturas fuertemente universalistas otorgan gran consideración a las leyes y al cumplimiento de estas en todas las situaciones y para todos los individuos por medio de instituciones independientes. En cambio las culturas particularistas consideran que cada situación e individuo influyen en la aplicación de las normas, decisiones o comportamientos. En las sociedades particularistas el principal objetivo no es el cumplimiento de unos principios inquebrantables, sino



mantener las relaciones y tomar las decisiones desde el sentido más práctico. De hecho, tal como comenta, el hasta tres veces embajador de España en China, Eugenio Bregolat (2007) la civilización china es la que mayor sentido práctico tiene en el mundo. Muchas de las tomas de decisión de los chinos procede de su sentido de la intuición, la experiencia y la aplicación de aquello que piensan que funciona.

El pensamiento que subyace en el *yin & yang* ha influenciado profundamente la filosofía china, las artes marciales, la medicina, la ciencia, la literatura, la política, el comportamiento diario, las creencias y varios aspectos durante miles de años en China (Fang, 2011). Una de las obras más conocidas en el mundo es “El Arte de la guerra” de Sun Tzu, quien fue un militar y filósofo de la antigua China a quien se le sitúa entre el año 700 y 480 a. C. En su famoso libro sobre las estrategias para vencer al enemigo se establecen tácticas de ataque, defensa y engaño elaboradas desde la filosofía taoísta y bajo el principio del *yin & yang*. Las enseñanzas de Sun Tzu no sólo se han extendido en el terreno militar, sino que han influenciado campos como la política, el deporte o incluso los negocios. Por lo tanto, resulta muy importante considerar la influencia del taoísmo, en especial cómo el comportamiento de los individuos está orientado por el sentido práctico, la estrategia, el particularismo en las decisiones y la valoración de alternativas opuestas como complementarias.

#### **3.3.4. Normas y valores particulares de los negocios en Occidente y en China**

Las relaciones entre comprador y vendedor se han convertido en una parte sustancial de las estrategias comerciales en los negocios en las últimas décadas. Muchos investigadores han desarrollado modelos donde se exponen variables que tienen influencia en el éxito o el fracaso de una relación (Anderson & Narus, 1984; Lodish & Weitz, 1987; Morgan & Hunt, 1994). En un mundo donde las transacciones económicas nacionales cada vez dan mayor énfasis a las internacionales los fabricantes y exportadores son susceptibles de imitar los precios de la competencia y en muchos casos el tipo de producto, la ventaja competitiva puede provenir de la confianza mutua establecida entre proveedores y distribuidores (Zhanget al., 2003). Estos académicos realizaron un estudio de investigación donde se pone de manifiesto el uso de normas particulares de los

negocios basadas en normas de relación como herramienta para mejorar la competitividad del exportador. Además en el trabajo de investigación de Zhang, Cavusgil & Roath (2003) se concluye que el correcto uso de las normas de relación en los negocios conlleva la mejora de la confianza, así mismo se advierte como la situación legal e institucional en el país de destino influye en la dependencia del fabricante en el distribuidor del país y en el uso de las normas de relación del país del distribuidor. Se trata de un buen estudio de investigación como punto de partida para el estudio de las normas de relación y valores en los negocios en China, ya que no sólo propone normas de relación entre proveedores y distribuidores foráneos para mejorar la competitividad sino que trata también la influencia de la situación legal en los negocios, aspecto que es muy relevante en China por su insuficiente desarrollo institucional y difícil codificación para los extranjeros. También otros autores han concluido que el uso de normas de relación en los negocios internacionales incrementa los resultados de la empresa (Bello & Gilliland, 1997; Skarmeas & Katsikeas, 2001). Sin embargo, a pesar de saber que es un factor importante resulta también interesante conocer el proceso en el que ocurren y especialmente el tipo de normas de relación que cada país tiene en el mundo de los negocios. Las diferencias culturales, políticas, económicas y los diferentes sistemas legales de los países son factores influyentes en el uso de las normas de relación. En el caso de China como se ha expuesto en la introducción y en el apartado anterior nos encontramos ante un caso en el que la confluencia de factores culturales, sociales y económicos condicionan un escenario empresarial donde es indispensable considerar ciertos valores normativos que son particulares de su sociedad. Por lo tanto, parece lógico que se deba tener en cuenta cuando se desee implantarse o vender en China conocer que normas de relación son importantes en Occidente en el mundo de los negocios y cuáles lo son en China.

En Occidente varios investigadores han analizado las normas de relación más relevantes en el mundo de los negocios. Se han centrado en analizar los valores compartidos como precursores de la confianza. Los investigadores que más han abierto las líneas de investigación de las normas relacionales en el campo de los negocios, especialmente en las relaciones comprador y vendedor son Mcneil (1980), Dwyer y Schurr (1987), Heide y John (1992) o Ganesan (1994) quienes han establecido normas como la solidaridad, la flexibilidad, el

intercambio de información, la integridad y la resolución de conflictos con armonía. Los estudios de Mcneil (1978 & 1980) son los primeros en abordar las ventajas de las relaciones entre comprador y vendedor bajo la premisa de distinguir la transacción discreta o discontinua de las transacciones que incluyen intercambios relacionales:

“Discontinuidad es la separación de una transacción de todo lo demás entre los participantes al mismo tiempo y antes y después. Su [ forma pura], nunca sucede en la vida, se produce cuando no hay nada más entre las partes, nunca ha habido y nunca habrá” (Mcneil, 1980). Traducción propia.

La transacción discreta o discontinua excluye los aspectos relacionales y no se preocupa en conocer las normas de relación de los interlocutores. En cambio el intercambio relacional, el deseo de una o ambas de las partes de volver a relacionarse comercialmente en el futuro pone de relieve la necesidad de desarrollar una buena comunicación y confianza. Los participantes en el intercambio relacional esperan mantener una relación que satisfaga sus necesidades económicas y no económicas como puede ser el apoyo en información, adaptación del producto, tiempos de entrega, etc. Para conseguir estos objetivos necesitan que se cree confianza entre las partes y ambos conozcan las normas de relación con las que se relacionan. Según Dwyer y Schurr (1987), hay cinco fases en la relación: Conocimiento – Exploración – Expansión – Compromiso – Disolución. El desarrollo de las normas sucede en la fase de exploración de la relación cuando las normas sirven de guía para indagar sobre lo que las partes pueden hacer la una por la otra (Scanzoni, 1979).

“En la adopción de normas y el establecimiento de estándares de conducta, los recientes socios empiezan a establecer las normas básicas de futuro intercambio”(Dwyer & Schurr, 1987). Traducción propia.

Según Dwyer y Schurr (1987) una vez que las partes comienzan a compartir beneficios es cuando establecen las normas que no existían previamente en la fase de conocimiento. Para Morgan y Hunt (1994) los valores compartidos son un precursor a la confianza en la relación, dichos valores se representan en las

normas de relación entre las partes. Estas normas de relación entre las empresas son de carácter multidimensional ya que están relacionadas con particulares tipos de comportamiento. Esto quiere decir que dentro de cada norma caben una amplia variedad de comportamientos que quedan representados en un concepto. Heide y John (1992) identifican tres dimensiones para representar las normas de relación básicas entre las empresas: flexibilidad, intercambio de información y solidaridad. Otros autores como Mcneil (1980) añaden otros como integridad en el rol, solidaridad, armonizar los conflictos relacionales y decoro en las formas. Noordeweier (1990) interpreta que las normas deben basarse en aspectos más específicos como la flexibilidad del proveedor, asistencia del proveedor, información ofrecida al proveedor, monitorización del proveedor y expectativas de continuar la relación. Sin embargo, en este trabajo de investigación se van a considerar las dimensiones de Heide y John (1992) ya que son consideradas importantes en las colaboraciones en el campo del marketing (Aulakh, 1996). Además hay que indicar en favor del uso de las normas de relación de Heide y John (1992) que se han demostrado útiles para estudiar la importancia de las normas de comportamiento entre exportadores e importadores y de tener un efecto importante y positivo en generar confianza entre exportadores e importadores extranjeros (Zhang et al., 2003). Por lo tanto, se van a considerar las normas de relación de Heide y John (1992) para compararlas con las normas de relación en China y analizar que normas o valores adicionales habría que tener en cuenta en el mercado chino. A continuación se van a definir cada concepto tal como lo hacen dichos autores:

**Flexibilidad:** Se define como expectativa bilateral de voluntad de realizar adaptaciones si las circunstancias cambian. Desde el punto de vista del proveedor, representa el seguro de que la relación estará condicionada a cambios si alguna práctica particular se comprueba que tenga perjuicio para una de las partes o ambas.

**Intercambio de información:** Se define como una expectativa bilateral entre las partes de dar información útil de forma proactiva al socio. Esto representa una garantía al proveedor en el sentido que se espera que el comprador ofrezca información relevante que pueda afectar a las operaciones del

proveedor. Es importante resaltar que la expectativa de conseguir toda la información de forma continua permite al proveedor manejarse mejor con la vulnerabilidad asociada con transferir decisión de control al comprador. Es información sobre el programa de producción, requisitos de diseño, y la probabilidad de atenuar riesgos.

**Solidaridad:** Se define como una expectativa bilateral de que un alto valor es puesto en la relación entre las partes. Prescribe comportamientos dirigidos específicamente hacia el mantenimiento de la relación. La solidaridad representa una garantía para el proveedor ya que impide al comprador hacer uso del control de toma de decisiones de un modo que sería perjudicial para la relación entre ambos.

Estas tres dimensiones normativas de relación donde caben diferentes comportamientos relacionales fomentan el entendimiento y la confianza entre las partes. Además las normas que se rigen en los intercambios relacionales favorecen que las interacciones entre las partes se repitan. Por ejemplo, según Doney y Cannon (1997) la actividad de compartir información confidencial entre los socios sirve como señal de credibilidad de la capacidad de ambos para obtener beneficios. En esta línea autores como Dyer y Chu (2000) han encontrado que el uso de normas de relación son requisitos importantes para el desarrollo de confianza entre los socios de dos culturas diferentes. La confianza es esencial en el desarrollo de los negocios entre socios, pero si cabe entre exportadores e importadores de diferentes culturas es aún más importante ya que la distancia geográfica, y la más importante aún, la cultural es mayor entre los ejecutivos de las empresas.

“La confianza establecida entre los fabricantes y sus distribuidores extranjeros motiva a estos últimos a proveer un mejor servicio post-venta, realizar un esfuerzo mayor en acciones promocionales y de publicidad y de este modo mejorar la competitividad del fabricante en el mercado donde exporta” (Zhang et al., 2003). Traducción propia.

De modo que siendo la flexibilidad, el intercambio de información y la solidaridad normas de relación en los negocios que se consideran relevantes en el

mundo de los negocios en Occidente, resulta fundamental conocer si la práctica de estas normas de relación es suficiente para desarrollar confianza en las actividades comerciales en China. También resulta fundamental averiguar si las dimensiones ofrecidas por Heide y John (1992) abarcan todas las dimensiones que incluyan las normas de comportamiento de los actores económicos y sociales en China o si por otra parte existen otro tipo de normas o dimensiones normativas distintas a las que practicamos en Occidente y que sean necesarias para el óptimo desarrollo de los negocios en el gigante asiático. Es vital recordar que en el caso de China estamos ante un país con una cultura muy distinta que ofrece un contexto muy particular para la gestión empresarial y también para la investigación y para testar los límites de las teorías académicas que emanan de las sociedades occidentales. Esto es debido principalmente a que la sociedad china además de tener un idioma muy complicado, es una sociedad con un fuerte hermetismo de los individuos hacia las personas desconocidas o que no forman parte de su círculo de redes sociales (Lowe, 2003). Este comportamiento se debe a la cultura y tradición social en China sobre la confianza y las relaciones personales las cuales están fuertemente influenciadas por el confucianismo (Bond, 1991), también con influencia de otras corrientes filosóficas como el taoísmo (Fang, 2006) y por la rápida transformación económica en los últimos años (Bregolat, 2006).

Resulta conveniente considerar si las normas de relación y valores sociales que se han visto en el anterior apartado influyen en el mundo de los negocios en China y si son necesarias para poder establecer confianza entre las partes y obtener una ventaja competitiva respecto a aquellos que las ignoran. Los valores como el *guanxi*, *mianzi*, *renqing*, jerarquía, armonía, el particularismo, el fatalismo y el colectivismo representan principios centrales del confucianismo y el taoísmo, los cuales influyen en la percepción y actitud de los chinos hacia la vida y sirven de normas y reglas para la interacción social (Qian et al., 2007; Nisbett et al., 2001; Bond, 1986). Aunque el sistema confuciano no está actualmente oficialmente instaurado como modelo ideológico del gobierno en China, sin embargo es muy importante tener en cuenta que su legado continúa siendo la corriente de pensamiento y comportamiento en las instituciones y empresas (Han & Altman, 2010; Zhu, 2009; Hoare & Butcher, 2008; Tan & Akhtar, 1998).

La corriente filosófica del confucianismo ha influido la sociedad china, pero también se ha extendido a países del este asiático con una importante inmigración china como Malasia, Singapur y Taiwán donde se ha extendido en todos los ámbitos incluido el de los negocios. Además, hoy en día las normas y valores confucianos y taoístas, siguen muy presente en lugares en China donde se ha desarrollado desde hace décadas un fuerte orden institucional y mecanismo legal como en Taiwán (Huang et al., 2009), o incluso en ciudades de la china continental como Beijing y Shanghai con un desarrollo institucional y legal también superior al del resto del país (Wilson & Brennan, 2008). De hecho el insuficiente desarrollo jurídico instaurado en China está en cierto modo en las raíces del confucianismo pues uno de los legados de la escuela confuciana es que la ley no erradica los problemas; el comportamiento de las personas puede ser influido únicamente por mecanismos morales, por ejemplo por normas de comportamiento, y por medio del sentido de la vergüenza del individuo expuesta a su entorno social (Chan, 2011; Ying & Walker, 2006). De ahí que no sorprenda que uno de los castigos más habituales y duros en China sea realizar una autocrítica ante un grupo de personas (compañeros de clase, trabajo, familia, etc.), lo cual se considera como un acto de perder reputación (*mianzi*). Esto es debido a que la importancia de la reputación, de tener credibilidad al relacionarse con otros individuos y de cumplir con las reglas de comportamiento moral y social de la sociedad están muy presentes en todos los ámbitos donde los individuos se relacionan, incluidos en el mundo de los negocios (Dong & Lee, 2007).

El confucianismo no sólo ha moldeado el comportamiento social de la sociedad china sino también en su forma de entender los negocios (Minkov & Hofstede 2012; Hwang et al., 2009; Fang, 1999; Seligman, 1990). En un país como China con un desarrollo legal no tan avanzado como en Occidente y con una economía capitalista reciente, las normas de comportamiento tradicionales de la cultura china se han extendido durante generaciones en la sociedad, las instituciones y el ámbito económico. Según varios investigadores (Chang et al., 2014; Chua et al. 2009; Luo, 2007, Fang, 2003; Fan, 2000; Ralston et al., 1997; Hofstede & Bond, 1988; Pye, 1982) los chinos en el mundo de los negocios dan mucha importancia a ciertos valores como la confianza personal, la reputación, la jerarquía, la armonía y el carácter de las personas. El respeto a dichos valores conlleva estrictas normas de relación que condicionan desde las relaciones

sociales de los miembros de la familia hasta las relaciones de los individuos en el mundo de los negocios (Lin & Zhao, 2016; Zhu, 2009; Fang, 1999). Las normas de relación en los negocios en China se considera que emanan fundamentalmente de las normas de relación social del confucianismo y de las costumbres sociales arraigadas en la tradición sociocultural (Chang, et al., 2014; Hwang et al., 2009; Laulusa, 2008). Por lo tanto, se deben de considerar los principios básicos del confucianismo a la hora de analizar y comprender las peculiaridades y comportamientos en los negocios en China.

Especialmente hay que detenerse y analizar el papel de la confianza en las normas de relación ya que en China su naturaleza y su impacto en el comportamiento de los actores económicos son distintos al de Occidente (Labarca, 2015; Leung et al., 2005). Esto se presenta como un reto respecto a la teoría occidental de normas de relación ya que para establecer confianza en China es necesario cumplir con particulares normas de relación adicionales a la flexibilidad, intercambio de información y solidaridad.

La importancia de la confianza en China es muy significativa en el mundo de los negocios pues es un país donde generalmente las relaciones económicas dependen fuertemente de la confianza y donde la confianza al mismo tiempo es difícil de construir sino es en base a círculos cerrados de redes sociales (Lobo et al., 2013; Chua et al., 2009). Ahora bien el concepto en el mundo de los negocios de confianza en Occidente difiere del concepto y significado que se tiene en China. La confianza permite reducir la percepción de que la otra parte actúe de forma oportunista (Ganesan, 1994). Según Morgan y Hunt (1994) la confianza en el mundo de los negocios en Occidente se construye en base a la confiabilidad, integridad y competencia de las partes. Además dicha confianza se ve sustentada por acuerdos, contratos o vínculos legales respaldados por instituciones que garantizan la validez y legislación articulada en dichos documentos (Child & Mollering, 2003). Sin embargo, la confianza en China no está basada como en Occidente en un sistema legal o reglas que ofrezcan garantías a las partes de que los acuerdos estarán protegidos y serán impuestos en las condiciones pactadas (Luo, 2002; Wong & Chan, 1999). A diferencia de Occidente la confianza en China está basada en la confianza personal, denominada como *xinren* y al uso de esa credibilidad se le denomina *xinyong* (Ordeñez de Pablos, 2004; Tong & Kee, 1998).



“Tu capital es tu *xinyong*. *Xinyong*, es tu capital. Si confían en ti, hacen negocios contigo. Esto es muy especial entre los chinos. No es necesario tener mucho capital para hacer negocios. Si tú tienes *xinyong*, es suficiente. La gente te dará crédito [financiero]” (Tong & Kee, 1998). Traducción propia.

El *xinren* se puede entender como la credibilidad que tiene la persona. Tong & Kee (1998) lo describen como el ratio de crédito personal que tiene un individuo en el mundo de los negocios. La cultura china hace que la confianza en la persona sea más importante que la confianza corporativa o institucional, y normalmente la segunda es consecuencia de la primera (Shi et al., 2015). El concepto de *xinren* es muy importante para las empresas occidentales que operan en China pues en determinados casos su fracaso en el gigante asiático viene dado por la incapacidad de tener en cuenta y mejorar el *xinren* y hacer un óptimo uso del *xinyong* de sus directivos expatriados (Lin & Zhao, 2016; Roy et al., 2009). Esto no quiere decir que en China las empresas no establezcan contratos, ni que rehúsen de las prácticas legales, pero estas sólo cubren parcialmente la confianza en los negocios puesto que la confianza total reside en el *xinren* (confianza personal) y el *guanxi* entre las partes (Leung et al.; 2005).

La palabra *xinyong* proviene del término *xinren* cuyo significado es confianza personal (Kriz & Keating, 2010). El análisis del concepto de confianza personal en chino (*xinren*) y del concepto de credibilidad (*xinyong*) resulta esencial para ayudar a conocer la dimensión de la confianza en China y su relevancia en el mundo de los negocios. Especialmente cuando en China la forma de hacer negocios se basa en primero conocer bien a las personas para confirmar su credibilidad, reputación y establecer vínculos afectivos que permitan posteriormente establecer relaciones económicas (Chan et al., 2013; Davies et al., 1995; Xin & Pearce, 1996).

El *xinren* es un factor muy importante para desarrollar relaciones entre compradores y vendedores, pues los chinos prefieren negociar con aquellas personas con las que tienen *xinren* en vez de con las que desconocen o tienen poco *xinren* para evitar el oportunismo en los negocios (Xu, 1999). No sólo la confianza personal es fundamental en las relaciones de comprador y vendedor, sino que también la confianza en el afecto personal es más importante en las relaciones

supervisor y subordinado en China que en Occidente pues mejora el desempeño del subordinado en el canal de ventas (Atuahene-Gima & Li, 2002). Por lo tanto, hay que considerar el efecto que tiene el *xinren* y cómo hacer uso del *xinyong* en el mundo de los negocios y profundizar en su análisis pues además de tener efectos influyentes en los negocios en China, también difiere del concepto de confianza empleado en Occidente. Además el *xinyong* está vinculado con otros valores importantes de la sociedad china que también son influyentes en el mundo de los negocios. El *xinyong* está incrustado en las relaciones sociales, especialmente influye en las relaciones de *guanxi* (Tong & Kee, 1998) y a su vez está influenciado por las sanciones sociales, como pérdida de *mianzi* (Hwang, 1997). Además que el *renqing* enfatiza el *xinyong* y favorece las relaciones de negocios al largo plazo (Wang et al., 2008). El estudio del *xinyong* resulta muy importante no sólo para conocer uno de los factores más relevantes en el mundo de los negocios en China, sino también para comprender la dimensión de otros conceptos que juegan un papel significativo en el ámbito empresarial (Gong et al., 2013). El uso de la confianza personal en China (*xinyong*) que tienen dos individuos garantiza la seguridad y la certidumbre en las transacciones (Wang et al., 2008; Tong & Kee, 1998). Esto es muy importante en China, pues tal como analiza Hofstede (1980) la sociedad china se caracteriza por su aversión a la incertidumbre, lo cual subraya el valor de la confianza personal por encima de otros aspectos.

En muchas ocasiones valores como el *xinyong* son más valorados a pesar de la contribución en la eficiencia de la organización. Por ejemplo, Tong (2014) comenta la importancia de contratar a familiares por las empresas chinas, especialmente en puestos que requieren confianza, como la gestión de finanzas, en los que se restringe la entrada de personas ajenas al círculo de confianza más íntimo. Según el mismo Tong (2014), esta elección de miembros familiares se sobre pondera sobre aspectos como la formación o eficiencia de los candidatos elegidos. Este hecho está en la orientación familiar de los negocios en China por falta de confianza en círculos fuera de ella (Shi et al., 2015). Por supuesto también hay empleados que no son familiares, pero sólo acceden a puestos de responsabilidad cuando ya llevan mucho tiempo trabajando y el supervisor no sólo les conoce bien sino que también conoce a sus familias, de ahí que llaman a sus subordinados de confianza “su gente”. (Chen & Partington, 2004). Los ejecutivos o dueños de las empresas cuando tienen la necesidad de contratar

nuevos empleados prefieren seleccionar personas que bien son familiares o conocen, o que se los han sugerido sus contactos. Hay que considerar que varios estudios de investigación sostienen que la sociedad china se caracteriza por ser colectivista (Hofstede, 1980; Triandis, 2001). Dentro de los distintos tipos de colectivos en la sociedad, la familia es principalmente priorizada en la cultura china (Yang, 1994). Tanto la orientación familiar como la tendencia colectivista tienen un impacto en el área empresarial.

Respecto al colectivismo según Hofstede (1980), a diferencia de los de los países con individualismo como los occidentales, el colectivismo influye en el ámbito empresarial en China en los siguientes aspectos:

- o Relación entre los objetivos e intereses personales y de la empresa
- o Dependencia emocional en la organización
- o Solidaridad del grupo en la que se comparten obligaciones.
- o La identidad del individuo profesionalmente está basada como está situado y valorado en la empresa.

Los empleados subordinan sus intereses y objetivos a los de la organización, especialmente en los empleados que llevan tiempo en la empresa mientras que en Occidente la tendencia individualista prioriza los intereses propios del individuo. Los empleados en los cargos de gestión tienden a identificarse con la organización, pues las consecuencias de sus actos les otorga mayor o menor reputación (*mianzi*) lo cual les vincula una mayor dependencia emocional en la empresa. Sin embargo, hay que considerar que hay un creciente individualismo en la sociedad china, especialmente en las principales ciudades del país que está haciendo cambiar los comportamientos de las nuevas generaciones sean más individualistas (Moore, 2005). Según Xi & Huajian (2016) el aumento del individualismo entre los ciudadanos, especialmente los nacidos desde 1990, tendrá una fuerte implicación en los negocios en China, pues está afectando a la menor importancia que otorgan al tiempo de trabajo y al mayor valor que cada vez más otorgan al ocio. Una de las consecuencias del aumento del individualismo se plasma en los comentarios de algunas empresas españolas

(Universidad Antonio de Nebrija, 2008) que señalan la dificultad para mantener a los empleados pues hay un alto índice de cambio de empleo por aspectos económicos. Por lo tanto a pesar de que China es un país colectivista hay que considerar los cambios que se están sucediendo en sus más recientes generaciones, caracterizadas por ser hijos únicos, y el impacto que puede tener en las organizaciones y economía. De modo que es preciso analizar el concepto del colectivismo en la empresa china y analizar los cambios que se pudieran estar produciendo.

El hecho de que China sea una sociedad colectivista favorece la implantación de las normas familiares en la empresa. Esto es debido a que en China las normas que se establecen en la familia se toman como referencia para otras esferas de la vida de los chinos como en el área empresarial o profesional (Farh & Cheng, 2000). Esto favorece que los empleados sean más proclives aceptar las normas más importantes que rigen en las familias. Dichas normas se pueden resumir según varios académicos (Yang, 1994; Fang, 1997; Roy et al., 2009) en:

- La gestión paternalista por parte del director general debido a la mutua dependencia de los individuos que forman la unidad familiar u organización, lo cual es típico de sociedades colectivistas como hemos visto anteriormente.

- La centralización de toma de decisiones, la desigualdad de poder y la obediencia de los subordinados a los supervisores.

- La gestión personalista de los negocios por medio de uso de las redes sociales para favorecer los negocios con las personas en los círculos más íntimos.

Estos comportamientos también se replican en los empleados que no son familiares pues el propietario o director general tiene una gran autoridad sobre sus empleados, y estos últimos la obligación de obedecer sin ponerle en evidencia (Morris et al. 2008). Como se ha visto en el capítulo anterior la jerarquía es uno de los valores más significativos en las relaciones familiares, en la sociedad china en general, y también tiene una importante presencia en la empresa. Los empresarios chinos tienen un alto control y autoridad en la toma de decisiones pues la relación con sus subordinados se caracteriza por una relación paternalista y altamente jerarquizada (Lam & O'Higgins, 2013). De hecho, muchas empresas chinas están

basadas en el principio de paternalismo familiar, donde el director suele tomar las decisiones de forma unilateral, y los subordinados se limitan a obedecerlas (Farh et al., 2008; Wong, 1985). Así como una de las relaciones del *wu lun* describe la relación entre el soberano y el ministro, hoy en día esa relación está representada por el supervisor y subordinado en el ámbito empresarial e institucional. Esta centralización en la toma de decisiones y la obediencia absoluta a los supervisores se ve reflejada también en la dimensión de distancia del poder tratada por Hofstede (1980) donde los chinos obtiene una puntuación muy alta.

Redding (1990) afirma que el liderazgo de los ejecutivos chinos se basa en la obediencia de los subordinados y en que estos no muestren ninguna disconformidad en público que pueda dañar el *mianzi* de sus superiores. Este tipo de comportamiento entre el supervisor y el subordinado es un reflejo directo del concepto de familia confuciana donde se enfatiza la piedad filial (*hsiao*). De este modo mientras en China el líder ideal tendría un carácter autocrático y benevolente, en Occidente tendría un carácter más democrático (Chen & Partington, 2004). Otra diferencia en la concentración de la jerarquía es que mientras en Occidente los ejecutivos comparten la información con sus subordinados, en China los ejecutivos controlan mucho la información sin apenas compartirla (Dorfman et al., 1997). Por lo tanto, el análisis de la jerarquía (*li*) destaca como un valor a tener en cuenta en los negocios en China, pues no sólo define un tipo de liderazgo, sino que también un tipo de gestión empresarial distinto al de Occidente.

La armonía es otro valor cultural primordial que influencia diariamente a los chinos en sus relaciones sociales. El confucianismo predica que las relaciones entre las personas deben estar sujetas a un orden jerárquico como fórmula de construir una sociedad en armonía. El valor de la armonía es el objetivo fundamental de las enseñanzas de Confucio y del taoísmo, el cual se alcanza por la buena conducta moral de los individuos, la adaptación al colectivo, el control de las emociones, la evasión del conflicto, evitar perder o hacer perder *mianzi* y el respeto por el orden jerárquico (Fang, 1999; Rosker, 2013, Chang, H-C., 2001). Mantener y establecer relaciones sin conflictos es la norma máxima de cumplimiento para los chinos en las relaciones personales (Chen & Chung, 1994). Es muy importante tener en cuenta que la armonía es un valor muy importante

para los chinos en los negocios para alcanzar el éxito (Liu & Chen, 2000) e influencia notablemente los comportamientos de los ejecutivos chinos en aspectos tan importantes como la negociación, el estilo del lenguaje y el protocolo (Van Someren & Van Someren-Wang, 2013; Fong & Philipsen, 2000).

La armonía está muy presente en las relaciones sociales en China, pues sin ella es imposible que se generen relaciones de confianza. Para mantener la armonía y evitar situaciones de confrontación los chinos establecen relaciones de *guanxi* y buscan no perder *mianzi* y dar *mianzi* a otros. Además, el concepto de armonía está vinculado a otros conceptos tan importantes en los negocios como la confianza y comportamientos muy destacables en las negociaciones como la inacción en las decisiones o la evasión de conflictos (Fang, 1999). Por lo tanto, resulta necesario analizar su influencia y presencia en el mundo de los negocios.

Las relaciones sociales en los negocios en China son fundamentales tanto para empresas nacionales, multinacionales, *joint ventures* o empresas que acuden al mercado chino para vender sus productos (Wilson & Brennan, 2008; Fang, 2011; Redding 1990). Las relaciones sociales en los negocios en China se nutren de contactos personales, contactos obtenidos de redes sociales o por terceras personas, obligaciones, y la influencia que las partes pueden usar para obtener los recursos deseados y llegar a acuerdos por medio de la continua cooperación y el intercambio de favores (Davies et al., 1995). Cuando dos o más individuos alcanzan una relación donde existe una dependencia mutua, o un sentido de obligación o de deuda entre las partes que les lleve a favorecerse entre ambas, entonces se dice que tienen *guanxi*. Según Lu (2012) existen dos normas culturales fundamentales en los negocios cuando uno trata con ejecutivos en China: el *guanxi* y el *renqing*.

La importancia del *guanxi* en los negocios en China es fundamental (Luo, 2007). La trascendencia del *guanxi* en los negocios en China se viene analizando desde finales de los años setenta con los primeros estudios en la materia por parte de Brunner y Taoka (1977) donde se manifiesta este importante concepto y su impacto en los primeros empresarios occidentales que visitan la Feria de Cantón en 1975. Desde entonces el estudio del *guanxi* y su impacto en los negocios es investigado en profundidad en círculos académicos e institucionales donde se expone desde su significado, hasta su impacto y forma de desarrollarlo por los

empresarios occidentales (Jacobs, 1979; Gold, 1985; Alston, 1989; King, 1991; Yang, 1994, Davies et al., 1995; Yeung & Tung, 1996; Tang, 1998; Luo, 2001; Cheng, 2005). Sin embargo, desde finales de los años noventa algunos autores han cuestionado que el *guanxi* siga siendo tan importante en los negocios (Guthrie, 1998; Fan, 2002; Law, Tse & Zhou, 2003; Nolan, 2012) ya que exponen que el *guanxi* ha perdido influencia en los resultados de la empresa por el cada vez mayor desarrollo institucional. Otros investigadores afirman que el *guanxi* tiene un menor peso en los negocios que en el pasado pero a día de hoy sigue siendo muy importante (Jiang et al, 2012). Aunque se puede considerar que el *guanxi* ha perdido peso en la gestión empresarial en China no deja de ser un concepto de vital importancia en los negocios (Hu et al., 2016; Chang et al., 2014; Song et al., 2012; Wan et al., 2013; Bedford, 2011; Lin, 2010; Cheung et al., 2009; Su et al., 2008; Luo, 2007; Fang, 2003) y que se adapta a nuevos usos en lugares como Taiwán, donde el desarrollo legal e institucional es más sólido que en China (Tsai, 2013; Huang et al., 2010, Hwang et al., 2009). Además el *guanxi* se ha practicado en China desde hace más de 2000 años (De Mente, 1997) por lo que su práctica es muy anterior al desarrollo institucional moderno, lo cual indica que es un concepto intrínseco en la cultura china, y aunque se acentuó con la deficiente situación institucional, no deja de ser un concepto con enormes raíces sociales y culturales. Además otros investigadores como (Huang et al., 2010; Gu, Kineta & Tse, 2008; Wong, 2007; Luo, 2007) exponen que es un concepto muy a tener en cuenta por las empresas occidentales y que el *guanxi* ha sabido adaptarse a nuevas dimensiones y usos en el mundo empresarial en China.

También hay que considerar que recientemente empresas como BBVA o Telefónica han advertido de su importancia y trascendencia en el mundo de los negocios<sup>15</sup>. Por lo tanto, aunque el principal objetivo de este trabajo de investigación es exponer los valores socioculturales de la sociedad china con relevancia e influencia en el mundo de los negocios se buscará conocer por medio de las entrevistas no sólo la situación del *guanxi* y los nuevos usos que se le está dando, sino la percepción de los entrevistados sobre el futuro del *guanxi* en China

---

<sup>15</sup> Así lo exponen varias empresas, incluidas las multinacionales BBVA y Telefónica en la Catedra Nebrija – Grupo Santander de la Universidad Antonio de Nebrija sobre la experiencia de internacionalización de la empresa española en China.

y como es su relevancia en las generaciones más jóvenes y que actividades pueden ayudar a crearlo y mantenerlo.

Resulta interesante también conocer correctamente la relación del *guanxi* con el mundo de los negocios, pues ya se ha visto su relación como norma social. Tal como se ha comentado la definición más frecuente de *guanxi* suele traducirse como conexiones personales, sin embargo es mucho más que esto pues debido a su trascendencia en los negocios es una forma de entenderlos y desarrollarlos en China. El *guanxi* se puede entender como una cultura de hacer negocios en China donde destaca la prestación de favores, el uso de contactos, crear vínculos especiales y la orientación al largo plazo. En Occidente existen conceptos como el marketing relacional y el *networking* que también ensalzan el valor de las relaciones, pero existen importantes diferencias entre estos conceptos y el *guanxi* (Chen, 2007; Arias, 1998). Estas diferencias radican en aspectos como en el particularismo de las relaciones del *guanxi*, la ausencia de contratos escritos o en que el *guanxi* no se puede trasladar a la empresa. Estas y otras diferencias van a ser tratadas en este trabajo de investigación. Por lo tanto, dado la particularidad del *guanxi* en China, se debe tener en cuenta el *guanxi* como un factor relevante en los negocios en China donde se discierne entre las personas pertenecientes al círculo social del individuo (“*insiders*”, colaboradores, compañeros, etc.) y las que no lo son (“*outsiders*”).

Resulta imposible establecer relaciones de *guanxi* si se ignoran el conjunto de normas relacionales mencionadas en el *renqing* y si se desconocen la importancia del *mianzi* y otros valores sociales confucianos presentes en la sociedad china como la armonía o la jerarquía. Por lo tanto, resulta indispensable conocer bien todos estos valores entre los que destacan el *guanxi* y el *mianzi* en el marco de las normas relacionales en los negocios en China. Tal como se ha visto en el apartado anterior para poder establecer una relación de *guanxi* entre dos personas hay que llevar a cabo unas normas de comportamiento denominadas *renqing*, cuyo concepto también se ha visto que se puede entender como un favor o como la capacidad de empatizar.

Dentro del análisis de las normas relacionales en el mundo de los negocios en China se va a considerar el concepto de *renqing* como un conjunto de normas de relación, pues su cumplimiento va dirigido a favorecer la relación de los



individuos y establecer relaciones de *guanxi* en la que intercambiar favores. Se ha visto que existen unas normas de relación propias en China llamadas las reglas del *renqing*, las cuales incluyen normas y valores tradicionales chinos en las relaciones entre los individuos y redes sociales que juegan un papel peculiar y esencial en los negocios. Estas normas particulares de China van dirigidas a fomentar las relaciones personales en el mundo de los negocios que permitan desarrollar la confianza con componentes afectivos, y no únicamente instrumentales, por lo que se pueda establecer *guanxi* entre los miembros. El *guanxi* requiere conocer y ejercer normas de relación y valores tradicionales de la cultura china orientados a conseguir un grado de confianza personal que les permita beneficiarse a ambas partes equitativamente a largo plazo. Saber conseguir *guanxi* con otras personas es considerado una habilidad ejecutiva en China (Luo, 2007) en el que no sólo se requieren habilidades sociales sino cumplir de forma rigurosa con un conjunto de normas sociales tradicionales de la cultura china.

El *mianzi* es crucial en el mundo de los negocios dar *mianzi* a los negociadores chinos y evitar acciones que les causen perderla (Brunner & Wang, 1988). También el empresario Marcelo Muñoz, el primer empresario español en instaurarse en China, relata en su libro *El enigma chino* (2007) como muchas negociaciones alcanzaron el éxito por no perder *mianzi* con los negociadores chinos. Se trata de un concepto muy a tener en cuenta en las relaciones de negocios en China para no hacer perderlo a la contraparte china, ni perderlo nosotros durante la negociación y el desarrollo de los negocios. Especialmente porque debido a la distinta cultura en China y Occidente el concepto de reputación tiene un trasfondo distinto en cada sociedad que se ve reflejado no sólo en las relaciones sociales sino también en las profesionales. Los investigadores Oetzel y Ting-Toomey (2003) realizaron un exhaustivo estudio donde investigan el concepto de *face* (reputación o apariencia) en diversos países como China, Alemania, Japón y Estados Unidos donde se pone de manifiesto que la actitud respecto a la reputación en las negociaciones y resolución de conflictos empresariales varía mucho en cada sociedad. Tal como demuestra su estudio en las sociedades colectivistas como China se tiene una mayor preocupación que en las sociedades individualistas como Alemania y Estados Unidos por la reputación propia y la de la contraparte.

En definitiva el *mianzi* es uno de los valores más arraigados en la cultura de China y considerado como el más influyente en el comportamiento social de la sociedad china. Dado que existen diferencias entre el concepto de *mianzi* y el término occidental de reputación o apariencia (*face*) y de la trascendencia que tiene en su cultura y en otros valores distintivos de China como el *guanxi*, y en el conjunto de normas de relación, se debe considerar para su análisis como valor social a tener en cuenta en el mundo de los negocios. Por lo tanto se procederá a analizar en profundidad el concepto de *mianzi* en el mundo de los negocios.

A continuación se van a analizar los valores socioculturales que más importancia tienen en el mundo de los negocios y que tal como se han visto son:

- El *guanxi*
- El *mianzi*
- La confianza personal (*xinren*)
- El *renqing*
- La armonía
- La jerarquía
- El colectivismo

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS NORMAS Y DE LOS VALORES SOCIOCULTURALES EN LA SOCIEDAD CHINA PRESENTES EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

### 4.1. GUANXI

#### 4.1.1. Definición de *guanxi*

China es reconocida desde hace mucho tiempo por tener una sociedad orientada a las relaciones donde confluyen complejas redes sociales juegan un papel significativo en los negocios (Ahmed et al., 2013; Styles & Ambler, 2003; Farh et al., 1998). El término utilizado en describir este tipo de redes sociales en China se denomina *guanxi*. Desde que a finales de los años setenta China comenzase de la mano de Deng Xiaoping la apertura económica y política se comenzó a constatar en el campo académico la relevancia del *guanxi* en la sociedad y en los negocios (Brunner & Taoka, 1979; Jacobs, 1977; Gold, 1985). Actualmente el *guanxi* continua siendo un concepto muy importante en la cultura y el mundo de los negocios en China (Yuan et al., 2016; Gao et al., 2013; Wan, 2013; Gong & Suzuki, 2013). La trascendencia del *guanxi* es palpable incluso para las empresas españolas que hacen negocios con el gigante asiático, tal como vimos en la introducción cuando Mario Martín, ejecutivo de Telefónica aludía a su importancia en su proceso de internacionalización en China en el estudio de la Universidad de Nebrija (2008).

Muchos investigadores coinciden en apuntar al *guanxi* como el concepto intrínseco de la cultura y sociedad china que mayor influencia tiene en el mundo de los negocios. No resulta extraño que sea común el dicho que sin *guanxi* no eres nada en los negocios. Sin embargo, hay que tener en cuenta que algunos investigadores afirman que el *guanxi* no es tan importante para el éxito en el mercado chino (Wilson & Brennan, 2010; Guthrie, 2009; Gold et al., 2002) o que

podría perder importancia en el futuro y adaptarse a nuevos usos (Jiang et al., 2012; Ai, 2006; Fan, 2002; Yang, 2002). En cualquier caso si hay que tener en cuenta que estas tres perspectivas en lo que sí coinciden es en que el *guanxi* en el mundo de los negocios está aún muy presente e influye en el mundo empresarial e institucional.

La importancia del *guanxi* no sólo afecta a las empresas chinas, sino que es de vital importancia para las empresas extranjeras que desean operar en el mercado chino y por tanto lo han de tener en cuenta cada vez más en cuenta desde empresas multinacionales (Tsai, 2013; Fang, 2011; Zhang & Zhang, 2006; Tsang 1998), empresas pequeñas o medianas (Wiegel & Bamford, 2015; Cardoza & Gaston, 2013; Glegg et al., 2007), los emprendedores (Peng et al., 2016; Arribas et al., 2013) o las *joint ventures* (Lau & Tovstiga, 2015; Zheng & Larimo, 2010; Wilson & Brennan, 2009). De este modo, en este capítulo el *guanxi* es el concepto que tiene mayor extensión pues se va a analizar en profundidad el *guanxi* relacionado con el mundo de los negocios para que este concepto se entienda bien tanto en su definición, características, valores, normas que incluye y su trascendencia en el mundo de los negocios.

En primer lugar consideramos muy importante aclarar el significado del concepto *guanxi*. El término *guanxi* en el lenguaje chino tiene varias connotaciones. En un sentido amplio de la palabra hace referencia a las relaciones entre personas que forman parte de una familia, grupo social, comunidad o que están relacionados por una persona en común. También puede referirse a las relaciones o contactos sociales que permiten alcanzar el interés y beneficio mutuo (Kwock et al., 2013; Fan, 2007; Ai, 2006; Bian, 1994). Sin embargo, según la traducción de ciertos diccionarios el *guanxi* tiene una connotación negativa en la que se hace referencia al carácter ético de los comportamientos asociados a su uso.

“El uso de la autoridad de una persona para obtener beneficios económicos o políticos por una persona o personas carentes de ética”  
(Diccionario Xinci Xinyu Cidan, 1989). Traducción propia.

Ahora bien, esta definición no comprende el entorno cultural y social en el que se desarrolla el *guanxi*, ni su tradición, ni fundamentación filosófica, tampoco

tiene la profundidad del análisis académico y sólo considera un tipo de *guanxi* relacionado con los sobornos a los funcionarios y políticos en China. En los últimos años se han dado muchos casos de corrupción en China en los que políticos se han visto envueltos en casos de corrupción, como por ejemplo el del importante líder del Partido Comunista y aspirante a la presidencia Bo Xilai<sup>16</sup>. Este tipo de casos de corrupción donde los políticos o funcionarios son sobornados han originado que se interprete el *guanxi* como un acto cuya finalidad es el soborno (Ling, 2014) cuando no es esa la naturaleza del *guanxi*. Este no es el tipo del *guanxi* que este trabajo de investigación viene analizando, si bien es necesario saber que existen casos de corrupción asociados erróneamente a la práctica del *guanxi* (*guanxi xue*<sup>17</sup>). Para comprender bien ambos se debe considerar el trabajo de investigación de Su & Littlefield (2001) en el que se especifica dos tipos de *guanxi*: el *qinyou guanxi* y el *quanli guanxi*. El *qinyou guanxi* es el que se ha desarrollado tradicionalmente en China para crear vínculos afectivos entre uno o más individuos que deriven en relaciones orientadas al largo plazo donde haya confianza personal (*xinren*) entre las partes, el cumplimiento de normas sociales y el uso de los contactos para fines instrumentales o no instrumentales. El *quanli guanxi*, que tiene su raíz en el sistema burocrático de las instituciones chinas, en el que básicamente se busca sobornar a políticos y funcionarios con fines puramente instrumentales sin que haya un lazo de unión afectivo y una clara orientación al largo plazo en la relación.

En este trabajo de investigación se desarrollará ampliamente la definición de *qinyou guanxi*, ya que es la que tradicionalmente ha existido en China, mantiene la raíz cultural y social, y es la que los autores utilizan para analizar la definición del *guanxi*. Además es importante remarcar que el *guanxi* tradicional en China no tiene normalmente connotaciones negativas siempre y cuando sea el

---

<sup>16</sup> El caso del político chino Bo Xilai ha sido uno de los casos de corrupción que más impacto han tenido en China y que mayor preocupación ha originado en la sociedad por el creciente casos de políticos envueltos en casos de sobornos (Diez, 2013a) <http://www.abc.es/internacional/20130922/abci-cadena-perpetua-corrupcion-para-201309220534.html>

<sup>17</sup> Se denomina *guanxi xue* a la práctica del *guanxi*. Este concepto tiene que ver más con las estrategias y formas de construir *guanxi*.

*guanxi* en el que existe un componente afectivo, y no únicamente instrumental como el *guanxi* descrito anteriormente (Tian et., 2015; Luo, 2007; Koehn, 2001; Alston, 1989; Hwang, 1987). De hecho, diversos autores comentan que la toma de decisiones en los negocios en base a la competitividad y sin hacer uso de los contactos que uno tiene puede considerarse desleal pues se debe respetar las relaciones sociales establecidas (Beford, 2011; Zhang, 2006; Xin & Pearce, 1996). De este modo se puede comprender que el *guanxi* se considera en el mundo empresarial como una lícita ventaja competitiva, que no tiene por qué siempre ser carente de ética mientras no conlleve el uso de sobornos y actos de corrupción, los cuales se dan principalmente con políticos y funcionarios.

La palabra *guanxi* es considerada un concepto único y natural de la cultura china, y a pesar de que se pueda describir y explicar el concepto desde la perspectiva occidental, no es posible traducir literalmente el concepto (Wilson & Brennan, 2009; Fan, 2002). Dado que no existe una palabra en español ni en inglés que contenga una definición exacta de la palabra *guanxi* y dado que el chino es un idioma formado por un alfabeto compuesto por caracteres ideográficos (*hanzi*), parece muy interesante comenzar su definición desde la raíz etimológica de la misma palabra.

#### 4.1.1.1. Definición etimológica

Se trata de un concepto que a la hora de definirlo no hay ninguna referencia anterior en la literatura española. Tan sólo se ha definido ampliamente por académicos e investigadores que han utilizado el inglés, como lengua común, para dar a conocer sus investigaciones. Por lo tanto, a la hora de definir el concepto, se ha recurrido a los diccionarios chino-españoles y los anteriores estudios realizados en inglés que han llevado a cabo una definición etimológica para comprobar su correspondencia con el significado obtenido en español. Sin embargo, no existe una palabra en inglés que tenga un significado exacto al término *guanxi*.

GUAN XI  
关系

Figura 2. Sinograma del *guanxi* en chino

La palabra *guanxi* está formada por dos palabras *guan* y *xi*. Esta formación de conceptos con dos palabras es muy usual en el vocabulario chino<sup>18</sup>. Ambas palabras son la traducción fonética llevada a cabo por el sistema *pin-yin*. Este sistema adopta la pronunciación del idioma del chino estándar que se utiliza en el norte de la República Popular China. Ambas palabras juntas conforman la palabra *guanxi* cuyo significado según el diccionario chino – español significa “relación”<sup>19</sup>. En chino es habitual que dos palabras o sílabas, que independientemente tienen un significado, se utilicen juntas para concebir un nuevo concepto que puede tener relación con alguno de los significados de estas palabras. De este modo merece la pena detenerse en el significado de las palabras *guan* y *xi*<sup>20</sup>:

*Guan*: Tiene dos significados según sea verbo o sustantivo. Como sustantivo significa “barrera” mientras que como verbo significa “cerrar”, así “*guan men*” significa “cerrar la puerta”. Además *guan* se emplea junto con otras palabras a las

---

<sup>18</sup> Uno de los falsos mitos sobre el idioma del chino es que se considera que está formado por palabras monosílabas. Si bien es cierto que esto no es así, muchos conceptos que requieren un gran número de palabras en español son explicados por palabras de dos o tres sílabas en chino (Kapp, 1983).

<sup>19</sup> Se ha utilizado el diccionario chino - español *Diccionario Conciso Español*. Shangwu Yinshuguan. China. 2006.

<sup>20</sup> También se han utilizado las traducciones realizadas por autores como Luo (2007) que hace uso de diccionarios chino-inglés más antiguos. Realizando la traducción de los términos sugeridos en inglés “a pass”, and “a barrier” existe la equivalencia de la traducción inicial chino-española.

que añade el significado de apoyo y consideración: *Guan huai* significa “atender o mostrar apoyo a alguien” y *guan zhao* significa “preocuparse por alguien o algo”.

*Xi*: También tiene dos significados según sea verbo o sustantivo. Como sustantivo significa “sistema”, en cambio como verbo significa “estrechar” pero referido a “*hacer más íntima la amistad, intensificar la unión o el cariño entre personas*<sup>21</sup>.” También tiene el significado de “relacionar” referido a: “*Establecer relación entre personas, cosas, ideas o hechos*”<sup>22</sup>

#### 4.1.1.2. Definición académica

Una de las definiciones académicas que mejor define el *guanxi* es la de Yang (1994). Esta investigadora es un referente en el estudio sobre el *guanxi* los cuales no sólo son de los primeros sobre este fenómeno, sino también de los más utilizados en la bibliografía sobre el *guanxi*. De este modo Yang (1994) afirma que el *guanxi*:

“Cuando es usado para referirse a las relaciones entre la gente, no sólo puede ser aplicado a la relación matrimonial, a las relaciones entre parientes y amigos, también puede tener un sentido de conexiones sociales, relaciones a dos que son basadas implícitamente (más que explícitamente) en el interés mutuo y el beneficio. Una vez *guanxi* es establecido entre dos personas, cada una puede pedir un favor a la otra parte con la esperanza que la deuda contraída será devuelta en el futuro”. (1994). Traducción propia

Esta definición de Yang (1994) es muy útil para observar las tres perspectivas que permiten analizar este fenómeno. En primer lugar podemos partir del hecho de que *guanxi* es una relación que se establece entre personas, lo cual está en relación con la definición etimológica. En segundo lugar, el *guanxi* se utiliza como un sistema de intercambio entre los individuos para realizar favores. Por último, el *guanxi* es un recurso de los individuos, a través de las relaciones sociales, que pueden activar para lograr intereses o beneficios por las dos partes. Sin embargo, esta definición presenta un único inconveniente pues tal como

---

<sup>21</sup> Según el la Real Academia Española. [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>22</sup> Según el la Real Academia Española. [www.rae.es](http://www.rae.es)



comentan otros autores (Gao et al., 2013; Fan, 2002; Arias, 1998; Bian, 1994) el *guanxi* puede darse en relaciones en la que confluyen más de dos personas y cuyo nivel de contacto puede variar en las tres situaciones siguientes:

- a) Conexiones con personas con las que se tiene un contacto frecuente.
- b) Conexiones con personas con las que se tiene poco contacto directo.
- c) Conexiones con personas con las que se tiene poco contacto directo.

Por lo tanto, se debe tener en consideración que el *guanxi* puede ser establecido entre dos personas, tal como se afirma en la definición de Yang (1994), o entre más de dos personas dentro de una red social o que comparten una persona en común. Teniendo en cuenta las definiciones del *guanxi* que se han mostrado anteriormente se propone una primera definición del *guanxi* en el mundo de los negocios que recoge de forma general algunos aspectos tratados:

“*Guanxi* es una cultura corporativa que tiene un fuerte énfasis en las relaciones entre compañeros de negocios para conseguir mutuamente beneficios y que conlleva el uso de contactos o conexiones personales y/o entre empresas para garantizarse favores durante largos periodos de tiempo” (Lee & Humphreys, 2007). Traducción propia.

#### 4.1.2. Análisis del *guanxi*

Para comprender mejor el concepto del *guanxi* se propone un análisis del concepto del *guanxi* en base a varias definiciones de distintos autores en las que se pone de relevancia distintos aspectos en su significado (Niedermeier, 2016; Ahmed et al., 2013; Gao et al., 2013; Guo & Miller, 2010; Bedford, 2011; Luo, 2007; Fan, 2002; Hwang 1987). De este modo se plantea su análisis desde cuatro perspectivas que ayudan a comprender este concepto en el mundo de los negocios y que lo caracterizan:

- *Guanxi* como relación entre personas.
- *Guanxi* como proceso.
- *Guanxi* como intercambio.

- *Guanxi* como recurso social y económico

#### 4.1.2.1. *Guanxi* como relación

“Relación interpersonal basada en criterios o lazos particularistas”  
(King, 1991 en Alon, 2003). (Traducción propia).

La definición básica que todos los autores usan como denominador común es considerar el *guanxi* como una relación entre dos o más personas en la que se establecen normas de relación y comportamientos distintos al resto (Niedermeier, 2016; Guo & Miller, 2010; Luo, 2007; Hutchings & Weir, 2006; Yeung & Tung, 1996). En la tradición oriental la importancia de las relaciones siempre ha sido relevante, especialmente en las sociedades colectivistas (Gong & Suzuki, 2013; Zhang et al., 2005; Tu, 1996). Su origen reside en la orientación de sus individuos hacia el entorno social que el confucianismo predica (Brenan & Wilson, 2010). Ésta es una de las diferencias con la cultura occidental pues mientras el legado aristotélico denomina al hombre como un animal político, en la tradición confuciana se denomina al hombre como ser social

“El individuo es la suma de sus relaciones” (Tan & Chee, 2005).  
(Traducción propia).

Hoy en día los chinos mantienen la tendencia más fuerte que en otras sociedades, a dividir a las personas en distintas categorías y tratarlas acorde a éstas (Chang et al., 2014; Leung et al., 2005; Otnes et al., 1993; Butterfield, 1983). Esta clasificación se realiza en base a la jerarquización de las relaciones, lo cual está influenciado por el confucianismo (Han & Altman, 2010; Bond, 1991). La sociedad china siempre se ha desarrollado en torno a la agrupación en clanes, que funcionan como redes sociales (Ai, 2006; Boisot & Child, 1996). Tales redes sociales se pueden representar en círculos concéntricos, los cuales en función de la confianza y el grado de afectividad, se encuentran más o menos cercanos al individuo (Zhou et al., 2015). Investigadores como Hwang (1987) observan que los individuos en la sociedad china creen en el valor intrínseco de las relaciones y

en la reciprocidad de esos sentimientos. Sin embargo, adoptan diferentes formas de comportamiento cuando actúan con personas de diferentes estatus o roles sociales (Yuan et al., 2016; Wong, 2007; Bond, 1991). De este modo, si en el confucianismo se establecen cinco de categorías de relaciones personales en base a los valores confucianos, en el *guanxi* se pueden establecer tres tipos de categorías según valores como la afectividad, confianza y reciprocidad (Song et al., 2012). Estas categorías según varios autores (Gong & Suzuki, 2013; Lu, 2012; Hwang, 1987) son:

- *Jia-ren*, referente al marco familiar del hogar. Estas relaciones se caracterizan por la obligación de conseguir el bienestar de todos sus miembros.

- *Shou-ren*, compuesto por personas que se conocen, parientes familiares, amigos, vecinos, compañeros de clase, de trabajo etc., se caracteriza por conseguir favores de la gente conocida a la vez que se mantiene o se desarrolla la afectividad entre ellos.

- *Sheng – ren*, esta categoría incluye a todos aquellos fuera del contexto familiar (*jia-ren*) y a aquellos con los que uno no ha establecido ninguna relación (*shou-ren*). Ésta última categoría se caracteriza porque las partes tienen un interés exclusivamente utilitarista, ya que no existe un lazo afectivo.

Estas categorías de relaciones en el *guanxi* se diferencian unas de otras respecto al grado de afectividad, la confianza y la reciprocidad (Song et al., 2012; Yeung & Tung, 1996; Hwang, 1987). Si bien es cierto que se sigue conservando la tradición confuciana de mantener conceptos como la armonía y la importancia de la jerarquía en el desarrollo de las relaciones personales (Chang et al., 2014; Xie et al., 2014; Chow, 2006; Zhang et al., 2005). Otra de las características del *guanxi* que se deben destacar en las relaciones *jia-ren* y *shou-ren* es su orientación al largo plazo (Wan & Ng, 2013; Lee & Humphreys, 2007; Lee & Dawes, 2005; Ordoñez de Pablos, 2000; Wong & Chan; 1999). Por este motivo los actos de *renqing* (favores) se prolongan en el tiempo de modo que la confianza que se establezca entre las partes tenga la consistencia de permanecer en el tiempo (Labarca, 2015).

*Guanxi como proceso*

Tal como propone Fan (2002) el *guanxi* se puede observar como un proceso en el que se enfatiza el *guanxi* como un proceso dinámico, el cual comienza con dos personas pero el cual puede incluir a más personas en sucesivas etapas.

“*Guanxi* es el proceso de interacciones sociales que inicialmente envuelve a dos individuos (A y B). A puede o no puede tener una relación especial con B. A pide a B ayuda (favor) para encontrar una solución a su problema. B puede tener la solución al alcance de su mano, o como más a menudo, tiene que buscar ayuda en otros contactos, lo cual hace comenzar otro proceso” (Fan, 2002). Traducción propia.

Efectivamente resulta muy habitual que confluyan terceras personas que sirvan de enlace entre dos personas que no se conozcan pero que si tengan en común la amistad de esta tercera persona (Jiang et al., 2012). Este tipo de personas juegan un papel muy importante en la sociedad china pues son reclamados por otros individuos que desean ponerse en contacto con personas a las que desconocen y de este modo alargar sus redes sociales (Gao et al., 2013). De hecho el uso de intermediarios resulta muy útil para desarrollar *guanxi* especialmente las empresas extranjeras que acuden al mercado chino ya que al no tener una red de contactos y ser inexpertos en la cultura china pueden beneficiarse de la red de contactos de personas con una buena red de *guanxi* (*guanxi wang*) (Lin & Zhao, 2016; Zheng & Larimo, 2010; Wilson & Brennan, 2008).

Los chinos, después de sobrevivir a varios movimientos políticos y de poder a lo largo de su historia, han aprendido a manipular sus vidas por la sabiduría convencional china en vez de aplicar fielmente los dogmas del comunismo en el que se considera a todo el mundo como un camarada (Su & Littlefield, 2001). De este modo se sigue manteniendo el comportamiento de separar los desconocidos de la familia, los amigos, los compañeros de escuela, trabajo, los profesores, etc. (Liao, 2013; Yeung & Tung, 1996). Entre los desconocidos y conocidos se establecen dos tipos de individuos en función de que pertenezcan o no a los

círculos del entorno social del individuo “insider” y “outsider”<sup>23</sup>. Dentro del grupo de las personas conocidas el *renqing* tiene un importantísimo valor, pues representa un conjunto de normas sociales orientadas a la reciprocidad, la empatía y el establecimiento de relaciones de *guanxi* como comprensión, simpatía, amistad. Las personas, como “insiders”, se asocian unas con otras mediante el contacto o la interacción y el ofrecimiento de regalos acorde a las normas de educación.

El *guanxi* enseña a una persona a identificar un competidor (*outsider*) de un posible colaborador (*insider*), y contempla formas de comportamiento y trato para cada una de las dos. Según Cheng (1990), las personas que son “insiders” siguen la tradición confuciana de respetarse, darse confianza e información. En cambio, las relaciones con personas consideradas “outsiders” se les otorgan menor confianza y son más inestables. Esto se ve de mejor forma con la siguiente cita:

“*Guanxi* enseña a una persona a identificar un competidor (*outsider*) de un colaborador (*insider*), y prescribe las reglas de comportamiento para tratar a cada persona. *Zi ji ren* son las personas que pertenecen al grupo (“insider”) y son altamente confiadas ya que se les requiere dar información precisa” (Hammond & Lowell, 2004). Traducción propia.

En los negocios el *guanxi* diferencia las personas que están dentro de una red del *guanxi* (*guanxi wang*) como “insiders” de las personas que están fuera de la red como “outsiders”. Las personas que están dentro de la red social son observadas como posibles colaboradores tal como se ha explicado anteriormente. En cambio, las personas que están fuera son consideradas posibles competidores. Si recordamos la definición etimológica que señalamos anteriormente, el significado de la palabra “*guan*” es barrera, puerta cerrada. Es decir, aquellos que están a un lado de la puerta son “outsiders”, en cambio aquellos que han pasado la puerta son “insiders”. De ahí, que en las relaciones empresariales en China las relaciones personales tengan una importante prioridad para alcanzar objetivos

---

<sup>23</sup> El concepto original en chino es *zi ji ren* para “insiders” que en inglés significa personas de dentro. El concepto *wai ren* en chino es el equivalente a “outsider”, que en inglés significa persona de fuera.

profesionales (Arribas et al, 2013; Zhang & Zhang, 2006; Wong & Chan, 1999). Una gran parte de los acuerdos empresariales se alcanzan después de compartir cenas o comidas en restaurantes donde se han de seguir unas estrictas normas de protocolo y decoro (Chua, 2012; Li, 2009; Seligman, 1999; Yang, 1994). Estas acciones, junto con el ofrecimiento de regalos y la prestación de favores, permiten poder pasar de “outsider” a “insider”. Así mismo el uso de terceras personas que sirven de enlace entre dos personas desconocidas (“outsiders”) facilita que las redes sociales estén en constante dinamismo y se puedan alargar.

“Una red social de *Guanxi* puede alargarse por medio de interacciones entre *insiders* y *outsiders* en un contexto cultural chino” (Gao, et al., 2013). Traducción propia.

#### 4.1.2.2. El *guanxi* como intercambio

“*Guanxi* literalmente significa relación o cercanía, pero su esencia es un conjunto de conexiones interpersonales que facilita el intercambio de favores entre las personas” (Bian, 2007). Traducción propia.

Para otros autores lo más relevante del concepto *guanxi* a la hora de ser definido es la especial y distintiva reciprocidad que se establecen entre las partes (Ahmed et al., 2013; Bedford, 2011; Westwood & Linstead, 2004; Yang, 1994). El intercambio de favores en el *guanxi* comienza cuando una persona que necesita un favor solicita ayuda a otra persona que considera que puede ayudarle. Todo este proceso se desarrolla en base a la relación personal que tengan las partes implicadas. De este modo, las personas tienden a un comportamiento u otro en función de las personas con las que tratan. Ahora bien, para que exista *guanxi* entre las partes tiene que existir una obligación de reciprocidad equitativa entre ambas partes (Chang et al., 2014; Zhai, 2005; Uhl-Bien & Maslyn, 2003). Tal como se ha mostrado, este tipo de reciprocidad sólo se alcanza en las personas que se incluyen en la categoría (*shou-ren*), que son las personas que el individuo conoce o con las que tiene amistad (Song et al., 2012). En esta categoría las personas tienden a tener una norma de conducta similar en base a la reciprocidad. Sin embargo, en ellas se alcanza un nivel de confianza y compromiso distinto, en relación al nivel de amistad (*ganqing*) alcanzado por las dos partes (Zhou et al., 2015; Yen et al.,

2011; Hwang, 1987). Para el desarrollo del *ganqing* se debe seguir unas normas de comportamiento que se denominan *renqing* (Jiang et al., 2012).

En la sociedad china se considera el establecimiento del *guanxi* y su desarrollo como un arte (Luo, 2007). Esto se explica por la forma en que el individuo que necesita un favor tantea su red de contactos y seduce a sus contactos llegando a usar si es necesario un estilo de comunicación indirecto donde se emplean insinuaciones para crear vínculos con personas capaces de poder ofrecerle ayuda (Zhu, 2009; Cardon & Scott, 2003). La pericia para realizar regalos no sólo reside en la forma verbal en la que se presenta, también hay que considerar que en la sociedad china siempre han sido muy importantes los modales, las formas de cortesía y el correcto decoro (*li mao*)<sup>24</sup>.

Tradicionalmente en China la importancia de los ritos (*li*)<sup>25</sup> descansa en el corazón de la ética confuciana que promueve la manera correcta de relacionarse con los demás individuos en base a la jerarquía (Chan et al., 2003), en la forma de saludarse (Feng et al., 2011), compartir cenas (Chua, 2012; Yang, 1994), o cualquier expresión de uno mismo hacia los demás<sup>26</sup> (Qian et al, 2007). De ahí que no resulte extraño que en la sociedad china, como sociedad colectivista, la posición de uno mismo dentro de un grupo es más importante que el ser independiente del grupo (Ho et al, 2012). Como se ha comentado el ofrecer favores o regalos se considera acto de buena voluntad y de gratitud pero debe tener en cuenta el sentido de la proporcionalidad entre las personas en orden a respetar la jerarquía, armonía,

---

<sup>24</sup> El concepto de *li mao* guarda parecido con el de *keqi*. *Keqi* según Yao (1983) tiene que ver con la actitud de ser cortés, educado, bien educado y considerado. Mientras que Gu (1990) propone cuatro nociones que hay en el concepto de *li mao*: respeto, modestia, cordialidad y refinamiento.

<sup>25</sup> *Li* en la época de Confucio se refería a la jerarquía social existente en la dinastía Zhou, lo cual fue asimilado por Confucio como el modelo ideal de sociedad (Fang, 1999).

<sup>26</sup> “Dijo el Maestro: Un hombre joven, en casa, debe amar y respetar a sus padres. Fuera de casa, debe respetar a quien son mayores que él o que ocupan una función superior a él. Debe estar atento a lo que dice y ser sincero; amar a todo el mundo, pero ligarse más estrechamente al Hombre Superior. Cumplidos estos deberes si le quedan tiempo y fuerzas, que los dedique al estudio de las letras y las artes liberales” (Confucio en Sahagun, 2003)

protocolo y *mianzi* entre las partes (Feng, et al., 2011; Chan & Denton, 2003; Joy, 2001; Yang, 1994).

La devolución de los favores en las relaciones de *guanxi* o en aquellos que buscan crear *guanxi* difiere sustancialmente de las relaciones entre desconocidos o personas sin un vínculo del *guanxi* (Shou et al., 2012; Fan, 2002; Wong, 1998). Esto es debido a que en las relaciones entre extraños (*sheng-ren*) o personas sin un vínculo de *guanxi* la devolución de favores es a corto plazo, ya que la relación entre ambos es meramente utilitarista. Sin embargo, en aquellas personas que comparten un sentimiento afectivo o dispuestas a establecer *guanxi* el transcurso del tiempo les permite construir mayores lazos personales y poder hacer o solicitar *renqing* entre ellas (Khan et al., 2016; Tsai et al., 2009). El momento en el que se devuelve el favor es desconocido por ambas partes pues no existe un plazo de tiempo determinado para su devolución pudiendo ser el favor devuelto de inferior valor o incluso superior, lo cual en ambos casos hace que continúe entre ambos un vínculo (Lu, 2012; Wang & Barnes, 2008; Hwang, 1987). Ahora bien, hay que diferenciar el *guanxi* donde las relaciones son el mismo fin para intercambiar favores, de aquellas que por medio de relaciones personales donde existe el afecto o un vínculo en común se puede recurrir en caso de necesidad. Este matiz es el existente en las relaciones con componente instrumental o sin componente instrumental. Hwang (1987) ilustra la interacción entre las personas en función del grado de afección y el instrumental en las relaciones en función de las categorías de tres categorías que llama: Lazo expresivo; Lazo mixto; Lazo instrumental. Estas categorías se asemejan con las vistas anteriormente. De esta forma se observa:



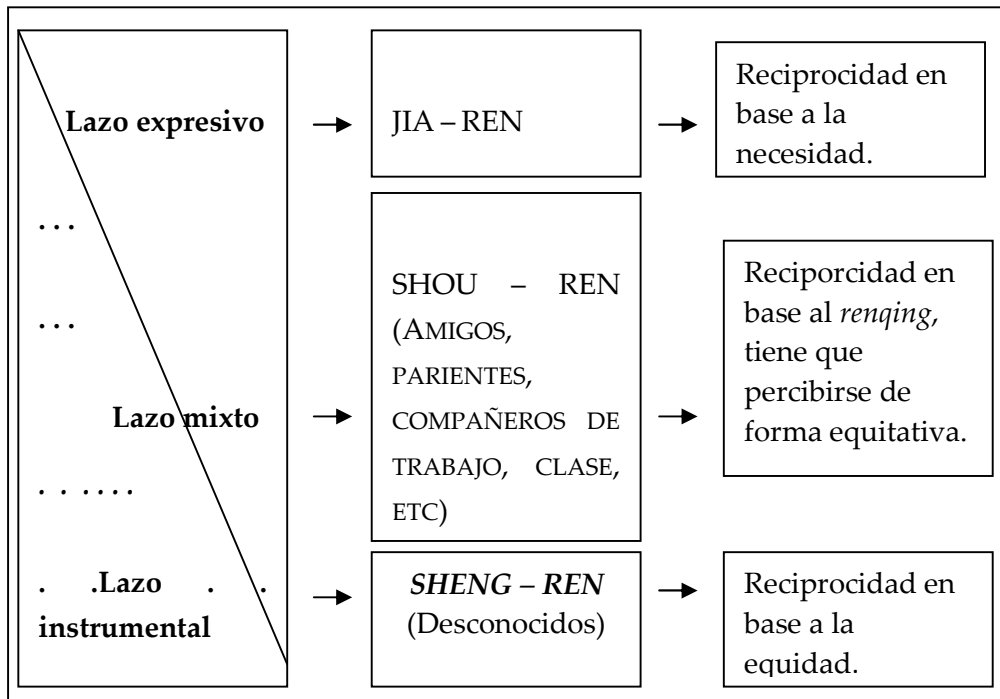


Figura 3. Cuadro de tipos de relaciones según Hwang (1987)

Cada categoría conlleva unas relaciones personales distintas sobre la base de un tipo de afecto distinto, lo cual representa un nivel de confianza diferente que se traduce en un tipo determinado de reciprocidad. La parte sombreada con puntos en el cuadro de las relaciones expresadas según Hwang (1987) se compone en cada una por una parte emocional y otra instrumental. De esta manera, en las relaciones que denomina “lazo expresivo”, que se corresponde con la categoría de *jia-ren*, se caracterizan por tener un fuerte componente afectivo en sus relaciones y una pequeña parte instrumental. El “lazo instrumental” sucede al contrario que en el anterior. Sin embargo, en las relaciones del “lazo mixto”, que se corresponden con la categoría de *shou-ren*, son donde el *guanxi* tiene más presencia. De este modo, a continuación se desarrolla el *guanxi* con o sin componente instrumental de forma más profunda.

#### 4.1.2.3. El *guanxi* como recurso

“*Guanxi* (literalmente conexiones personales) es fundamentalmente una red social de grupos de interés basada en la coalición de recursos para ser compartidos como modo de supervivencia, y juega un papel clave en lograr el éxito de los negocios en China” (Su et al., 2007). Traducción propia.

En los apartados anteriores se ha analizado el *guanxi* como relación particular entre dos o más personas en las que se realizan intercambios en forma de favores o regalos. Ahora bien, para otros autores lo que más destaca a la hora de explicar el *guanxi* es la finalidad de esas relaciones es poder hacer uso de ellas como recurso para encontrar soluciones a una necesidad (Wiegel & Bamford, 2015; Su et al., 2007; Fan, 2002; Steidlmeier, 1999).

“Las relaciones de *guanxi* en los negocios son reconocidas por poseer el potencial de ser consideradas un recurso organizacional” (Wiegel y Bamford, 2015). Traducción propia.

El *guanxi* es utilizado en el día a día en todos los niveles de la vida social, desde los más pequeños hasta los más importantes en la vida de las personas en aspectos como obtener trabajos desde la era post-revolucionaria de Mao (Huang, 2008; Bian, 1994), en las migraciones geográficas<sup>27</sup>, en la contratación de funcionarios (Aufrecht & Bun, 1995), en la carrera política (Guo, 2001), en las relaciones subordinado – supervisor (Han et al., 2012), etc. Su mayor trascendencia la tiene en el mundo de los negocios (Wan & Ng, 20013; Lin, 2010) donde el *guanxi* se caracteriza como un recurso para poder obtener ayuda o

---

<sup>27</sup> En China desde el año 1958 hay un sistema que controla los movimientos migratorios mediante los cambios de hogar. Para cambiar de domicilio es necesario realizar trámites burocráticos. Aunque China está experimentando una reforma en la distribución de hogares sigue siendo una labor difícil de realizar y que depende de funcionarios. Por lo tanto, conseguir el cambio de domicilio, conseguir hogares en zonas más prosperas y las facilidades para la migración ha sido más fácil mediante *guanxi*.

favores mediante los contactos de una red social (*guanxi wang*) (Wiegel & Bamford, 2015; Tsang, 1998).

Los investigadores Wiegel & Bamford (2015) realizan un actual trabajo de investigación en el que analizan que el *guanxi* puede entenderse como un recurso en el mundo de los negocios:

- El *guanxi* puede ser un recurso personal que el trabajador integre en la empresa.
- El *guanxi* es un recurso del que la empresa puede obtener beneficios y ventajas respecto a la competencia.
- El *guanxi* es un recurso difícil de conseguir con las personas con capacidad de decisión en los negocios.
- El *guanxi* es un recurso sostenible y difícil de imitar cuando esta orientado al largo plazo, existen fuertes lazos y contactos entre las partes y la relación tiene un componente afectivo (*ganqing*). De este modo se convierte en una barrera para otros competidores.

Estos investigadores en su análisis del *guanxi* que es un recurso que es utilizado diariamente en los negocios, ayuda implementar estrategias y tiene una influencia en el éxito de los negocios, aunque también se han de tener los costes y dificultades de establecer contactos con las personas adecuadas y con capacidad de decisión.

“Los contactos de *guanxi* deberían ser considerados como un factor de éxito dentro de la cartera de la empresa, para crear una ventaja sostenida y competitiva” (Wiegel y Bamford, 2015). Traducción propia.

#### 4.1.3. La base del *guanxi*

“La existencia del *guanxi* entre personas normalmente recae en tres aspectos: (1) compartir identidades y estatus con otros dentro de un grupo o mutuamente teniendo algún vínculo con la persona; (2) contactos actuales y contactos frecuentes entre personas; y (3) aproximarse a alguien de forma directa mediante interacción personal ” (Lin, 2010). Traducción propia.

En este apartado se va analizar cuales son los condicionantes para que se puedan establecer relaciones de *guanxi* entre dos o más personas. Según varios investigadores existen una serie de características o identidades en común denominada base del *guanxi* que comparten las personas y permite que entre ellas se pueda establecer *guanxi* (Jiang et al., 2012; Luo, 2007; Chen & Chen, 2004; Fan, 2002; Jacobs; 1979). La base del *guanxi* se puede categorizar en tres grupos: la base heredada o de nacimiento, base social, y la base de terceras partes (Jiang et al., 2012).

Por lo visto hasta ahora se puede concluir que en la sociedad china resulta trascendental en el tipo de relaciones personales que dos personas se conozcan o no, o la pertenencia o no a un grupo de personas en común. De esta forma los chinos jerarquizan sus relaciones personales y se comportan de una forma distinta en cada tipo de relación (Liao, 2013; Yeung & Tung, 1996). Por este motivo, dado que las relaciones consanguíneas vienen dadas por la naturaleza, las relaciones sociales que se adquieren están en función de los grupos a los que el individuo pertenece o en base a vínculos que pueden concurrir entre los individuos. De esta forma unas personas logran diferenciar a otras y por tanto adecuar su comportamiento a ellas. Las relaciones donde existe un vínculo donde dos o más personas tienen una identificación compartida se denomina la *base del guanxi* (Jiang et al., 2012; Lin, 2010; Luo, 2007; Fan, 2002; Tong & Kee, 1998). Según diversos autores la *base del guanxi* puede clasificarse en los siguientes tres grupos<sup>28</sup>:

1. Relaciones por nacimiento o consanguíneas:

- 1.a) *Familia*. Entendida como la familia nuclear, formada por los padres, hijos y hermanos. La familia es el núcleo de la sociedad china, el *guanxi* en la familia es sin duda el más sólido de todos los tipos.

---

<sup>28</sup> Los “*guanxiólogos*” coinciden en los elementos que forman la base del *guanxi*, sin embargo se ha elegido la clasificación que realiza Fan (2002), ya que su clasificación se tiene en cuenta adecuadamente la base del *guanxi*, permite relacionarla con las dimensiones del *guanxi*. Además en posteriores trabajos de investigación como Lin (2010) o Jiang et al., (2012).

1.b) *Parentesco*. Son el resto de familiares con los que existe un vínculo. También se incluye dentro de esta categoría el matrimonio y las nuevas relaciones que puedan surgir de él, como los suegros, o familiares de la pareja. El matrimonio en China se ha usado en el pasado como forma de unir a dos familias.

## 2. Relaciones por naturaleza

2.a) *Mismo lugar o región de nacimiento y/o dialecto*. Por ejemplo, en las universidades chinas es habitual que los alumnos se relacionen según sus provincias de origen. Durante la emigración china a Singapur los inmigrantes se asociaban por las regiones de las que provenían. Respecto al dialecto, hay que remarcar que China es un país donde la lengua oficial es el mandarín, pero donde coexisten dialectos en distintas regiones, por ejemplo, en Shanghái, la gente suele utilizar el *shanghai hua*.

2.b) *Compañeros de clase*. Compartir durante años el mismo centro de estudios permite establecer o fortalecer el *guanxi*.

2.c) *Compañeros de trabajo*. Al igual que en el anterior, la experiencia profesional también estrecha la relación personal de sus individuos. Dentro del contexto profesional, también existe una importante *base del guanxi* en la relación entre superior –subordinado.

2.d) *Vecinos*. La sociedad china está muy vinculada a la convivencia y pertenencia de comunidades como sociedad colectivista. En ella resulta muy importante la relación entre los vecinos.

2.e) *Parentesco ficticio*. Los chinos también se asocian en base a sus apellidos. La gente con el mismo apellido tenía la creencia de descender del mismo antepasado.

## 3. Relaciones adquiridas:

3.a) *Amistad*: En estas relaciones existe el componente afectivo, lo cual es importante para desarrollar o fortalecer el *guanxi*. Este tipo de relaciones es muy importante en los negocios ya que la credibilidad sustenta la confianza en la reciprocidad de los favores.

3.b) *Asociaciones de comercio o clubes sociales*: Estas organizaciones permiten oportunidades para establecer *guanxi*, con compradores potenciales y proveedores, mediante cenas sociales y actividades.

3.c) *Conocidos*: Son aquellas personas con las que se interactúa pero que no alcanzan el nivel de amistad o no están dentro de ninguno de los grupos anteriores.

3.d) *Tener un amigo en común*: Es una de las formas de desarrollar *guanxi*, para ello es necesario que la persona que ambos tienen en común los presente o haga uso de su *mianzi* para avalarlos.

Estas categorías de la *base del guanxi* se pueden dividir en bases de sangre y bases sociales. De este modo, la primera incluye sólo a la familia, parientes y miembros del mismo clan (*jia-ren*), mientras la segunda incluye aquellas que surgen de las interacciones sociales (*shou-ren*.) La relevancia de cada *base del guanxi* es distinta en cada situación. Por ejemplo, tener un mismo lugar de nacimiento es importante en las relaciones entre dos empresarios, pero resulta menos importante que la relación de parentesco cuando se decide delegar el control de una empresa familiar.

En el *guanxi* se depende inicialmente de la naturaleza de las relaciones (*base del guanxi*) entre dos personas que se conocen, o entre dos personas que se ponen en contacto a través de un tercero con el que comparten un vínculo en común (Gao et al., 2013). Pero la existencia de una *base de guanxi* entre dos personas no implica que entre ellos se desarrolle *guanxi*. Por ejemplo, una persona puede tener muchos compañeros de clase con los que no tiene contacto cercano. La base solo ofrece la oportunidad para establecer *guanxi*. También se puede establecer *guanxi* con personas desconocidas (*sheng-ren*), a pesar de la teoría de Jacobs (1979)<sup>29</sup>, ya que las personas pueden hacer uso de la relación que les une para un determinado propósito (*guanxi instrumental*), o que a partir de una serie de acciones (realizar favores, ofrecer regalos, etc.) se den las condiciones para que entre ambos se pueda establecer lazos afectivos y de confianza que den paso al *guanxi* entre ellos. Además, tal como se ha visto con la definición de Fan (2002), en caso de que no exista entre dos individuos una *base de guanxi*, es frecuente el uso de intermediarios con los que existe una *base de guanxi* entre uno mismo y la

---

<sup>29</sup> Jacobs afirma que la existencia o no existencia de una base del *guanxi* determina el establecimiento del *guanxi*.

persona con la que se desea contactar (Jiang et al., 2012; Yang, 1994). Muchas empresas extranjeras utilizan esta táctica para iniciar *guanxi* en China (Gao et al., 2013; Selmer et al., 2009). Por ejemplo, tal como comenta Luo (2007) la compañía de cosméticos Avon, tras varios intentos fallidos para establecer acuerdos con el gobierno chino, contrató a un alto cargo del Banco de Hong Kong, que tenía buen *guanxi* con el gobierno. Como resultado de esta operación Avon consiguió sus objetivos.

Por lo tanto, sin la base del *guanxi*, es más complicado establecer una relación especial o cercana, especialmente en el mundo de los negocios (Jiang et al., 2012; Lin, 2010; Luo, 2007). Este ejemplo sirve también para mostrar que el *guanxi* como relación entre personas ofrece la posibilidad de realizar contactos o conexiones capaces de abrir muchas puertas (Guo & Miller, 2010; Chenting et al., 2007; Hutchings & Weir, 2006; Yeung & Tung, 1996). Uno de los atractivos del *guanxi* reside en que por medio del *guanxi* con una persona se puede tener acceso a una más amplia red de contactos sociales (Gao et al., 2013), por lo tanto cuantas más relaciones de *guanxi* tiene una persona más oportunidades tiene para interacciones privilegiadas.

En resumen, la existencia de una *base del guanxi*, puede permitir establecer o no, el vínculo entre dos o más personas para poder establecer y desarrollar *guanxi* pero no por el hecho de compartir una *guanxi wang* hay una relación de *guanxi* entre las partes (Wiegel & Bamford, 2015). Según Jacobs (1979) la no existencia de una base del *guanxi* impide la existencia del *guanxi*, sin embargo esto no es correcto, pues uno puede tener iniciativa en desarrollar *guanxi* o utilizar terceras personas para conectar con esa persona (Kaunonen, 2014; Gao, et al., 2013; Chen & Chen, 2008). Un individuo puede compartir distintos atributos con cientos de personas en su esfera social, pero no por ello va a tener *guanxi*, ya que el *guanxi* hay que desarrollarlo y mantenerlo, lo cual resulta costoso en tiempo, energía y recursos (Guo et al, 2008; Ai, 2006; Fan, 2002). Por lo tanto, la existencia de una base del *guanxi* no es suficiente para tener *guanxi*, si bien es un vínculo que facilita su desarrollo. Realmente para que esto ocurra, tal y como explica Hwang (1987), es necesario que exista una de las tres situaciones siguientes:

- A) Un fuerte sentimiento afectivo entre las partes.
- B) El interés en que ambas persigan un beneficio mutuo.

- C) Que exista el interés en el beneficio mutuo entre personas que comparten afecto o una misma red social (*guanxi wang*)

Cuando se dan estas circunstancias, la relación entre las partes deja de ser un mero vínculo y pasa a tener una connotación especial (Jiang, et al., 2012, Yen et al., 2011; Lee & Dawes, 2005). Por lo tanto cada relación tendrá un *guanxi* distinto en función del sentimiento de afección, el *guanxi wang* y los objetivos que compartan. Atendiendo a la diferencia entre *qinyou guanxi* (búsqueda de favores) y *quanli guanxi* (búsqueda de renta), que se ha explicado anteriormente, se deben considerar los principios y las características expuestos en este apartado. Es decir, se tendrá en cuenta que en cada tipo de *guanxi* se da una importancia distinta al valor del afecto, la confianza y la reciprocidad. Se observará que en el *qinyou guanxi* se mantienen las raíces culturales y principios que rigen las relaciones personales en China donde el afecto, y la orientación al largo plazo están muy presentes (Bedford, 2011; Huang et al., 2009; Warren et al., 2004; Su & Littlefield, 2001).

De todos modos, para seguir analizando el fenómeno del *guanxi* no podemos quedarnos en analizar su definición y los tipos de relaciones desde donde puede surgir, especialmente cuando se han comentado valores como la confianza, el afecto, el *mianzi*, el *renqing* y la orientación al largo plazo que definen la calidad del *guanxi* entre las partes (Lu, 2015; Chang et al., 2014, Jiang et al., 2012). Esto hace posible que las relaciones se establecen entre sus miembros se denominan particulares o especiales por la capacidad que tienen de pedir ayuda o solicitar favores en base a unos principios de igualdad en la reciprocidad y sustentado por una serie de valores que están incrustados en el *guanxi* (Tian et al., 2015; Hoare & Butcher, 2008; Lee & Dawes, 2005; Wong, 1998).



#### 4.1.4. Valores relacionados con el *guanxi*

La particularidad del *guanxi* respecto a otros conceptos similares en otros países<sup>30</sup> reside en que se sustenta no sólo en la historia y cultura del pueblo chino, sino también en una serie de valores provenientes de su tradición confuciana y sociedad, por lo tanto únicos en China (Yen et al., 2011; Han & Altman, 2010; Hwang et al., 2009; Wang et al., 2005; Cheng, 1990; Cheng, 1986). Así mismo, la obligación de seguir las reglas del *guanxi*, especialmente su obligación en la reciprocidad está sustentado por las sanciones que se imponen a los individuos que las incumplen. Estas sanciones ni mucho menos son económicas o delictivas sino que están dirigidas a castigar la imagen, prestigio o reputación del individuo, la credibilidad, el afecto o la orientación de la relación (Chang et al., 2014; Jiang et al., 2012; Kriz & Keating, 2010; Leung et al., 2005; Hwang, 1997).

Varios investigadores sugieren que el arte de manejar el *guanxi*, reside en controlar con habilidad la reciprocidad en la búsqueda de fines instrumentales, y también en imperativos morales y culturales como el *mianzi*, *renqing* y *ganqing* que son reflejo de la herencia confuciana y cultura china en la construcción del *guanxi* (Redding et al., 2012; Han & Altman, 2010; Dunning & Klim, 2007; Buttery & Wong, 1999; Bond, 1991). La existencia del *guanxi* está en relación con la necesidad de conseguir ayuda para alcanzar un objetivo, lo cual conlleva un sentido utilitarista en las relaciones (Su et al., 2007). Sin embargo, es clave matizar que a pesar de tener un componente instrumental su desarrollo, calidad y mantenimiento reside en el nivel de reputación (*mianzi*), el *renqing*, la reciprocidad (*bao*), el afecto (*ganqing*), la credibilidad personal (*xinyong*) entre las partes y la

---

<sup>30</sup> Por ejemplo en Rusia existe un concepto similar al *guanxi* que se denomina *blat* (Ledeneva, 2008). En Corea del Sur existe el concepto similar al *guanxi* que se denomina *wa* y en Japón *inhwa* (Alston, 1989). En el mundo árabe se denomina *wasta* (Hutchings & Weir, 2006). Sin embargo, el *guanxi* además de tener sus propias peculiaridades basadas en la cultura china, además a diferencia de estos conceptos que tienen una connotación negativa, el *guanxi* si no es (*qinyou guanxi*) tiene una connotación neutral o incluso positiva (Chen et al., 2013).

orientación al largo plazo de las relaciones (Zhou et al., 2015; Yen et al., 2011; Wang, 2007; Leung et al., 2005; Chen & Chen, 2004).

El *guanxi* ha llegado a ser definido como una versión china del *networking*, de hecho comparte elementos estructurales con el concepto occidental de *networking* como la posición dentro de la red de contactos, fortaleza de los lazos de unión, obligación en la reciprocidad, etc. Ahora bien, las reglas de las relaciones dentro del *Network* funcionan de forma distinta culturalmente (Chang, et al., 2014). A pesar de que puedan existir conceptos en común hay un conjunto de principios y normas en el *guanxi* que lo hacen distinto en la forma en la que relacionarse con otras personas y en el conjunto de normas de relación que se establecen (Khan et al., 2016; Wan & Ng, 2013; Kriz & Keating, 2010; Leung et al., 2005; Yau et al., 2000; Simmons & Munch, 1996). Barnes et al. (2011) descubrieron que el *ganqing*, *renqing* y *xinren*, los cuales son característicos de la cultura China, son tres componentes que son indispensables en el desarrollo del *guanxi* entre las relaciones de negocios entre las empresas chinas y anglosajonas.

Otros investigadores en sus estudios sobre el *guanxi* han relacionado fuertemente este concepto junto al concepto de *mianzi* (Lin & Zhao, 2016; Bedford, 2011; Han & Altman, 2010; Buckley et al., 2006; Hwang, 1997). Y en muchos estudios se relaciona el *guanxi* con la orientación al largo plazo de las relaciones que se establecen (Wiegel & Bamford, 2015; Chang et al., 2014; Gong & Suzuki, 2013; Yang, 2011; Luo, 2007; Lee & Dawes, 2005). Por lo tanto, hay una serie de valores normativos los que regulan y definen el *guanxi* como un concepto único en China. A continuación se va a proceder a explicar la relación del *guanxi* con otros valores:

*Guanxi – Mianzi*. El concepto de *mianzi* es a menudo traducido como “face”, cuyo concepto anglosajón se puede considerar como de reputación, dignidad o estima (Carlisle & Flynn, 2005). El concepto anglosajón de “face” se ha visto anteriormente que se corresponde con el de *mianzi* en China. El *mianzi* implica la moralidad, reputación y el estatus social de un individuo (Tsang et al., 2013; Ho, 1974). La relación entre el *guanxi* y el *mianzi* es fundamental, ya que en muchas ocasiones actúa como sanción en caso de no cumplir con las obligaciones adquiridas en el *guanxi* (Jiang et al, 2012; Chang, 2008; Zhai et al., 2005; Kim & Nam, 1998; Hwang et al., 1997). En muchas ocasiones la relevancia de mantener

*mianzi* en las relaciones personales es obviada por los ejecutivos extranjeros en el desarrollo del *guanxi* (Lin & Zhao, 2016; Dong & Lee, 2007; Standifird & Marshall, 2000). Si una persona quiere construir o mantener *guanxi* con otra persona entonces debe proteger el *mianzi* de esa persona (Jiang et al., 2012). Ambos conceptos están muy relacionados pues cuanto más grande e importante sea la red de contactos de *guanxi* de un individuo mayor será su *mianzi* (Jiang et al., 2012; Buckley et al., 2006; Fang, 1999). También cuando una persona realiza un favor a otra con la que tiene *guanxi* produce que su *mianzi* aumente. El *mianzi* tiene la característica de que puede ser tratado como un valor social y puede ser gestionado para mantenerlo, incrementarlo o ser intercambiado por favores (Dong & Lee, 2007). Es importante que cuando se establecen relaciones de *guanxi* con los chinos, ya sean empleados, ejecutivos o políticos se de *mianzi* en el transcurso de las relaciones (Buckley et al., 2006). En su relación con el *guanxi*, el *mianzi* de una persona se pierde cuando uno no cumple las normas de reciprocidad, confianza o *renqing* (Tsang et al., 2013). En un reciente estudio de Tsang et al. (2013) se demuestra por un estudio empírico de encuestas que los chinos consideran que el *mianzi* de una persona es relevante para querer establecer o mantener *guanxi* con esa persona. Por lo tanto, el *mianzi* es un concepto muy a tener en cuenta en las relaciones de *guanxi* y que condiciona tanto su desarrollo como mantenimiento.

*Guanxi – Renqing*. El *renqing* tal como se ha analizado en el apartado de orientación a las relaciones es un concepto relacionado con el realizar favores y la reciprocidad en los favores, con el sentimiento de empatía y con cumplir un conjunto de normas sociales en las relaciones (Lu, 2015; Chan, 2003; Hwang, 1987). El *renqing* es vital en las relaciones de *guanxi* (Zhou et al., 2015; Chang et al., 2014; Liao, 2013; Tsang et al., 2013; Zhai, 2005; Hwang, 1987). El desarrollo y mantenimiento del *guanxi* no solo depende únicamente del *mianzi*, ni tampoco depende de la búsqueda de un componente instrumental, sino también afectivos y empáticos entre las personas que se relacionan (Lu, 2015; Qian et al., 2007; Hwang, 1997). El intercambio de actos de *renqing* es ilimitado ya que el final del *renqing* conllevaría el final de la relación de *guanxi* (Zhai, 2005). De este modo se entiende que el realizar actos de *renqing* y devolver *renqing* es muy común en las sociedades chinas (Tsang et al., 2013). Según Tsang et al. (2013) si un chino tiene el sentido del *renqing* y otorga importancia en ofrecer *renqing* para mantener el

*guanxi*, entonces esa persona probablemente confraternice con otras personas. La relación del *renqing* y el *guanxi* en el mundo de los negocios es muy importante. Por ejemplo, en un reciente estudio se puso de relieve que el *renqing* y el *guanxi* son elementos determinantes para la lealtad del cliente en China (Zhou et al., 2015).

El concepto de reciprocidad (*bao*) está ligado al *guanxi* y el *renqing* que se establece entre dos o más individuos (Yen & Abosag; Chang et al., 2014; Tsang et al., 2013; Lu, 2012; Wang, 2007; Hwang, 1997). La reciprocidad en China es un reflejo del *renqing* y de la herencia confuciana de las relaciones (Yen et al., 2011, Fang, 1999). La reciprocidad es un pilar básico de las relaciones en la sociedad china (Chang et al., 2014) y enfatiza la armonía en las relaciones sociales (Qian et al., 2007). Los chinos tienen un fuerte sentido de la reciprocidad, especialmente cuando tienen el propósito de desarrollar *guanxi* y salvar su *mianzi* (Jiang et al., 2012; Wang et al., 2007). Si un individuo recibe un favor, entonces debe mantener *renqing* con quien le ha hecho el favor y estar dispuesto a actuar recíprocamente en el futuro (Qian et al., 2007). Quien recibe el favor no tiene porque devolver el favor de forma inmediata, sino que puede aguardar a devolverlo durante muy largo tiempo (Song et al., 2012; Yen et al., 2011). En cambio en Occidente se enfatiza la reciprocidad en menor periodo de tiempo que en China (Lin, 2010). Además la devolución del favor puede ser en un valor inferior, igual o superior (Zhang & Zhang, 2006; Chen & Chen, 2004).

Una de las características de que haya un desequilibrio en el valor del favor es que permite que se prolongue la relación de *guanxi*, pues cuando es inferior todavía hay una deuda a equilibrar y cuando es notoriamente superior quien ha prestado inicialmente el favor pasa a estar en deuda con quien se lo ha prestado (Luo, 2007). El concepto de reciprocidad también difiere del concepto occidental de reciprocidad en que el retorno del favor no es estrictamente individual, sino que puede ser colectivo incluyendo la familia o personas cercanas de quien lo ha prestado (Chan, 2006).

Según Lu (2015) en un reciente estudio realizado a ejecutivos el comportamiento respecto a la reciprocidad variaba si existía o no *renqing* entre las partes basado en los estudios de Hwang (1987). Así los hombres de negocios que no tenían un vínculo de *renqing* y la relación entre ellos es meramente

instrumental la norma de la reciprocidad se basan en la equidad. Si los ejecutivos implicados en la relación tienen un *guanxi* con lazo mixto y tienen un *renqing* moderado entonces aplican la norma de reciprocidad basada en la igualdad. Por último si los ejecutivos tienen un lazo expresivo en su relación de *guanxi* y tienen un *renqing* fuerte entonces aplican la norma de reciprocidad basada en la necesidad.

El valor del *ganqing* es el componente afectivo más fuerte que puede haber en una relación de *guanxi*, lo cual conlleva que haya el *guanxi* más fiable y valioso entre las partes (Tong & Kee, 1998). El concepto de *ganqing* puede ser traducido como el sentimiento de afecto entre dos personas (Jiang et al., 2012). Una definición más completa la propone el estudio de Chen & Chen (2004),

“*Ganqing* se refiere al grado de comprensión emocional, conexiones y compartir los sentimientos de felicidad y temor de forma semejante. Adicionalmente se refiere al sentido de lealtad y solidaridad, a la voluntad de cuidar uno del otro en todas las circunstancias” (Chen & Chen, 2004). Traducción propia.

Para construir una relación de *guanxi* entre dos personas no es suficiente con que haya una base de *guanxi*, sino que es necesario que haya *ganqing*, lo cual es una medida del alcance del compromiso emocional y de la dependencia psicológica (Jiang et al., 2012; Tsui & Farh, 1997). El nivel de *ganqing* puede variar con el tiempo pues puede mejorar o incluso empeorar. Al igual que el *guanxi*, el *ganqing* se puede mejorar por ejemplo con cenas, visitas, realizando favores, compartiendo actividades, etc. (Yen et al., 2011). En las relaciones de negocios, el concepto de *ganqing* está vinculado a la vinculación social y afectiva que hay entre las partes (Mavondo & Rodrigo, 2001). De hecho, el *ganqing* es a menudo utilizado para describir los sentimientos entre diferentes tipos de relaciones de *guanxi* (Kipnis, 1997). En el contexto familiar, el buen *ganqing* se refiere a los buenos lazos familiares. Cuando es utilizado entre amigos y personas del mismo estatus, el buen *ganqing* se refiere a la buena amistad entre ellos. Del mismo modo cuando dos personas en el trabajo afirman tener buen *ganqing* entonces quiere decir que ambos tienen una buena relación en el trabajo (Yen et al., 2011). De este modo se puede concluir que cuanto mejor *ganqing* mejor *guanxi* y cuando mejor *guanxi*

mejor *ganqing*. Ahora bien, el *ganqing* no es el único componente del *guanxi*, pues el *guanxi* es mucho más que lazos emocionales (Yen et al., 2011). Tal como se está analizando en este apartado depende de atributos personales como el *mianzi*, de la mutualidad entre las dos partes, del *renqing* (favor, normas sociales o sentimiento de obligación) y como se va a ver a continuación la credibilidad (*xinyong*).

*Guanxi* - confianza personal (*xinren*). *Xinren* es la palabra que significa confianza y es usada para confianza personal. *Xinyong* es la palabra china que literalmente significa uso de la confianza. Esta palabra proviene de dos sílabas: *xin* y *yong*. *Xin* significa confianza<sup>31</sup>. *Yong* significa utilidad<sup>32</sup>. La relación del *guanxi* y el *xinyong* es muy importante para considerar el desarrollo y mantenimiento de las relaciones de *guanxi* (Labarca, 2015; Tong, 2014; Lobo et al., 2013; Kriz & Keating, 2010; Wang et al., 2008; Leung et al., 2005; Chen et al., 2004; Tong & Kee, 1998). Dentro del mundo de los negocios el *xinyong* ha sido descrito como como la credibilidad o el ratio de confianza personal de un individuo en la relación de *guanxi* (Leung et al., 2005). En las relaciones de en China el concepto de credibilidad (*xinyong*) es vital pues sirve como la anticipación o expectativa del comportamiento del socio en el intercambio pactado (Labarca, 2015; Wang, 2007). Dado que los chinos otorgan más importancia a la confianza en la persona que a la confianza en las instituciones, entonces el *xinyong* juega un papel muy importante en el mundo de los negocios al ser clave en las relaciones de *guanxi* que se establecen (Kriz & Keating, 2010). Esto no quiere decir que las relaciones de los negocios en China no se basen en el sistema legal, parcialmente se basan en el sistema legal, pero dependen mucho del *xinyong* (Leung et al., 2005) Esta tendencia en favor de la credibilidad por encima de la confianza institucional está basada en la tradición confuciana china, como en la poca confianza que generan las instituciones.

---

<sup>31</sup> Diccionario Shangwu Yinshuguan (2006).

<sup>32</sup> Diccionario Shangwu Yinshuguan (2006).

“El maestro enseñaba en especial cuatro cosas: los textos antiguos, la práctica [de la acción correcta], la devoción o lealtad [con los hombres superiores] (*zhong*), y la fidelidad [a las promesas hechas] (*xin*). (7:23)”<sup>33</sup>

En China, donde las normas de los negocios y su legalidad no se ejercen institucionalmente por completo, la confianza que otorga el individuo juega un papel significativo al reducir el comportamiento oportunista y favorecer la relación de *guanxi* (Yen et al., 2011). La pérdida de credibilidad o la capacidad de usar la confianza personal de uno mismo (credibilidad) conlleva la pérdida de *guanxi* (Chang et al., 2014; Luo, 2007) y el aumento del *guanxi* de una persona ayuda a incrementar su *xinyong* (Leung et al., 2005).

Las relaciones de *guanxi* tienen una orientación al largo plazo lo cual también es un factor que impacta en el *guanxi* (Yen & Abosag, 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Liao, 2013; Wang et al., 2008; Lee & Dawes, 2005). El hecho de que las relaciones de *guanxi* estén orientadas al largo plazo requiere que los participantes continuamente inviertan recursos como tiempo y dinero en mantener y fortalecer sus relaciones de *guanxi* (Wiegel & Bamford, 2015). No es de extrañar la importancia de la orientación al largo plazo en las relaciones de *guanxi* en los negocios, pues ya de por sí la orientación de los chinos en los negocios va dirigida al largo plazo (Liao, 2013; Yen & Barnes, 2011; Wang et al., 2008; Lee & Dawes, 2005; Hofstede & Bond, 1988). Para los chinos lograr los objetivos marcados a largo plazo es más importante que los objetivos que se puedan obtener en el momento (Khairullah & Khairullah, 2013).

La orientación al largo plazo en el *guanxi*, también se explica por el código de reciprocidad establecido en el *guanxi* en el que la devolución de favores no tiene que ser cortoplacista y pueden ser a largo plazo (Wang et al., 2008). Las relaciones de *guanxi* se ven influenciadas por el tiempo de la relación, pues si la relación no tiene un largo tiempo entonces no hay posibilidad de que haya confianza personal entre las partes, pero si se conocen desde largo tiempo entonces si existe la posibilidad de que hayan construido confianza para fortalecer

---

<sup>33</sup> Texto de las enseñanzas confucianas extraído del libro de analectas de Confucio (Confucio en Sahagun, 2003).

la relación de *guanxi* (Wiegel & Bamford, 2015). La credibilidad personal (*xinyong*) de los individuos se construye por medio del largo plazo ya que ambas partes se conocen más, comparten *renqing* y reducen incertidumbre en sus comportamientos (Yen & Abosag, 2016; Lu, 2012; Wang et al., 2008; Lee & Dawes, 2005). En definitiva la orientación al largo plazo es un principio que es intrínseco a las relaciones de *guanxi* tradicionales en China, en las que se busca crear vínculos de confianza personal, reducir incertidumbre y mejorar las relaciones por medio del *renqing*.

#### 4.1.5. Características del *guanxi* en los negocios

Las características del *guanxi* en los negocios se desprenden de las características del *guanxi* que hemos visto anteriormente en las relaciones sociales. Las más importantes son:

- El *guanxi* es personal (Hsiung, 2013; Yang, 2011; Luo, 2007). El *guanxi* se desarrolla entre personas que ponen a favor de las empresas sus relaciones personales. Aquí radica una de las grandes diferencias entre el *guanxi* y el fenómeno occidental del *networking*. Los individuos pueden transferir los beneficios del *guanxi* en los negocios de las empresas (Wiegel & Bamford, 2015). Ahora bien, si la persona que tiene *guanxi* marcha de la empresa, esta se lleva el *guanxi* salvo que alguien de la empresa lo haya desarrollado.

- *Guanxi* es transferible entre personas (Chang et al., 2014; Gao et al., 2013; Fan, 2002). Dos personas se conocen pueden usar sus redes de contactos para ayudarse mediante terceras personas que desconocen.

- *Guanxi* es recíproco (Chang, et al., 2014; Song et al., 2012; Wang, et al., 2005; Arias, 1998). Las personas que no siguen las reglas de reciprocidad y por tanto que no devuelven los favores prestados se dice que pierden reputación (*mianzi*) y pueden ser vistos como no confiables.

- *Guanxi* es intangible (Woodside & Baxter, 2013). Se establece en un contrato no firmado, basado en la confianza y con la esperanza de poder intercambiar favores. Las partes involucradas en el *guanxi* están comprometidas unas con otras por un invisible y no escrito código de reciprocidad e igualdad. Tal



como se ha dicho anteriormente cuando no se siguen las reglas de compromiso se puede dañar la reputación social o prestigio de las personas envueltas.

- *Guanxi* tiene un componente emocional y utilitario (Tong, 2014; Wang et al., 2008). El *guanxi* une a dos personas a través del intercambio de favores y a través de sentimientos de afecto (*ganqing*) (Jiang, et al., 2012; Yang, 1994). El *guanxi* no tiene porqué desarrollarse siempre entre amigos, en esos casos solo les une el lazo instrumental por lo que normalmente la relación de *guanxi* finalizará una vez consigan su objetivo. Este tipo de *guanxi* es el *qinyou guanxi*, sin embargo el *guanxi* tradicional en china (*quanli guanxi*) orienta las relaciones en el largo plazo y es más fiable (Chang et al., 2014; Warren et al., 2004).

- Las relaciones de *guanxi* son contextuales (Worm, 2008; Luo, 2007). Cada *guanxi* es específico a un determinado contexto o situación. Por ejemplo regalar un producto de importación como regalo al jefe por tener un hijo forma parte de la cultura de ofrecer regalos. En otro contexto, por ejemplo por haber sido promocionado a un puesto de trabajo mejor, puede ser percibido como instrumental.

“El desarrollo del *guanxi* es contextual, su construcción y aplicación es más un arte que una ciencia of *guanxi*” (Luo, 2007). Traducción propia.

- El *guanxi* está orientado a largo plazo (Wan & Ng, 2013; Gu et al., 2008; Leung et al., 2005; Styles & Ambler, 2003; Yeung & Tung, 1996). Se mantiene a lo largo del tiempo mediante unas reglas de compromiso no escritas. Las relaciones de *guanxi* orientadas a intercambio puntual de favores no son estables. Tal como se vio anteriormente, en los periodos de largo plazo es cuando los individuos establecen lazos de cercanía que favorecen una mayor confianza.

- El *guanxi* es un capital social (Chang, et al., 2014; Crombie, 2011; Luo, 2007). Su habilidad para crearlo, mantenerlo y desarrollarlo puede considerarse capital que acumulan las personas y las empresas que cuentan con esas personas en sus plantillas. Es un recurso que se puede incorporar la empresa para producir más beneficios (Wiegel & Bamford, 2015). Es un recurso que no es dado sino que conlleva la inversión de tiempo y dinero en estrategias que establezcan relaciones sociales ventajosas (Fan, 2002). A diferencia del capital económico, el *guanxi* es un

capital que no se puede medir, y está basado en recursos intangibles como la confianza y la reciprocidad (Wan & Ng, 2013; Clegg et al., 2007; Arias, 1998).

- El *guanxi* es un recurso difícil de imitar debido a su complejidad social (Luo et al, 2012; Atuahene-Gima et al., 2006) ya que las relaciones están basadas en conceptos únicos y particulares en cada relación e individuo como el *ganqing* (afecto), *renqing* (favor), confianza personal (*xinren*) y *mianzi*.

Las características que se acaban de exponer son las que describen principalmente las relaciones de *guanxi* en el mundo de los negocios. Ahora bien, si los principios se han mantenido invariables, los usos del *guanxi* en el mundo empresarial van cambiando y adaptándose a los cambios de la sociedad, los cambios institucionales y a la presencia cada vez mayor de empresas occidentales (McNally, 2011; Yang, 2002). Las formas que las personas desean establecer *guanxi* también han variado, especialmente porque incluyen nuevas actividades que anteriormente no se practicaban. Estos cambios en los usos del *guanxi* y en las formas de establecer *guanxi* se detallan en el siguiente apartado.

#### 4.1.6. Usos del *guanxi* en el mundo de los negocios

Desde que a principios de los años 80 las reformas económicas llevadas por Den Xiaoping comenzaron a instaurarse, el *guanxi* en el mundo de los negocios se ha incrementado intensamente en las relaciones entre empresas (Hickey & Guo, 2010; Boisot & Child, 1996). El rápido crecimiento económico ha hecho multiplicar los negocios en China, con lo que el uso de normas y costumbres tradicionales ligados a la forma de hacer negocios, entre las que destaca el *guanxi*, se ha hecho cada vez más habitual por los empresarios y ejecutivos que trabajan en el mercado que más crece a nivel mundial en los últimos treinta años. Tal es la importancia del crecimiento económico en China, y por tanto de la influencia que tiene la idiosincrasia de sus normas y valores que desde el mundo académico se recogido importancia del *guanxi* en los negocios en China en un creciente número de artículos de investigación en los últimos treinta años donde se analiza este concepto y se estudia la influencia de éste en las organizaciones e impacto en los negocios (Chen et al., 2013). Según muchos investigadores el *guanxi* es un factor que forma parte del día a día en los negocios en China (Hu et al., 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Chua et al., 2009; Wilson & Brennan, 2008; Ai, 2006; Alon, 2003;

Chung & Hamilton, 2001; Fang, 1999; Xin & Pierce, 1996). Su presencia e influencia es incuestionable aun tanto en las empresas chinas privadas o estatales, como en las empresas extranjeras que invierten en China (Lin & Zhao, 2016; Yang, 2011). Así fue percibido en un estudio de investigación de Wiegel & Bamford (2015) en el que se realizan entrevistas.

“La mayoría de entrevistados sintieron que no hay nada que pueda substituir la práctica del *guanxi*. Ellos percibieron que el *guanxi* esta profundamente enraizado en su cultura y es una práctica común desde hace siglos and casi imposible de ser sustituida” (Wiegel & Bamford, 2015). Traducción propia.

El *guanxi* en las organizaciones se extiende en todo tipo de empresas, ya sean de servicios, distribuidoras, proveedoras, estatales, importadoras, exportadoras, pequeñas, medianas o grandes, e incluso emprendedoras (Shi et al, 2015; Arribas et al., 2013; Suanes & Espinosa, 2012; Kosmala & Xian, 2011; Yang, 2011; Morris et al., 2008; Yu et al., 2006; Xin & Pierce, 1996). De este modo atendiendo a un análisis realizado sobre los usos del *guanxi* por ejecutivos, directores y funcionarios puede dividirse en tres puntos la práctica del *guanxi* en los negocios:

- 1.) El primero es el *guanxi* con otros ejecutivos de otras empresas, como empresas proveedoras, empresas clientes de sus productos o servicios o incluso empresas competidoras, bancos, etc.
- 2.) El *guanxi* con personas del gobierno.
- 3.) El *guanxi* dentro de la empresa.

Según Yadong Luo, quien es uno de los mayores expertos sobre la influencia del *guanxi* en el mundo de los negocios, en uno de sus últimos artículos de investigación junto con otros investigadores, el *guanxi* entre personas del ámbito empresarial y el *guanxi* con miembros del gobierno estatal, local o municipal llevan a un mejor resultado económico y operativo (Luo et al., 2012; Luo, 2007). Según el mismo investigador las relaciones entre hombres de negocios tienen un mayor impacto en el resultado operativo de la empresa, y las relaciones

con el gobierno tienen un mayor efecto el resultado económico. Además concluyen que las relaciones de *guanxi* con el gobierno son más importantes para las empresas estatales que para las privadas, y que hay que considerar que mientras en el mundo de los negocios el *guanxi* sigue siendo una herramienta estratégica con mucho valor, la importancia del *guanxi* con el gobierno está decreciendo según el desarrollo institucional en China se extiende.

Ahora bien, para las empresas extranjeras que participan en empresas estatales deben tener en cuenta que los gobiernos centrales y locales en China siguen teniendo un fuerte control en los recursos, las condiciones e información del mercado, las políticas regulatorias las cuales pueden influenciar el devenir de dichas organizaciones (Luo et al., 2012; Guthrie, 1998; Xin & Pearce, 1996; Ambler, 1995). Además se debe considerar que China ha sufrido una descentralización en favor de los gobiernos regionales y locales (Shen et al., 2012; Cai & Treisman, 2006), por lo que sigue siendo importante mantener buenos contactos con las autoridades locales en China ya que estas acumulan poder e influencia en los trámites administrativos (Yang, 2011). En cualquier caso, tanto en las relaciones entre personas de distintas empresas como con el gobierno trae como mínimo capital social a la organización del ejecutivo (Shi et al., 2015; Luo et al., 2012; Huang, 2008; Park & Luo, 2001); si bien el desarrollo y mantenimiento del *guanxi* puede traer en función de cómo se utilice muchas más ventajas como se van a describir en este apartado.

Respecto al *guanxi* entre personas dentro de la misma organización se puede dar tanto a nivel horizontal con empleados en el mismo rango (Chou et al., 2006) como a nivel vertical con la relación entre supervisor y subordinado (Han et al., 2012; Cheung et al., 2009). En función de la relación que se pueda establecer tanto en miembros del mismo departamento o funciones como con los directores de la empresa se puede trasladar de distinta forma al comportamiento de los empleados (Wong et al., 2013) lo cual se debe tener en cuenta por aquellas empresas españolas que abran sus filiales en China o establezcan *joint ventures* con empresas chinas.

#### 4.1.6.1. El *guanxi* entre personas de distintas empresas

El *guanxi* es personal por lo que es desarrollado por los empleados entre empresas en todos aquellos ámbitos donde existe un contacto entre personas de distintas compañías. No es desarrollado por acuerdos entre empresas, más bien se lleva a cabo por aquellas personas en las empresas con capacidad de decisión y ejecución, por lo que su nivel más importante se alcanza entre ejecutivos o directores con poder de decisión (Arribas et al., 2013; Luo, 2007; Khairullah & Khairullah, 2006). Las empresas con las que más frecuentemente se establece *guanxi* son con aquellas que juegan el papel de clientes o proveedores (Gong et al., 2013; Lin, 2010; Lee & Humpreys, 2006; Wong, 2007; Yu et al., 2006; Park & Luo, 2001). También se puede establecer *guanxi* con las empresas de la competencia (Luo, 2007) o con los bancos (Wan & Ng, 2013; Nolan, 2012; Yeung & Tung, 1996) para por ejemplo acceder a líneas de crédito (Jinling et al., 2011). Varios estudios de investigación afirman que el uso del *guanxi* en los negocios responde a la búsqueda de eficiencia y efectividad de las empresas del mercado chino como fórmula para contrarrestar la carencia institucional (Luo et al., 2012; Lu, 2007; Park & Luo, 2001; Luo & Chan, 1997; Xin & Pearce, 1996).

A diferencia de Occidente o los países desarrollados, en China el sistema legal no está desarrollado fuertemente (Paler, 2005). China en la revolución cultural instauró un sistema legal socialista que aplicó la teoría marxista de que la ley es un instrumento ofensivo empleado por los capitalistas contra la clase trabajadora (Wong & Chan, 1999). Uno de los primeros golpes de Mao en el gobierno fue desmantelar el sistema legal con entrada en el poder instaurando la ley del hombre en contra del Estado de Derecho (Leung, 1977).

Tradicionalmente en China los tratos han preferido cerrarse sin abogados ni contratos de por medio (Tong, 2014; Luo, 2007; Fang, 1999), sino basarse en la confianza personal entre las personas (Labarca, 2015; Child & Mollering, 2003; Chung & Hamilton, 2001). En los últimos veinte años, el gobierno ha ido poco a poco mejorando el sistema legal. Mientras el sistema legal se mantiene en subdesarrollo, el *guanxi* se ha utilizado como sistema de confianza para cerrar acuerdos en el mundo de los negocios para evitar comportamientos oportunistas (Wiegel & Bamford, 2015; Lobo et al., 2013, Yen et al., 2011; Yeung & Tung, 1996). Varios investigadores afirman que en China, el *guanxi* es utilizado como sustituto

de instituciones que velen por la eficiencia del mercado (Lin & Zhao, 2016; Peng et al., 2016; Li et al., 2015; Lu, 2015; Tian et al., 2015; Cai & Yang, 2014; Park & Luo, 2001; Fan, 2002; Guthrie, 1997; Xin & Pearce, 1996). En el mundo de los negocios las personas prefieren tratar con las personas que conocen y en especial con las que tienen *guanxi* en respuesta a esas ineficiencias legales e institucionales, de modo que eviten comportamientos oportunistas y tengan un trato preferencial (Zhang & Zhang, 2013; Lee & Humphreys, 2006; Standifird & Marshall, 2000).

El *guanxi* que se desarrolla entre empresas se ha denominado como *guanxi* estratégico por el uso de los contactos de *guanxi* que favorezcan la obtención de una ventaja competitiva (Yuan et al., 2014; Tsang, 1998). La aplicación de una estrategia del *guanxi* es un precursor para la obtención de los resultados de la empresa (Chen et al., 2013; Lin, 2010; Gu et al., 2008). El *guanxi* estratégico se define por la construcción y el uso de contactos personales para crear y mantener una ventaja competitiva y alcanzar mejores resultados (Murray et al., 2016; Luo et al., 2012). De ahí que sea frecuente que la empresa desee invertir un presupuesto anual en desarrollar relaciones de *guanxi*. De hecho tal como apuntan los investigadores Luo & Yin (2014) en un estudio de investigación sobre el *guanxi*, en el que el 80% de los encuestados muestran su preferencia por desarrollar *guanxi* con sus clientes porque creen que las relaciones de *guanxi* con los clientes son esencialmente importantes para el éxito de los proyectos, a pesar de que el desarrollo y el mantenimiento del *guanxi* conlleve mucho tiempo y coste (Wiegel & Bamford, 2015; Chou et al., 2006). Efectivamente el desarrollo y mantenimiento del *guanxi* tiene sus ventajas pero también algunos costes e inconvenientes que repercuten en costes económicos entre otros (Luo et al., 2012; Gu et al., 2008; Fan, 2002). Ahora bien, cuando el *guanxi* se utiliza como un recurso integral estratégico en las relaciones con los clientes puede contribuir como una ventaja competitiva (Yuan et al., 2014; Chen et al., 2011; Gu et al., 2008; Ai, 2006; Tsang, 1998).

El *guanxi* se significa inicialmente en los procesos de negociación (Kosmala & Xian, 2011) que se llevan con otras empresas y se consolida el proceso de mantenimiento por medio del *renqing* (favor) para establecer *ganqing* (afecto) y exista un clima de confianza personal (*xinren*). De hecho varios estudios de investigación apuntan que dado que China es un país de baja confianza, las relaciones de *guanxi* son usadas para alcanzar la confianza personal (*xinren*) con los clientes o proveedores, con las que formalizar posibles alianzas estratégicas

(Gong et al., 2013), tener una relación que sirva de garantía personal entre los acuerdos que se alcancen entre las empresas (Leung et al., 2005), alcanzar un nivel de reciprocidad entre las partes donde se evite el comportamiento oportunista (Song et al., 2012) y que sirvan así mismo para que esta confianza se traslade a los contactos que tenga el cliente y por tanto posibilite crear nuevas relaciones de *guanxi* (Labarca, 2015).

La mayoría de estudios de investigación que han analizado el uso del *guanxi* en el mundo de los negocios destacan que se usa como un recurso por el que obtener información relevante sobre el mercado, precios, oportunidades de negocio, clientes o competidores, o información de políticas gubernamentales (Khan et al., 2016; Niedermeier, 2016; Peng et al., 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Tong, 2014; Luo et al., 2012; Yang, 2011; Gu et al., 2008; Fan, 2002; Yeung & Tung, 1996; Davies et al., 1995). En un mercado donde las instituciones no están desarrolladas acorde a una economía de mercado tener acceso a información privilegiada es un factor importante en el desarrollo de los negocios. Además como se ha visto en los estudios de Hofstede (1980) y de Hofstede y Minkov (2012), los chinos tienen una alta aversión a la incertidumbre, por lo que para la toma de decisiones en los negocios requieren tener la máxima información posible, de ahí que usen su *guanxi* para obtener información relevante (Zhang, 2014; Gong & Suzuki, 2013; Wilson & Brennan, 2008; Lu, 2007) y para reducir la incertidumbre en los negocios y mejorar la confianza (Yen & Abosag, 2016). De ahí que los chinos usen sus redes de *guanxi* (*guanxi wang*) en las que se incluyen contactos muy heterogéneos con profesionales que puedan provenir desde asociaciones de empresarios, cámaras de comercio, funcionarios del gobierno, competidores, o proveedores (Jiang et al., 2012; Lin, 2010; Luo, 2007).

Otra de las consecuencias que tiene el insuficiente desarrollo legal e institucional en China es la baja confianza que hay en la resolución de conflictos en los tribunales, lo que lleva a que los acuerdos no siempre puedan estar escritos y sean simplemente verbales (Akgunes & Culpepper, 2012; Lu, 2008; Fang, 1999). De hecho es frecuente que los acuerdos firmados sólo sirvan de punto de referencia y sean interpretados por cada parte de forma distinta (Kaynak et al., 2012). Por lo tanto, los chinos prefieren hacer negocios con aquellas personas en las que tengan *guanxi* y puedan hacer uso de su confianza personal (*xinyong*) para poder hacer cambios en los acuerdos alcanzados (Tong, 2014; Akgunes &

Culpepper, 2012). Los contratos en China dependen más de las relaciones personales, pues históricamente los chinos como confucionistas han tenido una aversión hacia la ley, y se declinan más en favor de renegociar los acuerdos en función de los cambios que se puedan producir (Zhang, 2008). Esta forma de negociar y de tener que reformar los acuerdos conllevaría en Occidente unos altos costes de transacción. Sin embargo, una de las ventajas que tiene el uso del *guanxi* en los acuerdos entre empresas es que reduce los costes de transacción (Wiegel & Bamford, 2015; Wan & Ng, 2013; Lu, 2007; Standifird & Marshall, 2000).

La forma de cimentar las buenas relaciones de *guanxi* es por medio del contacto entre las personas. El uso de cenas, regalos y favores ofrecen la oportunidad en los procesos de negociación para poder establecer mejores relaciones personales que conlleven a mejores ventajas empresariales para ambas partes (Chua, 2012; Huang et al., 2009; Wei & Youmin, 2001; Yang, 1994). Es fundamental en el escenario empresarial en China dedicar tiempo a visitar a los clientes, socializar por medio de cenas, banquetes o encuentros informales, en los que esencialmente no se habla de negocios, sino que se desarrollan conversaciones en las que las partes confraternizan y comienzan o fortalecen sus lazos de amistad. Varios estudios de investigación sobre el *guanxi* y el desarrollo de relaciones en los negocios en China advierten a los empresarios extranjeros que deseen operar en China que tengan en cuenta la importancia del contacto con el cliente durante las horas laborales, pero también por medio de actividades fuera del trabajo como las cenas, eventos deportivos, partidos de golf, etc. (Kaunonen, 2014; Chen et al., 2013; Jiang et al., 2012; Kosmala & Xian, 2011; Chua et al., 2009). De este modo muchas empresas occidentales de carácter multinacional que aterrizan en China, empresas que establecen *joint ventures*, o abren una filial en el gigante asiático tienen la oportunidad de desarrollar su *guanxi* para obtener información del mercado chino (Lau & Tovstiga, 2015; Yang, 2011; Zheng & Larimo, 2010; Wilson & Brennan, 2009). Es vital para las empresas extranjeras acceder a esa información y codificarla adecuadamente (Yang, 2011; Wilson & Brennan, 2008; Gu et al., 2008), pues es una fuente no sólo de conocimiento por medio del *guanxi* (Ko & Liu, 2016; Goh & Ramasamy, 2006; Buckley et al., 2006). Además según un reciente estudio la adquisición de información relevante por medio del *guanxi* ayuda a la adquisición de habilidades de gestión de los negocios en el mercado chino (Cai & Zhang, 2013).



“Para los ejecutivos en un ambiente caracterizado por un débil *guanxi* con las instituciones, sus contactos con otras empresas pueden ser un catalizador de información y de adquisición de habilidades” (Cai & Zhang, 2013). Traducción propia.

En la relación del *guanxi* y las empresas clientes el uso del *guanxi* está dirigido a reforzar el canal de ventas.

“Los ejecutivos chinos prefieren tener al cliente contento, desarrollan con el cliente relaciones personales/*guanxi*, y desarrollan con los contratistas relaciones de hermano/hermana/*guanxi* y cooperación al largo plazo. Los ejecutivos chinos también necesitan desarrollar una buena relación/*guanxi* con los clientes y contratistas con el propósito de resolver diferencias” (Wang & Huang, 2006). Traducción propia.

Efectivamente en un reciente estudio realizado por Wiegel & Bamford (2015) se analizan entre otros factores la influencia del *guanxi* según varias entrevistas a ejecutivos chinos, los cuales en su amplia mayoría confirman que el uso del *guanxi* es una herramienta que les ayuda a mejorar los negocios, acceder a nuevos clientes, conseguir nuevos acuerdos, mantener acuerdos ya existentes y mejorar la cuota de mercado. Para los vendedores, aquellos que mantienen una mejor red de *guanxi* en sus actividades de marketing y ventas tienen mejores expectativas de lograr mejores resultados en términos de crecimiento de ventas (Yuan et al., 2014; Liao, 2013; Kaynak et al., 2012; Alon, 2003; Park & Luo, 2001).

En otros estudios de investigación se alude a la función que tiene el *guanxi* como herramienta de marketing pues Luo et al. (2012) indican que el uso del *guanxi* como sustituto o apoyo a las acciones de marketing puede ser un complemento en el mercado chino (Luo et al., 2012; Zhuang et al., 2010; Wang, 2007; Styles & Ambler, 2003; Yau et al., 2000; Simmons & Munch, 1996). En un anterior estudio Luo (2007) realiza un trabajo de investigación exhaustivo sobre el *guanxi* y los negocios donde afirma:

“Es importante para las empresas que carecen de la experiencia en marketing, competencias distintivas o canales de distribución cultivar *guanxi* para compensar sus deficiencias” (Luo, 2007). Traducción propia.

Para otros investigadores el *guanxi* es otra variable de marketing que los ejecutivos en China deben aplicar junto a las tradicionales 4 P's: Promoción, Producto, Plaza, Precio (Wang, 2007; Leung et al., 2005; Wong & Chan, 1999). Algunos investigadores han realizado estudios que comparan actividades pertenecientes al marketing en Occidente, como el marketing relacional, con el *guanxi* en China, si bien matizan las diferencias entre uno y otro y aconsejan la adaptación del marketing relacional a los usos y costumbres del *guanxi* para mejorar las ventas en el gigante asiático (Kaunonen, 2013; Kaynak et al., 2012; Hoare & Butcher, 2008; Atuahene-Gima et al., 2006; Ambler, 1994). Esto debe ser así porque debe de existir una norma de reciprocidad que sólo se alcanza si hay confianza personal (*xinren*) entre las partes, la cual se suele desarrollar a partir de un vínculo de afecto (*ganqing*) (Wan & Ng, 2013; Kaynak et al., 2012; Yen et al., 2011; Wang, 2007; Yau et al., 2000; Arias, 1998).

Según un estudio de investigación sobre el papel del *guanxi* en los canales de marketing cuando existe un componente emocional (*ganqing*) en el *guanxi* se favorece la cooperación entre las partes y se reduce la probabilidad de conflicto (Zhou et al., 2015). De este modo, para que la empresa pueda tener una relación de cooperación mejor con sus socios y permita a estos ejercer más un poder no coercitivo y menos un poder coercitivo con lo cual haya menos conflictos, entonces la empresa puede estimular a sus empleados a desarrollar y mantener un *guanxi* con componente emocional con los clientes y socios de esta (Zhuang et al., 2010; Su et al., 2009). De este modo, la relación entre proveedor y distribuidor cuando está basada en una relación de *guanxi* permite que el uso de estrategias no coercitivas mejore la satisfacción con la relación entre ambos y la satisfacción económica con los acuerdos alcanzados (Su et al., 2009).

Según un estudio de Gu et al., (2008) sobre los beneficios del *guanxi* en el canal de marketing se llega a las siguientes conclusiones:

- Tiene un impacto directo en el comportamiento de la marca en los canales del consumo menos regulados y que están en medio de una reforma

institucional. Esto ocurre en China, pues no sólo el nivel institucional está subdesarrollado en comparación a Occidente, sino que muchas regiones tienen transferidas la regulación en cuanto a comercio, por lo que no todas las provincias tienen el mismo grado de desarrollo institucional y legal (Cai et al., 2010)<sup>34</sup>.

- El *guanxi* tiene un impacto positivo en cuota de mercado, especialmente si el nivel de competitividad es bajo y el factor tecnológico no es decisivo (Gu et al., 2008).

Es fundamental considerar que hoy en día China es una economía de mercado donde muchos exportadores y fabricantes locales ofrecen sus productos por lo que el proveedor debe considerar como primera estrategia el ofrecer un producto competitivo, conocer bien el producto que ofrece, desarrollar el mercado y adaptar el producto a posibles requerimientos del cliente (Lobo et al., 2013; Wang, 2007; Yu et al., 2006; Leung et al., 2005). La segunda estrategia debe basarse en el uso del *guanxi* como medio para que exista un vínculo entre las partes mucho más difícil de imitar que el producto, y que esté basado en la confianza, el compromiso y la reciprocidad que se derivan del *guanxi* (Yuan et al., 2014; Chang et al., 2014; Perks et al., 2009; Hoare & Butcher, 2008). De hecho el marketing relacional chino es muy complicado, requiere que el proveedor necesite equiparse con buenas aptitudes en resolver conflictos, ofrecer confianza y un buen *guanxi* que genere en el comprador la sensación de lealtad, compromiso y satisfacción que solo se consigue cuando producto y relación satisfacen al comprador (Yen et al., 2011; Zhu, 2009; Leung et al., 2005). Ahora bien, una vez se tiene un producto competitivo, el *guanxi* puede ser usado para favorecer la lealtad del cliente y extender la cuota de mercado, pues es una herramienta que se convierte en la más efectiva del marketing relacional en China (Yuan et al., 2014; Tang et al., 2008; Szeto et al., 2006; Chen & Chen, 2004; Dunfee & Warren, 2001).

---

<sup>34</sup> Además según varios estudios de mercado realizados por el departamento de comercio exterior de Reino Unido (UKTI, 2015) y el departamento de comercio exterior de Estados Unidos (US Commercial service, 2013) se concluye que el desarrollo legal e institucional en cada región puede ser distinto y debe tenerse en cuenta. De hecho se recomienda considerar cada provincia como un mercado distinto.

Otra utilidad que se le da al *guanxi* es para aumentar la reputación de la empresa (Fan, 2007). El *guanxi* y la reputación son conceptos parecidos ya que ambos sirven para reducir la probabilidad de que una parte se comporte de forma oportunista (Standifird, 2006). En función de la red social de contactos de *guanxi* que un individuo tenga puede usarla para obtener reputación y confianza dentro de la red de contactos de *guanxi*. Tanto la calidad como la cantidad de contactos influyen en el nivel de reputación que se pueda obtener (Standifird, 2006). Según Fan (2007) la reputación en China se puede obtener por el reconocimiento de las autoridades gubernamentales estatales, locales, internacionales y por instituciones internacionales, y también por la recomendación en la red de contactos. Ahora bien, según Fan (2007) las empresas internacionales también pueden obtener reputación por medio del *guanxi* y con una comunicación corporativa en la que se enfatice la contribución de la empresa en China, su compromiso con China a largo plazo, presentar la empresa como responsable, y muy respetuosa con las normas y cultura china. Al final y al cabo estos son elementos que deben tenerse en cuenta en las relaciones con los chinos y que están presentes en las orientaciones tratadas en este trabajo de investigación.

El uso de las redes sociales en China es masivo y está por encima de la media occidental según un informe para la prestigiosa consultora Mckinsey realizado por Chiu et al. (2012). Según dicho estudio China es el país con el mayor uso de redes sociales entre las que no aparecen las populares Facebook, Twitter o Youtube. Debido al férreo control del gobierno chino en materia de redes sociales, son otras redes sociales locales las que se posicionan como más utilizadas, además de que triunfan mucho otro tipo de formatos digitales distintos a las redes sociales como los blogs. Pues bien en un reciente estudio de investigación sobre el uso de las redes sociales y el *guanxi*, se demuestra que las redes sociales son una potente herramienta actual para desarrollar y mantener el *guanxi* con los clientes, y que las propias empresas chinas conocedoras de este fenómeno las apoyan para desarrollar sus contactos (Niedermeier et al., 2016). Además concluyen que el uso de las redes sociales no son un sustituto del *guanxi*, sino un medio fundamental para desarrollarlo y obtener los beneficios del *guanxi*. Este fenómeno de la aparición de internet y como el *guanxi* se adapta a los cambios que surgen en la sociedad está en sintonía con el artículo de investigación de Macnally (2011) y Yang (2002), quienes concluyen que el *guanxi* es un fenómeno que lejos de

desaparecer se irá adaptando a los cambios que surjan en la sociedad en respuesta a otros investigadores que abogaban por su desaparición (Guthrie, 2009; Fan, 2002). Este sigue siendo un debate recurrente y que por medio de las entrevistas que se realice en la parte empírica de esta Tesis se tratará de conocer la opinión actual al respecto.

Otro de los usos del *guanxi* en el mundo de los negocios está dirigido a conseguir mejores condiciones de crédito en sus actividades comerciales tanto en las relaciones con los proveedores (Wang, 2015) como con los bancos (Jinling et al., 2011). Es relevante tener en cuenta que la banca en China está muy controlada por el gobierno al ser las entidades bancarias con una alta participación pública (Wan & Ng, 2013; Bregolat, 2007). En este tipo de entidades como ya advierte el BBVA en el estudio de investigación de la Universidad de Nebrija (2008) el *guanxi* sigue siendo un factor importante en la toma de decisiones e influencia las relaciones entre los ejecutivos de los bancos chinos y los ejecutivos de los bancos occidentales que son accionistas de los bancos chinos. Es habitual que los clientes con mejor *guanxi* con los ejecutivos de los bancos obtengan más facilidades para la obtención de crédito (Jingling et al., 2011), y sean considerados como clientes con menor riesgo de morosidad (Wang et al., 2013).

También el *guanxi* es muy utilizado por los ejecutivos para garantizarse el pago (Alon, 2003; Lee & Ellis, 2000). En un país donde las relaciones de *guanxi* son desarrolladas con naturalidad y donde el mantenimiento de armonía es de vital importancia, los vendedores harán todo lo que esté en su mano para evitar clientes conflictivos que no pueden pagar (Lee & Humphreys, 2006). De este modo, las relaciones de *guanxi* se usan para evitar impagos, y que no haya conflictos entre las partes en la recogida de pagos (Kaynak et al., 2012).

El *guanxi* también puede utilizarse como un recurso para extender los contactos personales a nuevas personas que puedan facilitarle el acceso de recursos mediante favores (Yen & Abosag, 2016; Khan et al., 2016; Guo et al., 2013). Debido a esto es frecuente que los ejecutivos chinos acudan a cenas y banquetes de sus contactos en ocasiones con la finalidad de poder conocer a nuevos contactos que son presentados por un intermediario y que pueden servir en ese momento o en el futuro como un contacto (Khan et al., 2016; Kaukonen, 2014; Chen & Chen, 2004). También en ocasiones buscan que un contacto de su

*guanxi* haga de intermediario con una persona que no conozcan (Guo et al., 2013). Esto es especialmente útil para las empresas emprendedoras (Arribas et al., 2013), para las empresas multinacionales que acuden al mercado chino (Yen & Abosag, 2016; Yang, 2011) y para los ejecutivos expatriados (Lin & Zhao, 2016) que son destinados a China para dirigir las filiales de las empresas occidentales. En todos los casos el *guanxi* es un herramienta fundamental por la que se puede comenzar a integrarse en las costumbres y normas del gigante asiático, además de comenzar a tejer su propia red de relaciones de *guanxi* que les permitan obtener información del mercado, lo cual es muy útil en las relaciones de *guanxi* (Wiegel & Bamford, 2015), y especialmente valioso para las empresas extranjeras que inician su andadura en un mercado tan complicado (Lin & Zhao, 2016; Yen & Abosag, 2016; Arribas et al., 2013).

La mayoría de artículos de investigación sobre el *guanxi* en los negocios están dirigidos al impacto que tiene en las relaciones con los clientes, las ventas y el marketing. Sin embargo, en los últimos años han surgido estudios de investigación sobre la relación del *guanxi* con los proveedores pues no sólo los departamentos de ventas y marketing pueden hacer uso del *guanxi* para mejorar su competitividad o conseguir resultados, sino que también los departamentos de compras o de relación con los proveedores utilizan el *guanxi* (Cai & Yang, 2014; Jia & Zsidisin, 2014; Cheng et al., 2012; Lee & Humpreys, 2006). En China las empresas no dudan en establecer *guanxi* con aquellos proveedores donde exista un riesgo para la empresa ya sea por ejemplo por escasez de suministro, problemas logísticos del suministro, porque sea un material de alto valor añadido en la fabricación, porque necesiten adaptaciones del producto manufacturado acorde a necesidades específicas, etc. (Jia & Zsidisin, 2014; Yu et al., 2006). Las buenas relaciones con los proveedores pueden ayudar a la empresa, por ejemplo, a adquirir materiales en épocas de difícil suministro (Lee & Humpreys, 2006). Pero no sólo eso, también por ejemplo puede servir para conseguir mejores opciones de compra, periodos de pago más largos (en vez de 15 días, a 60 días), mejores líneas de crédito, y la flexibilidad en la adaptación de productos demandados a la empresa fabricante. El uso del *guanxi* como forma de trabajar y relacionarse con los proveedores para garantizarse el mejor servicio posible es habitual entre los chinos (Cai & Yang, 2014) y supone un deber a las empresas occidentales que se relacionan con proveedores chinos (Jia & Rutherford, 2010).

Según Jia & Rutherford (2010) las empresas occidentales encuentran un problema habitual en la adaptación cultural en el mercado chino que reside en tres aspectos: el sentido colectivista chino orientado a favorecer al grupo de personas conocidas frente a las desconocidas, la importancia del *guanxi* y la forma en cómo construir y mantener los contactos de *guanxi* que puede llevar largo tiempo. En su estudio de investigación concluyen que el uso del *guanxi* ayuda a mitigar el riesgo relacional en la cadena de suministro con el proveedor. Para alcanzar una colaboración beneficiosa entre las empresas extranjeras y los proveedores chinos recomiendan el uso de las relaciones de *guanxi* por medio de la adaptación cultural al medio chino mediante la continua comprensión, ajuste y aprendizaje de su entorno para alcanzar relaciones de compromiso entre las partes. Para esto hay que tener en cuenta que no se puede proceder solamente desde la perspectiva de marketing relacional occidental donde no se tiene en cuenta la importancia de valores culturales asociados al *guanxi* como el *mianzi*, la jerarquía, el *renqing*, el *xinren*, la armonía o la orientación colectivista (Yen & Abosag, 2016; Jia & Zsidisin, 2011; Jia & Rutherford, 2010).

Según un estudio de Chen et al., (2011) en el que se estudia la relación de *guanxi* entre fabricantes y proveedores se concluye que las partes buscan potenciar el *guanxi* especialmente cuando existe incertidumbre en la demanda o provisión. También analizan situaciones en las que el sistema legal es complejo de modo que las relaciones entre proveedores y fabricantes tienden a establecer *guanxi*. En su estudio de investigación se aboga por usar el *guanxi* en las relaciones fabricante – proveedor como estrategia dentro de la empresa; si bien hay que tener en cuenta los escenarios de complejidad legal en el sector o entorno, y la situación de la demanda o provisión como factores externos en los que las relaciones de *guanxi* son incluso más necesarias. Por lo que una vez más hay que considerar que comparado con otros países industrializados, el contexto institucional en China se caracteriza por la aplicación arbitraria e inconsistente de la ley, lo cual es uno de los mayores focos de incertidumbre para las empresas (Björkstén & Hägglund, 2010; Child & Tse, 2001). Además la interpretación de la ley varía en distintas localidades, y cada corte local es responsable de sus juzgados, lo cual tiene como resultado que haya dificultades en imponer las sentencias por el proteccionismo local y el bajo estatus de los tribunales por la interferencia de la jerarquía política (Liu, 2013; Yu et al., 2006). De hecho según el

estudio de Liu (2013) se advierte que puede haber hasta un 50% de juicios civiles sin sentencia.

Según un estudio de Lee & Humphreys (2007) se afirma que el *guanxi* tiene una importante influencia en la gestión de pedidos. En concreto, con tres actividades que se incluyen en la gestión de pedidos:

- El desarrollo de la provisión de pedidos.
- La gestión estratégica de pedidos que permiten alcanzar unas metas corporativas.
- El *outsourcing*. Esta actividad se corresponde con la compra de productos o servicios que reemplazan la producción interna de la empresa.

El estudio revela que la cultura del *guanxi* es crucial en el desarrollo de la gestión de proveedores. El papel del *guanxi* en estas actividades indica que las empresas con un mayor nivel de *guanxi* en la cultura corporativa tienden a aplicar estrategias de compra. Por medio del uso del *guanxi* pueden conseguir mejores plazos de entrega, flexibilidad en las condiciones de compra y venta, e incluso cuando las relaciones están basadas en la confianza puede ayudar a que los proveedores hagan inversiones por adelantado en pedidos que requieran modificaciones especiales o gastos para adecuarse a las peculiaridades del fabricante (Yu et al., 2006).

#### 4.1.6.2. El *guanxi* dentro de la empresa

Además de la obtención de beneficios para la empresa del ejecutivo, el uso del *guanxi* también se ha extendido en los ejecutivos como fórmula para favorecer la obtención formas de retribución occidentales como los bonos, comisiones y promociones que se han comenzado a aplicar en China con la entrada de la economía de mercado. Mediante el ejercicio de su *guanxi*, los ejecutivos fidelizan sus clientes, traen nuevas cuentas a la empresa o incluso en función de este consiguen ascensos o nuevos puestos de trabajo; en todos estos casos se incentiva su uso en el mundo de los negocios (Luo, 2007; Chou et al., 2006). Ahora bien, para que la empresa pueda aprovecharse del *guanxi* de sus empleados cuando estos dejan la empresa es necesario que la empresa capitalice los contactos del *guanxi*, por lo que no sólo es necesario que la empresa incentive al empleado a



usar su *guanxi*, sino a que presente sus contactos al director general o dueño de la empresa (Wiegel & Bamford, 2015, Gu et al., 2008).

Además la importancia del *guanxi* en los negocios en China se traslada a la contratación de los empleados pues es un factor considerado como vital para alcanzar las metas de la organización (Hu et al., 2016; Lixin, 2013; Dowling et al., 2008; Huang, 2008). De hecho las empresas occidentales que inician su andadura en el mercado chino pueden empezar a familiarizarse con el *guanxi* por medio de la contratación de empleados que tengan *guanxi* y sepan desarrollarlo (Yang, 2011; Dowling et al., 2008).

Algunos estudios han analizado la influencia del *guanxi* en el proceso de selección de personal por las empresas (Cheng et al., 2014; Huang, 2008; Bian, 1997). En muchos casos la selección de un candidato depende de quienes son sus contactos:

- Si sus contactos tienen influencia en los recursos financieros, acceso a clientes, conocimientos técnicos o profesionales.
- El gobierno o funcionarios de la administración.
- Sus contactos con empleados en la empresa.

En otro estudio realizado sobre la influencia del *guanxi* en la selección de empleados se concluye que las redes de *guanxi* influyen la contratación de empleados, especialmente en empresas públicas o con capital público, en aquellos trabajos altamente deseados o cuando el trabajo no requiere una alta cualificación y por tanto es difícil de medir (Huang, 2008). Por lo tanto, aquellas empresas occidentales que se instalan en China deben vigilar los procesos de selección, de modo que la selección de candidatos no responda a una relación de *guanxi* entre el candidato y la persona encargada de la selección pues contactos directos como indirectos son utilizados para obtener ayuda en la asignación de puestos de trabajo (Hu et al., 2016).

El *guanxi* también influye las relaciones entre los empleados y sus supervisores pues en función del *guanxi* entre ambos hay una influencia a la hora de asignar nuevos trabajos o de promocionar a los empleados en función del *guanxi* entre ambos (Hu et al., 2016). En varios estudios académicos (Han et al., 2012; Cheung et al., 2009; Law et al., 2003) se demuestra mediante estudios empíricos que:

1.) El *guanxi* entre supervisor y subordinado influye en las decisiones del supervisor, como la asignación de trabajos y la promoción profesional.

2.) Las relaciones en China entre supervisor-subordinado son distintas a las relaciones en Occidente. En función del *guanxi* entre ambos la colaboración es distinta, siendo una relación que no se limita al horario laboral, sino que es frecuente que ambos se relacionen fuera del ámbito profesional.

3.) Existe una relación directa en el *guanxi* entre el subordinado-supervisor y la confianza entre ambos. En determinados comportamientos y actividades que el supervisor y el subordinado desarrollan para favorecer el *guanxi* entre ambos.

4.) La satisfacción en el trabajo influye totalmente en los efectos del *guanxi* entre supervisor-subordinado sobre la gestión participativa en los negocios y en las intenciones de dejar la empresa del subordinado.

No sólo el *guanxi* tiene una influencia en las relaciones dentro de la empresa entre supervisor y subordinado, sino también entre los empleados del mismo equipo o departamento. Según un estudio de Chou et al., (2006) cuando existe *guanxi* entre los miembros de un equipo basado en la confianza personal entre ellos aumenta la eficiencia de los individuos, la satisfacción con la cooperación y el compromiso del equipo. Por su parte He et al., (2009) investigaron el efecto del *guanxi* sobre cómo el conocimiento es compartido dentro de la organización. En su estudio de investigación encontraron que en una empresa en la que los empleados trabajan en diferentes sedes la gestión del conocimiento es más compartida cuando existen lazos de *guanxi* entre los empleados.

Por lo tanto, en el mundo de los negocios el *guanxi* está presente en las relaciones dentro de la empresa, en la selección de candidatos, en las relaciones entre supervisor y subordinado, como por ejemplo entre el Director Financiero y un empleado de contabilidad, o entre el Director de Marketing y un coordinador de marketing, y entre los empleados de un mismo equipo de trabajo. En un país donde uno de los problemas que han manifestado las empresas occidentales es la dificultad de encontrar talento en puestos claves y la dificultad de retener a los empleados en puestos importantes. De esta forma lo recoge un informe de la importante empresa de contratación Manpower Inc. (2010) en la que se recoge que el principal problema del mercado laboral chino es encontrar el talento

cualificado. En este mismo sentido un reciente estudio del Centro de la Unión Europea para las relaciones de las empresas medianas y pequeñas en el mercado chino (EU SME Centre, 2015) advierte de la dificultad de retener el talento como uno de los desafíos para las empresas extranjeras que se instalen en China. Esto no es nada nuevo, pues ya desde hace una década la prestigiosa revista *The Economist* (2005) advertía de este problema y de los costes que supondría a las empresas extranjeras. Sería interesante conocer como el *guanxi* entre los directores de la empresa y los empleados más cualificados pudiera ser un instrumento para retener el personal, o incluso como una herramienta por la que los directores encuentren personal cualificado.

#### 4.1.6.3. *Guanxi con funcionarios del gobierno*

En un país de la enorme extensión de China, donde no existen instituciones que con firmeza eviten las incertidumbres en el desarrollo de la ley, donde muchas regulaciones son ambiguas y donde especialmente la interpretación de las normas depende del juicio de las autoridades gubernamentales estatales y locales, muchas empresas confían más en los beneficios que pueden obtener mediante el *guanxi* con autoridades gubernamentales, funcionarios o miembros del partido comunista chino con capacidad de influencia en las instituciones (Harding, 2014). Las relaciones de *guanxi* con autoridades gubernamentales o funcionarios se desarrollan por parte de las empresas por el mero hecho de tener información directa sobre leyes, regulaciones, restricciones o procesos administrativos necesarios en los negocios (Yang, 2011; Luo, 2007; Yeung & Tung, 1996; Davies et al., 1995). También en los sobornos para recibir favores en resolución de conflictos administrativos, obtención licencias de exportación, importación, obra, etc (Li, 2011; Dunfee & Warren, 2001; Smart, 1993).

En China existen muchos trámites burocráticos que pueden ocasionar retrasos administrativos, ocasionar costes y afectar a los ingresos (Henry, 2014). Según el artículo de investigación del Consejo de Estados Unidos y China para los Negocios (UCBC) de 2014, las empresas norteamericanas afirmaban que encontraban problemas en sus trámites con la administración estatal y local en cuatro áreas:

- Transparencia: Falta de transparencia en la obtención de licencias administrativas, dificultad en poder solicitar licencias fácilmente, y dificultad en monitorizar y determinar el estado de las solicitudes. En muchas ocasiones la obtención de licencias tiene que hacerse por medio de la administración central y al mismo tiempo por la administración local, lo cual crea mucha duplicidad e incertidumbre de documentos para cada administración.

- La revisión de los proyectos por un panel de expertos. Dependiendo del tipo de solicitud de licencia, las autoridades chinas solicitan que un panel de expertos en la materia les asesoren en el procedimiento. Estos expertos puede hacer que se revise el proyecto. Además supuestamente la elección de estos expertos se realiza de forma aleatoria, pero las empresas americanas se quejaron de que no era inusual que hubiera personas de empresas de la competencia en el comité de expertos. Además de que los gastos y dietas del panel de expertos se cargan al solicitante de la licencia.

- Divulgación de información. Las solicitudes suelen demandar que se incluya información detallada del producto por ejemplo a registrarse o del proyecto sobre el que se solicita licencia, lo cual pone en riesgo la información privilegiada de la empresa.

- Empresas intermediarias. Las autoridades locales chinas pueden solicitar en cualquier momento del proceso que el solicitante acuda a una agencia intermediaria para la obtención de licencias o documentos necesarios para la aplicación. Las empresas norteamericanas aunque se mostraban favorables a usar agentes de confianza por las autoridades locales, se mostraban comprometidos a tener que usar los agentes recomendados por los funcionarios.

Tanto el Consejo de Estados Unidos y China para los Negocios (UCBC), como investigadores académicos (Fan et al., 2014; Yang, 2011; Fan, 2007; Luo, 2007; Davies et al., 1995) aconsejan el uso del *guanxi* con las autoridades para que las empresas pueden evitar las trabas burocráticas mediante las redes de contactos personales. Los contactos con las autoridades gubernamentales en China pueden facilitar el desarrollo de los negocios ya que dichos contactos pueden ayudar a resolver dificultades burocráticas, sin tener que ser una relación basada en el soborno (Jiang et al., 2012; Yu, 2011; Chadee & Zhang, 2000).

El gobierno chino sigue manteniendo el control de muchos recursos en China como la propiedad, la banca o incluso el precio en materias primas como por ejemplo el del ladrillo o el del yeso (Jinling et al., 2011; Yang, 2011; Lin et al., 2010). A pesar de las reformas económicas llevadas a cabo durante veinte años, muchos funcionarios todavía tienen el poder suficiente para aprobar proyectos, distribuir recursos, obtener licencias de exportación, de importación, manipular multas y sanciones, etc. No es sorprendente que los directivos chinos busquen tener y mantener contacto con autoridades gubernamentales y funcionarios de la administración (Chen et al., 2011). Ahora bien, mientras las empresas pueden hacer uso de su *guanxi* con los funcionarios para manejarse mejor en las incertidumbres legislativas o incluso para conseguir tratos de favor, los funcionarios de la administración hacen de sus relaciones del *guanxi* con empresarios un uso lucrativo que entra en los terrenos de la corrupción (Warren et al., 2004). Este tipo de uso del *guanxi* es el que se ha denominado anteriormente *quanli guanxi*, y a pesar de que no tener una raíz cultural si tiene una fuerte influencia en el mundo de los negocios en China dado el aun poder intervencionista del gobierno en la economía (Harding, 2014; McNally et al., 2007; Su & Littlefield, 2001).

El gobierno chino hace cambios en regulación, es vital para las empresas extranjeras acceder a esa información y codificarla adecuadamente. (Gu et al., 2008). Especialmente según la empresa dependa más de los recursos manejados por el gobierno, o su tamaño sea cada vez mayor tendrá una mayor importancia sus relaciones de *guanxi* con el gobierno (McNally et al., 2007). Además que el poder tener contacto con autoridades resulta en una fuente de información de como son las administraciones y las peculiaridades del mercado chino (Ko & Liu, 2016; Buckley et al., 2006).

Ahora bien, las empresas internacionales deberían ser conscientes de la diferencia entre el buen *guanxi* (*qinyou guanxi*) y el mal *guanxi* (*quanli guanxi*) en sus relaciones con las autoridades gubernamentales. Uno de los mayores problemas en China es la corrupción en el gobierno estatal y en los locales lo cual según un artículo de la periodista Cao (2016) para el conocido periódico China Daily supuso que hubiera 33.966 funcionarios que fueron investigados y procesados por casos de corrupción durante el año 2015. En un informe sobre los casos de soborno a las autoridades locales de la prestigiosa empresa de

investigación Charney Research, realizado por Charney & Qazi (2015) se afirma que cerca del 35% de las empresas reconocen haber tenido que pagar sobornos a funcionarios o autoridades gubernamentales, especialmente a las locales.

Es importante considerar que el buen *guanxi* está basado en las relaciones orientadas al largo plazo, con confianza, afecto y reciprocidad, de las relaciones orientadas a los sobornos, el cual se puede establecer con las autoridades. El mal *guanxi* se basa únicamente en relaciones meramente instrumentales, donde la relación no está basada principalmente en ningún elemento personal, y si lo está en el soborno. Es importante tener en cuenta que mantener buenas relaciones con las autoridades puede dar una buena reputación a la empresa, pero verse envuelto en un caso de corrupción puede dañar o destruir la reputación corporativa (Fan, 2007).

#### 4.1.7. Ventajas y desventajas del uso del *guanxi* en los negocios

Existen varios autores que mantienen un interesante debate en medir los beneficios y desventajas del *guanxi*. Mientras unos autores afirman que favorece la eficiencia del mercado (Yen et al., 2011; Yang, 2011; Lu, 2007; Fock & Woo, 2003; Park & Luo, 2001), otros critican la importancia que se le otorga y que pueda derivar en un modelo de corrupción social (Peng, 2014; Li, 2011; Steidlmeier, 1999). También existen diferencias sobre la influencia que se le atribuye del éxito de que la empresa pueda obtener mediante su uso. Existen investigadores que defienden la teoría de que el *guanxi* es muy importante para alcanzar el éxito de los negocios en China (Yen & Abosag, 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Chang et al., 2014; Luo, 2007, Davies et al., 1995), y otros que existe una correlación positiva pero no es imprescindible (Guthrie et al., 2012; Gold et al., 2002). Ahora bien la mayoría de investigadores concluyen que el *guanxi* influye en los negocios en diversos aspectos y las empresas extranjeras deben considerarlo para competir en el mercado chino por lo que en este apartado se van a exponer los beneficios, pero también los costes o desventajas de las relaciones de *guanxi*.

Uno de los primeros estudios de investigación sobre el impacto positivo del *guanxi* en los negocios es el de Davies et al. (1995) en él se analizan diferentes categorías en las que el *guanxi* resulta beneficioso para el desarrollo de los negocios en China. El desarrollo de la economía china desde los años noventa

según los datos del Banco Mundial (The World Bank, 2016) presenta un mercado que anualmente crece a dígitos superiores al 7%, incluso durante el final de la década cuando estalla la crisis financiera asiática. En esos años el desarrollo institucional en China era todavía más insuficiente y los estamentos políticos influenciaban aún más las empresas estatales, e incluso las privadas por medio de la administración (Yeung & Tung, 1996). Por aquel entonces se podría decir lo siguiente:

“Cuando “el imperio del hombre” es más importante que el imperio de la ley, el acceso a la persona se convierte en un importante sustituto del acceso a la ley” (Davies et al., 1995). Traducción propia.

Desde la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio en 2001, los esfuerzos por mejorar las instituciones y adaptar el sistema legal chino a una economía de mercado han sido notables. Sin embargo, esto no parece que haya hecho que desaparezcan la importancia del *guanxi* en los negocios y los beneficios que se obtienen a tenor de uno de los últimos estudios de investigación sobre los beneficios del *guanxi* (Wiegel & Bamford, 2015).

“*Guanxi* en las relaciones entre comprador y vendedor puede ser considerado como un recurso estratégico organizacional con atributos valiosos y de este modo un foco de la ventaja competitiva” (Wiegel & Bamford, 2015). Traducción propia.

Entre el estudio de investigación de Davies et al., (1995) y de Wiegel & Bamford (2015) se han desarrollado, y se siguen desarrollando estudios de investigación sobre los beneficios que se obtienen de las relaciones de *guanxi*, pero también de los costes y desventajas que las relaciones de *guanxi* pueden suponer en las relaciones con otras empresas, en las relaciones dentro de la empresa y en las relaciones con autoridades gubernamentales o funcionarios (Yen & Abosag, 2016; Ko & Liu, 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Shi et al., 2015; Cai & Yang, 2014; Chou et al., 2014; Yuan et al., 2014; Arribas et al., 2013; Chen et al., 2013; Gong et al., 2013; Lobo et al., 2013; Wong & Wong, 2013; Zhang & Zhang, 2013; Cheng et al., 2012; Nolan, 2012; Luo et al., 2012; Han et al., 2012; Bedford, 2011; Kosmala &

Xian, 2011; Yang, 2011; Zhuang et al., 2010; Cheung et al., 2009; Gu et al., 2008; Huang, 2008; Wilson & Brennan, 2008; Luo, 2007; Fan, 2007; Wong, 2007; Ai, 2006; Buckley et al., 2006; Chou et al., 2006; Goh & Ramasamy, 2006; Jiang, 2006; Lu & Reve, 2006; Su & Littlefield, 2003; Yang, 2002; Park & Luo, 2001; Standifird & Marshall, 2000; Chadee et al., 2000; Fang, 1999; Tsang, 1998; Xin & Pearce, 1996; Yeung & Tung, 1996; Ambler, 1995).

En base a los artículos arriba mencionados se han analizado las ventajas que el *guanxi* puede ofrecer en los negocios, y también los costes y desventajas que conllevan. A continuación se exponen de forma numérica y se tendrán en cuenta para conocer la opinión actual de empresarios españoles con relación profesional con China, ejecutivos que desarrollan su labor profesional en el mercado chino, empelados en instituciones españolas orientadas a los negocios que trabajan en China, y la opinión de chinos.

#### 4.1.7.1. Beneficios del *guanxi*

1. Ayuda a obtener información sobre el mercado. Las fuentes de información sobre el mercado son muy limitadas en China. De modo que los miembros de las redes de *guanxi* suponen fuentes de información muy importantes sobre el mercado y las oportunidades de negocio. Las redes sociales son también un recurso para obtener información sobre el sector en el que la empresa opera, las políticas de gobierno, especialmente regulaciones de importación, restricciones, la legislación que cambia y no siempre es fácil de entender e interpretar. Dado que ayuda a proveer información ayuda a las empresas a reducir la incertidumbre y también facilita la adquisición de habilidades de gestión.

2. Favorece la obtención de recursos. Bajo la economía planificada de China el sistema de producción estaba bajo control central o local mediante un complicado sistema burocrático. En los últimos años se han realizado muchos cambios a medida que se ha implantado la economía de mercado, pero aún la situación resulta muy complicada debido a que muchos recursos están disponibles a través de una variedad de canales administrativos, del mercado legítimo y del mercado negro. El *guanxi* favorece el acceso a los recursos bajo estas condiciones. Promueve la eficiencia, ahorra tiempos y facilita el acceso a recursos



necesarios de producción (como por ejemplo, licencias, materias primas, personal, etc.).

3. El *guanxi* es una herramienta de marketing que ayuda a mejorar la reputación de la marca, el comportamiento de la marca en mercados no regulados o con bajo desarrollo institucional y mejora la lealtad del cliente.

4. El *guanxi* se convierte en una ventaja competitiva en las relaciones con los clientes frente a los competidores.

5. El *guanxi* ayuda a mejorar el canal de ventas al fidelizar a los clientes, conseguir nuevos acuerdos, mantener acuerdos existentes, acceder a nuevos clientes. También permite acceder a nuevos clientes al extender las relaciones sociales con personas que pueden servir de intermediarios. El *guanxi* mejora la cuota de mercado.

6. El *guanxi* ayuda a evitar comportamientos oportunistas por medio del desarrollo de la confianza personal (*xinren*) con clientes o proveedores para alcanzar un nivel de reciprocidad entre las partes basado en la confianza.

7. Ayuda a evitar conflictos en la recogida de pagos y permite el cobro antes de aquellos proveedores que no tienen *guanxi*.

8. El *guanxi* favorece la eliminación de costes de transacción.

9. El *guanxi* es una herramienta útil con los proveedores que permite obtener mejores plazos de entrega, flexibilidad en las condiciones de compra, e incluso puede ayudar a que los proveedores hagan inversiones por adelantado en pedidos que requieren modificaciones especiales o gastos para adecuarse a las peculiaridades del fabricante.

10. El uso del *guanxi* con las autoridades del gobierno estatal, local o funcionarios permite evitar trabas burocráticas, conocer la legislación vigente y que no se dificulten las solicitudes administrativas.

11. También tiene una influencia positiva en la transferencia de conocimiento especialmente para las compañías extranjeras que se introducen en el mercado chino y se benefician de los conocimientos del mercado mediante las relaciones de *guanxi* que vayan desarrollando o de las relaciones de *guanxi* de su socio chino en caso de que lo tengan.

12. Las compañías extranjeras que invierten en China y tienen un fuerte *guanxi* tienen más posibilidades de lograr mejores resultados en el mercado.

13. Cuando existe *guanxi* entre los miembros de un equipo basado en la confianza personal entre ellos aumenta la efectividad de los individuos, la satisfacción en la cooperación y el compromiso del equipo.

14. El *guanxi* entre el supervisor y el subordinado ayuda a reducir la centralización del poder en la toma de decisiones.

#### 5.1.7.2. Costes y desventajas del *guanxi*

La mayoría de investigadores se centran en estudiar las ventajas o beneficios que tiene la práctica del *guanxi* en China. En cambio, hay autores que consideran que en el desarrollo del *guanxi* también se produce un coste para la empresa y puede ocasionar desventajas que se deben tener en cuenta. A partir de los trabajos de investigación citados se exponen las siguientes desventajas y costes del *guanxi*:

1. La práctica del *guanxi* exige una inversión en tiempo y dinero que no siempre se recupera y que tiene que emplearse antes incluso de que se cierren los tratos. Establecer nuevas relaciones de *guanxi* no depende de aplicar una fórmula predeterminada de regalos, cenas, favores, etc., sino que depende de las cualidades personales y de la situación social de la persona que busca desarrollar *guanxi* pues inicialmente debe de tener un buen *mianzi* para poder comenzar a ser confiada. Se estima que el coste de desarrollar y mantener el *guanxi* puede llegar a suponer un 5% de la facturación de la empresa.

2. Como capital social no es un valor que tenga unos activos garantizados. Por ejemplo cuando se establecen relaciones con ejecutivos de otras empresas el *guanxi* puede desaparecer si la persona pierde su puesto, de igual forma ocurre con las autoridades del gobierno o funcionarios de la alta administración, estas relaciones pueden dejar de tener valor si las personas pierden su puesto o son acusadas de corrupción.

3. El beneficio de poder recibir los favores prestados no puede determinarse en el momento exacto que ocurrirá ni en la forma que serán devueltos. Como se ha comentado cuando existe *guanxi* la devolución del favor puede ser a largo plazo y en una cuantía inferior o incluso superior al favor inicialmente prestado.

4. La asignación de recursos en base al *guanxi* entre personas no coincide con las mejores ofertas que se puedan realizar. Se afirma que en ocasiones con buen *guanxi* se puede vender o conseguir un cliente a pesar que el producto o proyecto no sea igual de competitivo en precio y calidad de quien no tiene *guanxi*.

5. La asignación de trabajos, comisiones y promociones puede no responder a la cualificación profesional y/o la eficiencia de los empleados y en cambio, sí a los contactos que pueda tener.

6. A través del *guanxi* se pueden adquirir muchos compromisos. Existen empresas que debido a los compromisos constantes que se alcanzan mediante el *guanxi* deciden deshacerse de las relaciones de *guanxi*. Este fenómeno se llama "evasión del *guanxi*".

7. Cuando se mantienen relaciones de *guanxi* con los funcionarios hay que tener mucho cuidado de que estas relaciones no sean consideradas corruptas. La implicación en casos de corrupción puede dañar severamente la imagen de la empresa. Este es el caso por ejemplo de la empresa farmacéutica GlaxoSmithKline, reconocida a nivel mundial, que en 2014 fue condenada por pagar sobornos a funcionarios y chinos lo cual supuso que cinco de sus mayores ejecutivos fueran condenados por los tribunales chinos<sup>35</sup>.

#### 4.1.8. Diferencias del *guanxi* y el marketing relacional

El marketing relacional ha emergido especialmente desde principios de los años noventa en la forma de entender las relaciones comprador-vendedor en las empresas occidentales. Se centra en establecer, mantener y desarrollar con éxito las relaciones con los clientes (Samaha, et al., 2014; Palmatier, 2008; Berry & Parasuraman; 1991). A pesar de que existen puntos en común entre estos dos conceptos, el marketing relacional se refiere a una forma particular de hacer negocios que no sólo incluye el establecimiento y gestión de las relaciones en los negocios, sino también cómo se puede definir al negocio desde la perspectiva del

---

<sup>35</sup> Esta noticia ha sido recogida del prestigioso periódico The Wall Street Journal en su versión digital firmada por Plumridge & Burkitt (2014).

post-servicio y la gestión del servicio de proceso de entrega (Arias, 1996). El *guanxi*, como hemos visto, va más allá de las relaciones comerciales entre los clientes. Para comprender el concepto de marketing relacional y poder compararlo posteriormente con el *guanxi* se propone a continuación su definición según Gronroos:

“Establecimiento, mantenimiento y mejora de las relaciones con los clientes y otros socios, para el beneficio, de modo que los objetivos de las partes implicadas coincidan. Esto se logra por el intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas.” (Gronroos, 1990). Traducción propia.

Ambos conceptos desarrollan la práctica de las relaciones personales, el cumplimiento de las promesas realizadas y la importancia de la confianza. Se considera fundamental en los dos conceptos la cooperación, la comprensión mutua y la orientación al largo plazo. Sin embargo, gracias a los estudios de varios investigadores (Kaunonen, 2013; Kaynak et al., 2012; Chua et al., 2009; Gu et al., 2008; Chen & Chen, 2004; Cheng, 2004; Styler & Ambler, 2003; Arias, 1996) sobre el marketing relacional y el *guanxi* podemos reconocer las principales diferencias que a continuación se muestran:

1. La principal diferencia entre el *guanxi* y el marketing relacional es el origen y finalidad de las relaciones sociales que se establecen. Mientras que el marketing relacional es un proceso que surge como consecuencia de mejorar la competitividad de la empresa y fidelizar a los clientes, el *guanxi* surge de las relaciones sociales que un individuo tiene a lo largo de su vida y cuyo componente afectivo es mayor que el instrumental. Las relaciones en el marketing relacional surgen en el ámbito laboral o durante los procesos de compra, mientras que las del *guanxi* tienen un ámbito mucho más amplio (por ejemplo, el colegio, el trabajo, la comunidad, etc.) Según Cheng (2004) se puede considerar a las relaciones del marketing relacional como impersonales y a las del *guanxi* como personales.

2. Desde la perspectiva del marketing relacional las relaciones no son sólo creadas por las personas en las empresas sino que también por los símbolos, imágenes y marcas. Por ejemplo en publicidad podemos observar cómo determinadas marcas de lavadoras recomiendan el uso específico de una determinada marca de detergente. En cambio, en el *guanxi* las relaciones sólo pueden llevarse a cabo por personas.
3. La diferencia en el valor de la confianza es fundamental entre ambos conceptos. En China, por su parte, la confianza recae en la credibilidad que tengan los individuos (*xinyong*) como fruto de sus relaciones sociales, en cumplir sus promesas, y en su *mianzi*. En China la credibilidad depende más del compromiso moral adquirido oralmente con la otra parte y la red social que los conoce. En Occidente la confianza en la que se basa el marketing relacional está ampliamente respaldada por el sistema legal. La credibilidad en Occidente se sustenta en el sistema legal que respalda los acuerdos antes que en la propia persona.
4. Las relaciones en el marketing relacional tienen una naturaleza universalista, en el sentido de que la red social está constantemente abierta a la nueva entrada de socios, tal como ocurre en el *networking*. En cambio, el *guanxi* puede considerarse como particularista, ya que la entrada de nuevos miembros es mucho más restringida. Entrar en una red del *guanxi* conlleva una transición paulatina de *outsider* a *insider*; en muchos casos esa transición nunca se llega a conseguir. Es necesaria la aparición de varios factores como el *renqing*, el afecto y el *mianzi*. Factores como el afecto están condicionados a la pertenencia a la familia o entorno íntimo de los individuos.
5. En términos de reciprocidad también hay diferencias entre ambos. En el marketing relacional aunque la finalidad de las relaciones son el largo plazo, la reciprocidad de los intercambios se realiza en periodos de corto plazo. En cambio, en el *guanxi*, la reciprocidad de un favor por otro puede extenderse a lo largo del futuro.
6. El *guanxi* tiene una raíz histórica y filosófica mientras el marketing relacional tiene un origen en el marketing empresarial.

El marketing relacional es una herramienta del marketing adecuada para un mercado global. El *guanxi* como herramienta de marketing no genera unos resultados homogéneos ya que depende de los atributos emocionales y estatus social del individuo (Fock & Woo, 1998). Algunos investigadores que han estudiado las semejanzas entre el marketing relacional y el *guanxi* proponen una convergencia de ambas para el mercado chino (Roy et al., 2009; Styles & Ambler, 2003; Yau et al., 2000). Existe la idea de defender la convergencia entre ambos sistemas para los negocios en China puesto que favorece establecer una herramienta más completa, dado que se beneficiaría del énfasis en China en la capacidad de los individuos en cumplir con las demandas de sus “*insiders*”, y del sistema occidental en modelos específicos de vínculos de unión, como sistemas legales, instituciones, etc. Para lograr esta convergencia es necesario en ambos sistemas algunos cambios fundamentales. El *guanxi* como herramienta de marketing relacional es una herramienta que ofrece una ventaja competitiva, facilita la venta de los productos, pero es necesario la implantación de una estrategia en la que se combinen varios aspectos esenciales del marketing relacional (Yuan et al., 2014; Leung et al., 2005).

#### 4.2. EL MIANZI

El *mianzi* es uno de los valores más arraigados en la cultura de China y considerado como el más influyente en el comportamiento social del individuo en China (Lin & Zhao, 2016; Hwang, 2011; Lin, 2011; Han & Altman, 2010; Cardon, 2009; Dong & Lee, 2007; Cardon & Scott, 2003; Leung & Chan, 2003; Kim & Sang, 1998; Ho, 1994; Hwang, 1987; Hu, 1944; Lin, 1939). *Mianzi* no tiene traducción literal al español, traducido al inglés como *face* literalmente significa “cara”. En el apartado de la orientación a la reputación se ha mostrado algunas similitudes del concepto de *mianzi* y el concepto anglosajón de *face* (cara), si bien hay diferencias en el origen cultural y en la trascendencia social entre el concepto de *face* y el de *mianzi* en China. Para poder comprender bien el concepto de *mianzi*, así como las diferencias que tiene respecto al concepto occidental de *face*, que se asemeja con la reputación o estatus (Cardon & Scott, 2003), sugerimos analizar desde los primeros estudios sobre el concepto de *mianzi* para entender sus particularidades. Según Ho (1976), investigador sobre el concepto del *mianzi* y quien fue el primer

asiático en alcanzar el puesto de Presidente del Consejo Internacional de Psicólogos, en la sociedad China:

“Es virtualmente imposible pensar una faceta en la vida social en la que el concepto de cara sea irrelevante”. (Ho, 1976). Traducción propia.

Se trata de un concepto difícil definir desde la perspectiva de Occidente, pues Lin Yu-Tang, escritor y difusor de la cultura china, afirma en su libro “My country, My People”:

“No es una cara que pueda ser lavada o afeitada, sino una cara que puede ser ganada y perdida, y luchada por ella o otorgada como un regalo a otros. Llegamos al punto más curioso de la psicología social de los chinos. Abstracto e intangible, es de lejos la norma más sutil por el que los chinos regulan su interrelación social” (Lin, 1939). Traducción propia.

#### 4.2.1. Definición de *mianzi*

Varios investigadores han analizado desde diferentes perspectivas el concepto de *mianzi*, por ejemplo Leung & Chan (2003) lo definen como el respeto y la dignidad que un individuo ostenta como consecuencia de sus logros. Otros investigadores como Cardon & Scott (2003) relacionan este concepto con la imagen y estatus dentro de una estructura social. Por su parte Lin (2011) concluye que es un valor social positivo que uno gana exitosamente de la interacción social con otros individuos. Recientemente Lau & Tovstiga (2015) describen el *mianzi* como un mecanismo que protege la autoestima y la identidad del individuo. Estas definiciones enfatizan una parte muy importante del concepto de *mianzi*, el cual está orientado a la reputación, estatus y rol que un individuo tiene dentro de un círculo de contactos dado. Esta característica del término de *mianzi* juega un papel muy influyente en el comportamiento de los chinos en la forma de relacionarse (Chou & Han, 2014; Oetzel et al., 2008; Brunner & Wang, 1988), en la forma de comunicarse (Sueda, 2014; Fang & Faure, 2011; Hwang, 1997) e incluso en la manera de consumir (Sun et al., 2014; Lin et al., 2013; Liu & Murphy, 2007).

Sin embargo, estas definiciones no recogen por completo el significado y la trascendencia ética y moral del *mianzi*. De este modo, al igual que con el *guanxi*

resulta interesante comenzar por el análisis etimológico del concepto, pues se trata de un valor con una larga tradición en la cultura china y está arraigado en la corriente filosófica del confucianismo (Han & Altman, 2014; Hwang, 2011; Hwang, 2006; Wang et al., 2005; Chang & Holt, 1991). El origen etimológico de la palabra *mianzi* proviene de dos palabras que tienen que ver con el término cara (*face*) que se conoce en Occidente. Estas palabras son: *lien* y *mien*. Tal como se ha mostrado en el apartado de orientación a la reputación ambos tienen un significado particular según los estudios de Hu (1944), a los que aún se refieren buena parte de los estudios actuales sobre el *mianzi* cuando describen el origen del concepto (Reyes, 2012; Hwang, 2011; Chang, 2008).

➤ *Mien* se refiere al prestigio o reputación lograda mediante el modo en que uno se desenvuelve en la vida, ganada por su éxito y ostentación. Este prestigio puede acumularse en función de los logros personales reconocidos por los demás. Puede transferirse por terceras personas con una gran *mien* que reconozcan socialmente a otras.

➤ *Lien* se refiere al respeto por parte de un grupo a un individuo que tiene una buena reputación moral y que cumple con sus obligaciones morales a pesar de las dificultades y que se muestra en todas las circunstancias como un ser decente. Es un valor que no puede transferirse por terceras personas. Además tiene una sanción externa, por parte de la sociedad, e interna por parte del propio individuo.

Por lo tanto, tal como vemos con la distinción de arriba y tal como opina Hwang en sus recientes estudios (2012, 2006), quien además es uno de los mayores investigadores del concepto de *mianzi*, en la sociedad china existen dos tipos de "cara" (*face*): la cara social y la cara moral. La primera se obtiene por medio del estatus que uno logra con su talento o habilidad en las relaciones. La segunda se refiere a la evaluación social de la moral del individuo en función de la ética y moral de la cultura china. La cultura china no es la única en la que el concepto de *face* se forma en base a dos conceptos que la complementan. Por ejemplo en Japón al concepto de *face* se nutre del concepto de *mentsu*, que es similar al concepto del *mien* en China y del concepto de *taimen* que se refiere a la apariencia de uno mismo que uno muestra a otros (Gudykunst & Nishida, 1994). Es interesante recordar que la cultura japonesa se ha visto influenciada por el



confucianismo (Gong & Suzuki, 2013) pues buena parte de la relevancia que tiene el *mianzi* en China y Japón se debe al confucianismo (Sueda, 2014).

Actualmente ambos conceptos conforman el significado de *mianzi* aunque en la literatura china el concepto de *mien* aparece con anterioridad al concepto de *lien* como apunta Hu (1944). *Mien* fue adquiriendo un sentido figurativo refiriéndose a la relación entre ego y sociedad desde el siglo cuarto antes de Cristo. El término *lien* aparece datado por primera vez en el diccionario de K'ang-hsi en la dinastía Yuan (1277-1367). De hecho tal como explica Hwang (2011; 2006, 1997) en su análisis del *mianzi*, cuando un individuo está interactuando con otras personas de su red de contactos, todos los miembros de la red pueden considerar su *mianzi* según su moralidad o resultado en sus relaciones o actuaciones. Ambos conceptos están vinculados para formar el concepto *mianzi*. De este modo y atendiendo a esta consideración se propone la una de las definiciones más completas sobre el *mianzi*, la cual es la realizada por Ho (1976) que describe el concepto como:

“La respetabilidad y la deferencia que una persona puede reclamar de los demás, en virtud de la posición relativa que ocupa en su red social y el grado por el que es juzgado al haberse comportado adecuadamente a esa posición, así como aceptablemente en su cultura general” (Ho, 1976). Traducción propia.

En esta misma línea y atendiendo a una definición más reciente se puede definir el concepto de cara (*face*) en China de la siguiente forma:

“Cara significa una reputación lograda a través del éxito en la vida, el respeto de otros, la dignidad de uno mismo y la integridad de uno mismo demostrada en el carácter moral o en algún atributo deseable (educación y posición)” (Han & Altman, 2010). (Traducción propia).

Ahora bien, conviene destacar que hay una cada vez mayor corriente en la sociedad china por hacer ver su *mianzi* en relación con la imagen proyectada por su estatus social, su reputación social, su red de contactos, su autoestima social, su prestigio (Lin et al., 2013; Lin, 2011, Luo, 2009; Ting-Toomey & Kurogi, 1998;

Hwang, 1987), y en nuevas generaciones de chinos por un estilo de vida asociado al materialismo por medio del consumo de bienes de lujo o de gama alta (Sun et al., 2014; Zhong & Cao, 2010).

“El valor social otorgado a la necesidad de tener cara, entendida como *mianzi*, está potenciando la inserción en pautas que se ha identificado como propias de la modernidad occidental, orientándose “racionalmente” a la búsqueda del lucro y el éxito económico, pero también a la lógica “irracional” del consumo y el derroche [...]” (Reyes, 2012)

Hay varios estudios sobre la relación que dan los chinos al aumento de su del *mianzi* con el consumo de artículos de gama alta o de lujo (Rovai, 2016; Sun et al., 2015; Luo, 2009; Zhong & Cao, 2010; Liu & Murphy, 2007; Wong & Ahuvia, 1998). Los chinos con una alta preocupación sobre el *mianzi* como valor social, las nuevas generaciones tienden a que el dinero y la riqueza sea un principio fundamental para mejorar su reputación y estatus social (Lin et al., 2013). Esta nueva y creciente característica de los chinos se encuentra en contraposición con el *jian*, conocido por ser uno de los mayores comportamientos de los chinos hacia el dinero, el cual tiene que ver con la capacidad ahorrativa de los chinos (Fang, 2003; Bond, 1991; Chinese Cultural Connection, 1987). De hecho tal como comenta Bregolat (2007), la banca china se ha podido recuperar de la mala gestión de la morosidad por créditos impagados, principalmente de empresas estatales, gracias a los altos depósitos de las familias chinas producidos por su alta capacidad ahorrativa. Por lo que pudiera ser que haya nuevos comportamientos de los chinos que pudieran tener un impacto en el futuro de los depósitos chinos.

Tal como afirma Monfret (2011) desde la perspectiva china tener cara (*face*) es un asunto importante que se puede interpretar a la posición social, imagen y estatus social. Por lo tanto, esta es una característica del *mianzi* relevante en el mundo de los negocios, especialmente al que tiene que ver con el marketing y el consumo de productos de gama alta y de lujo que hay que considerar como relevante en el mercado chino. Esto no quiere decir que actualmente el *mianzi* sólo influya en el modo de comportamiento de los chinos en su forma de consumo, es un valor que condiciona fuertemente el comportamiento de los chinos en sus relaciones, forma de comunicarse, negociar y tratar a las personas en el contexto

empresarial (Lin & Zhao, 2016; Zhang, 2016; Chou et al., 2014; Fang, 2011). Para conocer bien el concepto del *mianzi* y poder analizar y explicar mejor la trascendencia que tiene en el mundo de los negocios se va a explicar a continuación la importancia en su sociedad y posteriormente los valores asociados al *mianzi* y sus características que servirá para comprender mejor la peculiaridad y la trascendencia de este concepto en China.

#### 4.2.2. Importancia del *mianzi* en China

Es habitual que los occidentales no comprendan bien la trascendencia del concepto de *face* en el contexto social y cultural en China (Monfret, 2011; Dong & Lee, 2007). Esto es debido a que desde el punto de vista occidental el término *face* se relaciona con la apariencia o la posición social del individuo que uno proyecta en base a sus relaciones o imagen de su estatus social (Ting-Toomey & Kurogi, 1998). El concepto de *face* ha sido usado a lo largo de varias culturas; sin embargo los significados y usos difieren dependiendo de cada cultura (Oetzel et al., 2008). En el caso de China el concepto de *face* está muy vinculado al confucianismo y los valores y normas que esta corriente de pensamiento ha extendido en su población durante siglos (Hwang, 2011; Han & Altman, 2010; Cheng, 1986).

Confucio predica un tipo de arte de gobernar que permita gobernar a las personas mediante el sentido de la vergüenza y la moral como herramienta para controlar el comportamiento social (Fang, 1999). Según Mencius, considerado el segundo maestro del confucianismo por detrás de Confucio, el sentimiento de vergüenza provee el incentivo para un ser humano de comportarse moralmente.

“Un hombre sin el sentimiento de consideración no es un hombre, un hombre sin el sentimiento de vergüenza y disgusto no es un hombre; un hombre sin el sentimiento de deferencia y conformidad no es un hombre ... Los hombres tienen estos cuatro principios tal como tienen sus cuatro extremidades” (Fang, 1999 <sup>36</sup>). Traducción propia.

---

<sup>36</sup> Dicho de Mencio extraído de “The Doctrine of Mean” . A source of book of chinese philosophy. Princeton. 1963; pp: 65. En Fang (1999).

Existe un dicho popular chino que dice: “*Todas las personas tienen mianzi como todos los árboles tienen corteza, sin la cual el árbol muere*”. La pérdida de *mianzi* conlleva la vergüenza, no sólo para el individuo sino también para el colectivo al que pertenece y en el que se ve envuelto en la pérdida de *mianzi* (Fu et al., 2008). Bond y Hofstede (1991) afirman que en China perder *mianzi* es equivalente a perder los ojos, la nariz y la boca. Lin (2011) afirma que un individuo sin *mianzi* no es nada y es inviable que viva en la sociedad. En la actualidad la pérdida de *mianzi* sigue considerándose muy importante, y como una de las peores situaciones que le pueden ocurrir a un individuo (Lin & Zhao, 2016; Hwang, 2011; Monfret, 2011). Por eso los chinos no sólo se preocupan de en su comportamiento no perder *mianzi*, sino también de no hacer perder *mianzi* con las personas con las que se relacionan (Hwang, 2011; Yeung & Tung, 1996; Hwang, 1997). De hecho Lin & Zhao (2016) en un reciente estudio en el que analizan los factores que deben tener en cuenta los empleado expatriados en China advierte de las negativas consecuencias de hacer perder *mianzi*, especialmente en el contexto empresarial.

La importancia en China de tener y mantener *mianzi* no sólo proviene de las enseñanzas de Confucio, también la predisposición en China en preponderar la ley del hombre en contra del sistema legal institucional ha ocasionado que se use la pérdida de *mianzi* como forma de castigar los comportamientos considerados deshonestos (Jia, 1997). Los investigadores Tian y Cone (2003) sugieren que el *mianzi* no debe ser entendido como un concepto para proteger a los individuos de las consecuencias de sus actos, sino como un mecanismo para proteger al sistema social chino carente de confianza en las instituciones, mediante relaciones armoniosas entre la gente. El *mianzi* afecta a la reputación moral y social del individuo y a la posibilidad de que sea aceptado por la sociedad (Lin, 2011).

Es importante considerar los estudios sobre la influencia del concepto de *face* en Occidente y China de la investigadora Ting-Toomey realizados con distintos académicos (Oetzel et al., 2008; Ting-Toomey & Oetzel, 2007; Oetzel et al., 2003; Ting-Toomey & Kurogi, 1998). En sus estudios pone de relieve importantes diferencias sobre el término *face* en ambas culturas. Según sus trabajos de investigación en las culturas individualistas como la Occidental la sociedad poner más valor e importancia en el *face* de uno mismo. En cambio, en las sociedades colectivistas, con un alto contexto en la comunicación, con alta distancia de poder como la sociedad china, entonces las personas valoran más el

*face* de la otra persona el *face* de ambos, lo cual les lleva a usar un estilo de lenguaje indirecto en el que se evite poder dañar el *face* del otro individuo. El componente jerárquico es otra de las más importantes influencias en el comportamiento de un chino en relación al *mianzi* (Chou et al., 2014; Lin, 2011; Hwang, 1997). En China, las personas en una escala jerárquica superior tienen más *mianzi* que los que están por debajo y estas últimas no deben poner con su comportamiento o sus palabras en situación de pérdida de *mianzi* a las primeras (Sueda, 2014; Van Schalkwyk, 2011; Hwang, 2011).

El *mianzi* en la cultura china es usado para la inclusión de otros y la creación de una identidad colectiva (Yabuuchi, 2004), pero su pérdida conlleva justo lo contrario, la condena o exclusión de un miembro fuera de una comunidad (Cardon, 2009; Jia, 1997), la pérdida de honor y prestigio (Chan, 2011; Leung & Chan, 2003) o el estigma de ser avergonzado o humillado socialmente (Fu et al., 2008; Hu, 1994). Una de las consecuencias de la importancia que se da en la sociedad colectivista china a la pérdida de *mianzi* es el comportamiento que tiene los chinos en las situaciones en las que consideran que tanto su *mianzi* como el de la persona con la que se relaciona pudiera verse afectado negativamente. Los dos mayores investigadores sobre el concepto de *mianzi* son Ho (1994, 1976) y Hwang (2011, 2006, 1997, 1987), quienes junto con otros investigadores como Leung y Chan (2003), Ting-Toomey (1988, 2008) o Ho (1976, 194) consideran que un individuo debe tener en cuenta para proteger su *mianzi* no sólo sus propias acciones sino también las de aquellos con las que está íntimamente relacionado. Por lo tanto según estos investigadores el *mianzi* de una persona está afectado por:

- a). Las acciones tomadas por él, ya sean iniciadas por el mismo o en respuesta a las de otros.
- b). Las acciones realizadas por otras personas que están íntimamente relacionadas con él.
- c). Las acciones dirigidas a él por las personas con las que dicho individuo está interactuando.
- d). Las acciones dirigidas a él por las personas íntimamente asociadas con aquellos con los que el individuo se relaciona.

e). Las acciones dirigidas a las personas íntimamente relacionadas con él por aquellos con los que él se relaciona directa o indirectamente.

f). Las expectativas que otros le han otorgado conforme a su rol social y las normas de relación en el grupo.

g). No cumplir con los roles sociales dentro de un grupo de personas (familia, amistades, parientes, socios, clientes jefes en el trabajo, etc.)

Como se puede observar el *mianzi* del individuo se puede ver afectado tanto por sus acciones, como por las del grupo a las que pertenece o las del grupo de personas con las que se relaciona, lo cual enfatiza el carácter colectivo. Los chinos relacionan su *mianzi* no sólo en función de su comportamiento moral, sino en cómo es su imagen pública en la mente de las personas que forman su entorno social (Hwang, 2011; Chang, 2008; Cardon & Scott, 2003; Fang, 1999; Hwang, 1997). Es dentro de su entorno social donde los chinos se preocupan de no perder *mianzi*, ganar *mianzi* o incluso dar *mianzi* a otras personas con las que se desarrollan. En cambio en español solo tenemos la expresión “salvar la cara” la cual está en relación con el acto de salvar el honor o la reputación. También en español tenemos la expresión “dar la cara por alguien”, pero no está en consonancia por completo con el término *mianzi*, sino más bien con la intención de respaldar a alguien, lo cual es una forma de dar *mianzi*, pero no la única. En cambio en chino, al contrario que en inglés o español, existen muchas expresiones con el término *mianzi*:

- Mantener *mianzi*: *yao mianzi*
- Ganar *mianzi*: *zhengjia mianzi*
- Perder *mianzi*: *diu mianzi*
- Dar *mianzi*: *gei mianzi*
- Devolver *mianzi*: *huanhui mianzi*
- Luchar por el *mianzi*: *zheng mianzi*
- Proteger el *mianzi de uno*: *bao mianzi*
- Salvar el *mianzi de alguien*: *Liu mianzi*

En China, en sus complicadas redes sociales, los individuos dependen unos de otros para alcanzar el éxito por lo que respetar el *mianzi* de los individuos se convierte en una norma a cumplir celosamente salvo que sea la intención de dejar en público a una persona como deshonesto o incompetente, lo cual no es recomendable en China, pues uno puede conseguir el efecto contrario sobre su propio *mianzi* (Gao, 1998). Una de las misiones sociales más importantes de los individuos es gestionar su *mianzi*, en chino se denomina *zuo mianzi*, o en Occidente como *facework*, lo cual consiste en saber manejar un conjunto de técnicas sociales que son usadas por un individuo para proteger o aumentar su *mianzi* y el *mianzi* de otros en las relaciones sociales (Sueda, 2014; Ting-Toomey & Kurogi, 2008; Leung & Chan, 2003; Hwang, 1987). Las acciones de *zuo mianzi* condicionan el comportamiento social a nivel social, político y organizacional (Leung & Chan, 2003). Para ello debe siempre mantenerse como un individuo confiable, respetar el estatus social suyo y el de los demás, y respetar las obligaciones que se contraen en las relaciones sociales (Wang & CIA, 2005). Varios investigadores sugieren como proteger el *mianzi* de un individuo y como ganar su *mianzi* por medio de acciones de *facework* o *zuo mianzi* (Lin & Zhao, 2016, Sueda, 2014; Cardon, 2009; Oetzel et al., 2008; Leung & Chan, 2003; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Cardon & Scott, 2003; Hwang, 1997; Jia, 1997). Todas las consideraciones que a continuación se describen tienen su implicación en las relaciones sociales, pero también han de tenerse en cuenta para las relaciones empresariales como estos mismos investigadores afirman.

a). Para mantener el estatus y su dignidad, uno debe presentarse a los demás con elegancia y tacto, comportarse acorde a este y las normas de relación y morales de la cultura china. Por ejemplo, los chinos cuando no quieren dañar el *mianzi* de la otra persona evitan comentar en público las opiniones de esa persona.

b). Mejorar el *guanxi* de un individuo ayuda a que otros perciban que tiene un determinado *mianzi*. Tanto la cantidad de las relaciones de *guanxi*, como la calidad referida a personas con influencia o prestigio ayudan a mejorar el *mianzi* y a la capacidad de que otros puedan salvarlo.

c). Realizar favores a otras personas ayuda a mejorar el *mianzi* de uno mismo respecto a la persona con la que se relaciona, y también respecto al grupo de personas con las que esa persona se mantiene en contacto.

d). Uno debe de respetar la posición jerárquica de uno mismo y la de las personas que están por encima de él. Cuando un individuo se relaciona con personas de su mismo nivel jerárquico o inferior debe condicionar su comportamiento en proteger su *mianzi*, dar *mianzi* y evitar que las personas con las que le conviene estar relacionado pierdan su *mianzi*. Cuando uno se relaciona con personas de nivel jerarquico superior su actitud debe ser la de proyectar una imagen de si mismo favorable en la que debe primar el control de su comportamiento social y el cumplimiento de las normas de relación chinas.

e). Rechazar las peticiones de otras personas sin tacto o consideración puede llevar a perder *mianzi*. Resulta difícil y en muchas ocasiones inconveniente para hacer sentir dañado el *mianzi* de otras personas el rechazar las peticiones de las personas de superior rango, mismo rango o incluso de sus familiares. El uso del lenguaje indirecto es muy recomendable con estas personas cuando no se pueden atender sus peticiones o incluso.

f). Una persona que tiene *mianzi* requiere que su éxito sea visible en función de las expectativas otorgadas por su posición social y jerárquica. Resulta frecuente que los chinos intenten demostrar un *mianzi* superior con una apariencia basada en el poder y el dinero, de modo que aparenten un estatus social alto. En ocasiones esa apariencia no es sinónimo de que esa persona realmente tenga el *mianzi* que pretende aparentar.

g). Si uno recibe *mianzi* de otra persona entonces debe tener en cuenta que también tiene que dar *mianzi* a esa persona o a su entorno íntimo, especialmente el familiar.

h). Cuando un chino desea dar o mejorar el *mianzi* de otra persona entonces ensalza su talento o cualidades en público.

i). Si dos personas tienen un conflicto o discusión, es frecuente que en ocasiones antes de que ambos discutan fuertemente y pierdan *mianzi* o hagan perder *mianzi* acudan a una persona a la que consideren que tiene *mianzi* para que medie entre ellas.

j). Realizar donaciones hace que aumente el *mianzi* de uno mismo. Las contribuciones realizadas en beneficio de la sociedad, la ecología, la cultura y el respeto por las tradiciones chinas son muy valoradas. Es importante tener en



cuenta que los chinos son personas con un fuerte sentimiento nacional y están muy orgullosos de su cultura.

#### 4.2.3. Valores relacionados con el *mianzi*

A pesar de que el valor del prestigio, la reputación y la vergüenza existen en otras culturas, el valor que tiene en China es tan intenso que transforma muchos valores y actitudes que influyen en el comportamiento social. El comportamiento de los chinos respecto a su *mianzi* está relacionado con un conjunto de valores y normas de comportamiento en su mayoría particulares de la sociedad china como el *guanxi*, la armonía, el colectivismo, la jerarquía o más recientemente el consumismo (Liao, 2013; Moser et al., 2011; Han & Altman, 2010; Dong & Lee, 2007; Hwang, 1997). De modo que para comprender mejor el concepto del *mianzi*, su particularidad, y la influencia que tiene en los chinos en su comportamiento en la esfera social y empresarial se van analizar a continuación las relaciones diádicas entre estos.

*Mianzi – Guanxi*: La orientación social de los chinos está dirigida hacia la acumulación de *guanxi* y *mianzi* (Moser et al., 2011). En China se dice que cuanto mayor sea la red de contactos de *guanxi* de un individuo, y cuanto más poderosos sean esos contactos mayor será su capacidad de impresionar a los demás por medio del *mianzi* (Leung & Chan, 2003). La adecuada práctica de *zuo mianzi* en las interacciones sociales puede mejorar el *guanxi* entre las personas (Bedford, 2011; Cardon, 2009; Hwang, 2006). Por lo tanto, a la hora de desarrollar *guanxi*, uno en primer lugar debe proteger su *mianzi* y saber el *mianzi* que tiene en función de su posición social y jerárquica. El concepto de salvar cara (*bao mianzi*) está fuertemente relacionado al concepto de *guanxi*, pues las actividades enfocadas a salvar la cara sirven para proteger el rol de un individuo en una red de *guanxi* (Lau & Tovstiga, 2015). También es importante considerar que provocar que otros pierdan *mianzi* lleva a que se destruya la relación de *guanxi* (Cardon, 2009; Luo, 2007), pues tal como comenta Reyes (2012) es la principal fuente de capital simbólico y el principal reflejo de la posición de prestigio entre los chinos. Si un individuo no tiene *mianzi* no podrá establecer relaciones de *guanxi* pues no será reconocido socialmente ni confiado por otras personas (Groth, 2012; Bedford, 2011). En la sociedad china hay una mayor preocupación por proteger el *mianzi*

que de ganarlo, lo cual es una clave crucial en la dinámica del *guanxi* (Lin & Zhao, 2016; Wang et al., 2005; Leung & Chan, 2003; Hwang, 1987). El tipo de imagen que un individuo pretende proyectar depende principalmente de su estima personal, del rol que ocupa, de cómo es percibido por los demás en su red social y de los valores que piensa que son apreciados por sus conocidos (Oetzel et al., 2008; Dong & Lee, 2007). En China hay que tener en cuenta que las conexiones sociales de un individuo son también un factor importante que se toma en consideración para juzgar el estatus social (Chan, 2011; Cardon & Scott, 2003; Hwang, 1997).

*Mianzi – Xinren.* La pérdida de *mianzi* de un individuo repercute en la credibilidad (*xinyong*) que tenga (Leung et al., 2005). Además que las personas que tienen un comportamiento ético admirable por la sociedad se les dice que son personas con *ren*, el cual es una de las virtudes confucianas por excelencia relacionada con la benevolencia (Guo & Cui, 2012). Este concepto de *ren* está relacionado con la formación de la palabra *xinren* como se podrá ver en el apartado dedicado a ella.

*Mianzi – Renqing.* El concepto de *renqing* entendido como favor o reciprocidad en los favores está vinculado al *mianzi* de los individuos (Tsang et al., 2013; Liao, 2013; Chang & Holt, 1991; Hwang, 1987). Cuanto más *mianzi* tenga una persona mayor será el favor que pueda obtener y la probabilidad de obtener reciprocidad en los favores realizados (Tsang et al., 2013; Leung & Chan, 2003). Estos favores pueden incluir darse *mianzi* una a otra, lo cual es muy normal en las relaciones sociales en China (Monfret, 2011). No devolver los favores ni cumplir con las reglas del *renqing* conlleva perder *mianzi* (Chang, 2008). Si dos personas tienen *mianzi* y *renqing* entre ellas, entonces ninguna de ellas debería rechazar un favor de la otra. Tal como explica Chang (2008) si por ejemplo A realiza un favor a B, entonces A le está dando *mianzi* a B de cara a la gente que conoce este favor. Siguiendo el principio de reciprocidad del *renqing*, B debería devolver el favor a A y darle *mianzi*. La persona que ha recibido *mianzi* siempre debe devolverlo, esto condiciona la forma de comunicarse, tratarse y hasta el protocolo en China. Según Lau & Tovstiga (2015), *renqing* y *mianzi* tienen la capacidad en alianzas estratégicas de resolver conflictos entre las partes, aumentar el compromiso y la cooperación y mejorar la confianza.

*Mianzi* – Colectivismo. *Mianzi* en China tiene un carácter colectivo, pues envuelve a las personas con las que uno está relacionado (Hwang, 2011; Luo, 2009; Oetzel et al., 2008). Según explican Dong & Lee (2007) es muy común por ejemplo que los padres alerten a los hijos de no perder *mianzi* pues afecta a la familia entera, o como un error de un empleado puede afectar al *mianzi* de una empresa. Por eso tal como comenta Luo (2009) para los chinos como sociedad colectivista el no perder cara es muy importante. En las sociedades colectivistas todos los miembros están conectados en grupos de redes familiares, amistades, profesionales, etc (Monfret, 2011; Hofstede, 1991). Según un estudio de Oetzel & Ting – Toomey (2003) según la cultura de un país sea individualista o colectivista tiene efectos directos e indirectos sobre el concepto de *face* y los estilos de resolución de conflictos. Las sociedades individualistas tienen una mayor orientación a que el individuo otorgue más importancia a su *face* en los conflictos, en cambio las sociedades colectivistas tienen mayor orientación que las sociedades individualistas al *face* del otro individuo, a evitar conflictos y en modos de resolución de conflictos más integradores. Mientras el concepto de *face* en Occidente representa la identidad de un individuo, *mianzi* en China representa el valor social que uno adquiere en sus relaciones con el resto (Lin, 2011). Los chinos definen su *mianzi* no sólo en base a su comportamiento moral, sino también en función de sus relaciones sociales (Luo, 2009).

*Mianzi* – Armonía. La armonía en China es uno de los principales valores normativos en la cultura china (Wei & Li, 2013; Guo, 2000). Los chinos no sólo buscan la armonía en mantener buenas relaciones sociales con otros individuos, sino también de proteger el *mianzi* suyo y el de sus contactos (Han & Altman, 2010). Además en China cuando un individuo sigue las reglas de mantener la armonía y la reciprocidad en sus actos se dice que tiene *mianzi* (Hwang, 1997). En la cultura china la armonía se relaciona con el cumplimiento de normas sociales como la armonía con el *mianzi* (Sun et al., 2014). El valor de la armonía es uno de los valores sociales chinos que más influye en el comportamiento del individuo respecto a su *mianzi*. Esto es debido a que el valor de la armonía en la sociedad china está muy orientado a la evasión de conflictos y evitar situaciones en la que uno vea su *mianzi* afectado o pueda hacer sentir que el *mianzi* de otra parte (Cheng & Seger, 2012; Moser et al., 2011; Oetzel et al., 2008). Según varios estudios de investigación los chinos usan un lenguaje indirecto cuando creen que su *mianzi*

o el de su receptor o grupo de personas asociadas a ambos puede verse comprometido (Sueda, 2014; Cheng & Seeger, 2012; Leung & Chan, 2003; Hwang, 1997; Chang & Holt, 1991). En un reciente estudio realizado por Moser et al., (2011) entre ejecutivos alemanes y chinos se observó que el 80% de los entrevistados alemanes entendían que sus socios chinos en ocasiones evitaban un estilo de comunicación directo y daban vueltas al asunto sin concretar cuando percibían que pudiera haber algún tipo de confrontación o bien porque no están acostumbrados a la comunicación directa, o bien porque no tenían suficiente conocimiento del problema, lo cual evita perder *mianzi*. Los chinos se caracterizan por en muchas ocasiones no decir directamente “no” cuando entienden que puede haber una situación conflictiva para ellos, dado que decir “no” directamente puede resultar ofensivo y rompe la armonía (Cardon, 2009; Cardon & Scott, 2003; Chen, 2000). Los chinos suelen usar en estas situaciones un estilo de comunicación no verbal, mantenerse en silencio o expresar comentarios como “quizás”, “lo pensaré” o “ya veremos” (Dong & Lee, 2007). Estas características están en la línea de los estudios de Hall (1976) en los que se caracteriza a la sociedad china de alto contexto comunicativo. También es importante tener en cuenta que los chinos suelen usar un lenguaje modesto y evitan realizar críticas en público (Sueda, 2014; Leung & Chan, 2003; Hwang, 1997). También es común en los chinos que para mantener la armonía cuando existe un conflicto entre dos o más personas que ambas partes usen un intermediario que tenga *mianzi* para ambos para resolver el conflicto y sirva de árbitro entre las partes (Reyes, 2012).

*Mianzi* – Jerarquía. La importancia de la jerarquía en la sociedad china es un uno de los pilares básicos de su sociedad y del confucianismo (Qi, 2014; Ho et al., 2012; Zhang et al., 2005; Dorfman et al., 1997). El concepto de *mianzi* está en relación con la jerarquía de las personas (Dong & Lee, 2007). La distribución de poder en la sociedad china otorga a los individuos diferentes posiciones en la jerarquía social, diferentes roles en función del escalafón jerárquico y diferente *mianzi* (Ho et al., 2012; Reyes, 2012; Hwang, 1997). De hecho un individuo ve incrementado su *mianzi* como consecuencia de su ascenso en las escala jerárquica (Leung y Chan, 2003). Ahora bien un ejecutivo tendrá más *mianzi* de cara a sus subordinados, pero menos *mianzi* en frente de su jefe (Chou et al, 2014; Brunner et al., 1989). Esta relación entre *mianzi* y jerarquía conlleva que los chinos tengan un comportamiento en proteger su *mianzi* y el de la persona en un nivel jerárquico

superior (Wang et al., 2005; Zhang et al., 2005). Por ejemplo, no está bien visto que los chinos critiquen, lleven la contraria o tengan cualquier comportamiento que pudiera dejar en evidencia a las personas por encima de su escala jerárquica como un padre, profesor o jefe en el trabajo (Ho et al., 2012; Luo, 2007; Fang, 1999). Así mismo, cuando desean opinar de forma distinta a sus superiores los chinos vuelven a hacer uso de un lenguaje indirecto (Sueda, 2014; Fang & Faure, 2011; Hwang, 1997; Chen, 2000). Por su parte las personas en un rango jerárquico superior deben cuidar de no hacer perder *mianzi* a sus subordinados y en darles *mianzi* cuando cumplen con sus cometidos (Dong & Lee, 2007; Buttery & Leung, 1998).

*Mianzi* – Consumo de artículos de lujo. De todos los valores comentados este es el único que no está basado en la tradición confuciana china, pero es un comportamiento que los chinos asumen como forma de mejorar su *mianzi* (Rovai, 2016; Sun et al., 2014; Reyes, 2012; Wong & Ahuvia, 1998). Según Luo (2009) a los chinos les gusta que otros piensen que tienen éxito económicamente y que tienen estilo, independientemente de que sean o no ricos. Es común que los chinos tengan distintos hábitos de compra cuando son para consumo propio que cuando las compras de los productos tienen un componente social o se trata de un regalo a alguien (Luo, 2009). Según un estudio de Jap (2010), los chinos perciben que con el consumo de marcas conocidas a nivel mundial obtienen reconocimiento y aceptación de otras personas en sus relaciones sociales, lo cual piensan les otorga estatus social y prestigio. En otro estudio sobre el consumo del vino los chinos sentían que consumir vino francés en público incrementaba su prestigio (Liu & Murphy, 2007). Esta relación entre *mianzi* y consumo es por lo tanto muy importante para las empresas que desean vender sus productos en China, en especial para el marketing que debe emplearse con los productos de gama alta.

#### 4.2.4. Influencia del *mianzi* en los negocios en China

El *mianzi* condiciona fuertemente las actitudes que influyen en el comportamiento social y en el profesional en el mundo de los negocios (Lin & Zhao, 2016; Lee & Tovstiga, 2015; Sun et al., 2014; Chou et al., 2014; Lin et al., 2013; Yin, 2008; Oetzel et al., 2008; Qian et al., 2007; Dong & Lee, 2007; Luo, 2007; Fan, 2007; Buckley et al., 2006; Leung & Chan, 2003; Cradon & Scott, 2003; Fang,

1999; Hwang, 1997). El *mianzi* influye el comportamiento de los individuos en los negocios en diferentes áreas como la negociación (Lau & Tovstiga 2015; Yin, 2008; Leung & Chan, 2003; Fang, 1999; Buttery & Leung, 1998), las relaciones de *guanxi* que se pueden establecer en los negocios (Lin & Zhao, 2016; Chou et al., 2014; Luo, 2009; Redding, 1990; Hwang, 1987), las relaciones entre los socios chinos y extranjeros de las *joint venture* (Lau & Tovstiga 2015; Wilson & Brennan, 2008; Yin, 2008; Buckley et al., 2006;), en la resolución de conflictos entre ejecutivos y empleados (Oetzel et al., 2008; Cardon & Scott, 2003), en las relaciones entre supervisores y subordinados (Chou et al., 2014; Cardon, 2009), en el estilo de comunicación en los negocios (Sueda, 2014; Cheng & Seeger, 2012; Moser et al., 2011; Li, 2011; Cardon & Scott, 2003) e incluso en los hábitos de consumo de productos (Rovai, 2016; Sun et al., 2014; Lin et al., 2013; Reyes, 2012; Wong & Ahuvia, 1998). Por lo tanto son varios los departamentos de las empresas como por ejemplo el de marketing, comercial, recursos humanos, dirección, los cuales se ven implicados en conocer las repercusiones del *mianzi* en los negocios en China.

Tal como advierte el Centro para el Desarrollo de Negocios entre Empresas Pequeñas y Medianas de la Unión Europea y China (EU SME, 2013) el *mianzi* es un aspecto de vital importancia en la cultura de los negocios en China que puede llevar al éxito o fracaso de los negocios. Tal como advierte el EU SME (2013) junto con muchos investigadores (Lin & Zhao, 2016; Moser et al., 2011; Cardon, 2009; Wilson & Brennan, 2008; Luo, 2007; Leung & Chan) hacer perder *mianzi* a nuestro socio, cliente o proveedor chino, aunque sea de forma no intencionada por desconocimiento de la cultura, puede ser un desastre para los negocios. Tal como hemos visto el *mianzi* puede ganarse, perderse, salvarse, darse, ser protegido o recuperado durante las relaciones sociales en China. Buena parte de las conversaciones durante la negociación en China están condicionadas por el *mianzi*, especialmente por la actitud de los chinos de no perder *mianzi* o de no decir algo que pueda hacer perder *mianzi* a la otra parte (Tsang et al., 2013; Cheng & Seeger, 2012; Monfret, 2011; Cardon, 2009; Li, 2008; Fang, 1999). Especialmente hay que tener mucho cuidado en no perder *mianzi* ni hacer perder *mianzi* a los directores de las empresas chinas, pues el *mianzi* que tienen es mayor por su rango jerárquico (Ho et al., 2012; Dong & Lee, 2007; Wang et al., 2005). En China el romper promesas, mostrarse enfadado, frustrado o ser demasiado agresivo en la negociación conlleva a perder *mianzi* (Graham & Lam, 2003). Es importante

mantener la armonía, especialmente entre los individuos con el mismo rango jerárquico que negocian (Sebenius & Qian, 2008). Por ejemplo, cuando una persona de un estatus social reconocido apoya en público, respalda o introduce a otra persona en su red de *guanxi* le está dando *mianzi* o cuando le presta ayuda en un favor (Monfret, 2011).

Durante el proceso de negociación es importante que a medida que ambas parten van llegando acuerdos enfatizar el proceso de *facework* o *zuo mianzi*, por el que ambas parten irán dándose *mianzi* (Cardon, 2009; Leung & Chan, 2003; Fang, 1999; Ting – Toomey & Kurogi, 1998; Brunner & Wang, 1998). Los investigadores Leung & Chan (2003) en un estudio de investigación sobre el efecto del *mianzi* en la negociación concluyen que la popularidad de los negociadores y su poder de decisión son factores para los chinos a la hora de responder durante las acciones de *zuo mianzi* con sus socios chinos. También concluyen que la formación educativa es un factor que induce a generar respeto en las acciones de *zuo mianzi*. En cambio la integridad de las personas no era un factor que indujese a realizar *zuo mianzi*. Es posible que esto sea fruto de un cada vez mayor cambio de la sociedad china hacia el materialismo (Steele & Lynch 2013; Huang et al., 2012). Ahora bien, la pérdida de integridad moral, o de verse envuelto en asuntos de corrupción dañan el *mianzi* considerablemente, por lo que sigue siendo un factor a tener en cuenta el no verse envuelto en casos de pérdida de *mianzi* (Chan, 2011; Fan, 2007).

Además Leung & Chen (2003) en su estudio de investigación empírico concluyen que desde el punto de vista de *zuo mianzi* los negociadores que más éxito tienen son aquellos que entienden la importancia de *zuo mianzi* con su socio chino, y no hacen excesivo hincapié a la otra parte en la necesidad de reciprocidad durante sus relaciones. Son negociadores que se muestran moderados, modestos, y estables en su carácter, lo cual está en consonancia con los valores tradicionales chinos expuestos por el confucianismo (Quanyu et al., 2011; King, 1991). Este tipo de negociador tiene más éxito que aquellos que en las relaciones no consideran el *mianzi* como importante o muestran su interés en hacer *zuo mianzi* como intención a obtener favores de la otra persona.

Monfret (2011) recomienda siempre reunirse con los ejecutivos chinos directamente en vez de enviar a personal de inferior rango jerárquico que ellos. Es

muy importante para esta investigadora también dirigirse a ellos por su nombre y prestar gran atención a que el nombre de su empresa y puesto sea el correcto. También es muy importante no rechazar las invitaciones a banquetes por parte de los chinos, pues rechazarlos puede suponer que ellos pierdan cara (Monfret, 2011; Cardon, 2009). En el mundo de los negocios en China no hay que rechazar directamente las propuestas, sino usar un lenguaje indirecto para no hacer perder *mianzi* (Quanyu et al., 2011; Cardon, 2009; Yang, 2008).

El *mianzi* y el *guanxi* son los valores más importantes que una persona que desee hacer negocios en China ha de tener en cuenta (Lau & Tovstiga, 2015; Bedford, 2011; Han & Altman, 2010; Luo, 2007). El *mianzi* es un valor intangible (Cardon & Scott, 2003) que los individuos usan en China para mejorar su *guanxi* (Tsang, 2013; Chen & Chen, 2004). El desarrollo del *mianzi* permite mejorar las posibilidades de mejorar el *guanxi* ya que cuanto más amplio es el *guanxi network* de cada uno, y más influyentes son los individuos con los que existe contacto, más *mianzi* un individuo tiene (Au, 2014; Bedford, 2011; Buckley et al., 2006; Xin & Pearce, 1996). Muchas relaciones de *guanxi* se realizan debido al impacto que puede tener en el *mianzi* (Luo, 2007), por ejemplo es frecuente el uso del *guanxi* para proteger el *mianzi*. Además el buen *mianzi* puede ser usado por los ejecutivos para dar reputación y prestigio a sus empresas (Fan, 2007).

Un reciente estudio para ejecutivos expatriados en China recomienda no sólo desarrollar el *guanxi*, sino conocer bien la implicación del *mianzi*, protegerlo y usarlo como un valor social para mejorar las relaciones personales en los negocios (Lin & Xhao, 2016). Hay que tener en cuenta que en China, los individuos intentan construir su *mianzi* con el cumplimiento de las normas de relación y sociales de su cultura y con un estilo de vida que les otorgue estatus por lo que los ejecutivos occidentales deben conocer bien las normas de comportamiento y normas sociales que se desarrollan en las relaciones de negocio en China. Conocer el concepto de *mianzi*, sus implicaciones en las normas de comportamiento en China y como mejorarlo es vital para mejorar las relaciones de *guanxi* en los negocios (Bedford, 2011; Han & Altman, 2010; Luo, 2007).

“Si uno comprende que tratar con la gente en China es todo sobre cara ,dar cara, conseguir cara, salvar cara y no dejar que la persona pierda cara,



entonces estas cubierto” (Declaraciones de la ejecutiva china Christine Lu en el International Herald Tribune, 2010). Traducción propia.

El *mianzi* también influye las relaciones entre empleados y entre socios en las empresas (Chou et al., 2014; Leung et al., 2011; Dong & Lee, 2007; Wang et al., 2005; Hwang, 1997). Para no perder *mianzi* y protegerlo es necesario tener en cuenta la importancia de la jerarquía pues ofender a alguien de una posición jerárquica importante puede suponer la pérdida de oportunidades de negocio (EU SME, 2013; Dong & Lee, 2007). En China los subordinados no deben poner a sus superiores en situaciones en las que puedan perder *mianzi*, de ahí que nunca critican sus decisiones en público, ni les llevan la contraria y cuando desean mostrar su disconformidad lo hacen en privado y usando un modo de comunicación indirecto (Faure & Fang, 2008; Dong & Lee, 2007; Jia, 1997). En cambio en Occidente es frecuente que en las reuniones los trabajadores cuestionen u opinen de forma contraria a sus superiores. Otro de los comportamientos en el que el *mianzi* influye en las relaciones entre empleados es que los chinos no tienden a echar la culpa a alguien en público, ni tampoco a asumir su culpabilidad por la pérdida de *mianzi* que conlleva (Monfret, 2011; Cardon, 2009; Jia, 1997). Para los chinos no hay nada más humillante que cometer y reconocer un error en público (Lu et al., 2015). Cuando un subordinado comete un error que no es importante, es frecuente que el supervisor busque mantener el *mianzi* del empleado aludiendo a su honestidad (Leung & Chan, 2003). Es importante recordar que para los chinos, incluso en el ámbito profesional, proteger el *mianzi* de las otras personas es tan importante como mantener el suyo (Lu et al., 2015; Buckley et al., 2006; Buttery and Leung, 1998). Ahora bien, si el error es muy grave entonces criticará al empleado a solas salvo que su intención sea dañar el *mianzi* del empleado (Wang et al., 2005).

Otra de las consecuencias del *mianzi* en el entorno empresarial en los empleados es su poca iniciativa en innovar en la forma de trabajar o en tomar decisiones si creen que no les corresponden por el miedo a perder *mianzi* en caso de equivocarse (Leung et al., 2011; Wang et al., 2005). Esto conlleva que los procesos y métodos de trabajo sean difíciles de cambiar en China y que todas las tareas deban estar descritas para cada puesto. Una de las tareas más arduas de los

directivos occidentales en China es comprender lograr la efectividad de su gestión ya que se ve entorpecida por la incompreensión de normas y comportamientos culturales que afectan al día a día de la empresa (Lund, 2013). Resulta de vital importancia para dichos ejecutivos conocer todas las implicaciones que tiene en la gestión de la empresa el *mianzi* y cómo puede afectar tanto a las relaciones como a la forma de afrontar las tareas laborales (Lin & Zhao, 2016).

El deseo de adquirir *mianzi* ha añadido un mayor estímulo a la compra de bienes de lujo y de gama alta por parte de los chinos en su afán de aparentar un mayor prestigio y una apariencia de mayor estatus social (Rovai, 2016). No es de extrañar que con esta actitud China se haya convertido en el segundo mercado del mundo en consumo de bienes de lujo (Sun et al., 2015). En un estudio realizado por Jap (2010) se concluye que el segundo motivo de compra de los chinos de marcas reconocidas a nivel mundial era el prestigio que daba usar esas marcas, siendo la alta calidad el primero. La importancia y el nivel de adquisición de *mianzi* está condicionando los hábitos de compra de los chinos otorgando mayor importancia a la adquisición de productos de gama alta cuando se consumen en público o se van a usar en público (Lin et al., 2013). También es importante cuando los regalos van destinados a alguien con quien la persona tiene *guanxi*, pues en China el dar regalos no sólo es una forma de mostrar gratitud, afecto o apoyo, sino forma parte de la cultura china como un acto para consolidar las relaciones de *guanxi* y de dar *mianzi* a la persona a la que se le da el regalo al reconocérsela su estatus o importancia (Feng et al., 2011; Chan et al., 2003; Yang, 1994). Esto es debido a la importancia que dan los chinos a la armonía en las relaciones dentro de los círculos más cercanos y a la jerarquía, pues el significado social de los productos tienen una alta importancia para expresar tanto la gratitud como el estatus de la persona (Luo, 2009). Esta tendencia en el consumo de artículos de gama alta y su ostentación es cada vez mayor en todas las clases de la sociedad china, si bien afecta especialmente a las generaciones más jóvenes (Reyes, 2012). Por lo tanto conocer bien el *mianzi*, su importancia e influencia en el consumidor resulta muy importante para el marketing y comercialización de los productos de lujo en China.

### 4.3. CONFIANZA PERSONAL (*XINREN*)

#### 4.3.1. Importancia del *xinren* en China

“China ofrece un contexto distinto para la investigación sobre la confianza, pone a prueba los límites de las teorías que emanan de las sociedades modernas occidentales. Es comúnmente y correctamente vista como un país en el cual las relaciones económicas son fuertemente dependientes de la confianza, mientras que al mismo tiempo, la confianza es difícil de construir más allá de círculos bastante restrictivos determinados por parentesco o fuertes relaciones sociales [...]. La naturaleza de la confianza en China y su impacto en el comportamiento organizacional presenta por lo tanto un desafío”. (Child & Mollering, 2003). Traducción propia.

La confianza es un factor universal y decisivo en las relaciones sociales y en el mundo de los negocios tal como ha sido reflejado por los más importantes investigadores sobre este concepto (Fukuyama, 1995; Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Dwyer et al., 1987). En Occidente la confianza entre las partes no sólo reside en la confianza personal sino que se ve sustentada por la confianza institucional o la confianza en el sistema jurídico donde en caso de disputa o conflicto las instituciones o el marco legal permiten a las partes sentirse seguros (Pilotta, 2013; Child & Mollering; 2003; Child, 1994). Por ejemplo, cuando dos empresas o particulares firman un contrato ambos lo hacen porque se fían por encima de todo en una confianza respaldada por el sistema legal. En cambio en China en los negocios y en la vida social se enfatiza el uso de la confianza personal (Labarca, 2015; Chang et al., 2014; Kriz & Keating, 2010; Luo, 2007). La sociedad china es una sociedad de baja confianza donde tener confianza depende del grado de cercanía que haya entre las personas o la red de *guanxi* que compartan (Yen et al., 2011; Yen & Barnes; 2011; Barnes et al., 2011; Chua et al., 2009). Los motivos por el que la confianza en China reside más en la persona que en las instituciones se suele atribuir a su tradición histórica de los chinos muy influenciada por la carencia de un sistema legal fiable (Yen et al., 2011; Wang et

al., 2008; Child & Mollering, 2003; Griffith, 2002). Además según la tradición confuciana la confianza es uno de los pilares fundamentales que debe mantener un individuo (Guo & Cui, 2012; Cheng, 1986).

El concepto de confianza en China es de vital importancia no sólo para entender cómo se desarrollan las relaciones sociales (Zhou et al., 2015; Pilotta; 2013; Gao et al. 2013; Song et al., 2012; Chua et al., 2009; Tan & Chee, 2005) y especialmente los negocios (Shi et al., 2015; Labarca, 2014; Lobo et al., 2013; Lee & Dawes, 2005). Tal como se ha visto en el apartado del *guanxi* las relaciones personales son de vital importancia en China por tradición y cultura. La fortaleza de las relaciones personales se caracteriza por el nivel de afecto que tienen pero fundamentalmente por el nivel de confianza personal (Barnes et al., 2011; Leung et al., 2005). China es conocida por ser una sociedad colectivista (Hofstede, 1991) y en la que la confianza esta reducida a grupos de personas muy conocidas (Barnes et al., 2011; Tong & Kee, 1998; Triandis, 1995). La confianza en china conlleva una base afectiva y cognitiva (Song et al., 2012; Griffith, 2002) en la que sobresale como fundamental la base afectiva (Wasti, Tan, & Erdil, 2011, Chua et al., 2009; Hwang, 1987). Los investigadores Chua et al. (2009) han demostrado con su estudio de investigación que los lazos afectivos son importantes en China en comparación con otros países como en Estados Unidos. De este modo dependiendo del tipo de relación que haya inicialmente entre las personas habrá un grado de confianza que se puede ver en los siguientes tipos:

- *Jia-ren*: Son las personas que forman parte del círculo familiar y por tanto son con las que hay más confianza personal.

- *Shou-ren*: Este grupo se compone de personas que se conocen, parientes familiares, amigos, vecinos, compañeros de clase, de trabajo etc., en ellos hay algo de confianza personal.

- *Sheng – ren*: Son las personas con las que apenas tiene relación un individuo o no se relaciona. Con las personas de esta categoría la confianza personal es nula y tiene que desarrollarse.

Por lo tanto, salvo que seas una persona del círculo de la familia (*jia-ren*) tal como sucede en el *guanxi* puede llevar tiempo y recursos construir confianza (Yen et al., 2011). Ahora bien son dos conceptos distintos pues tener confianza personal es un requisito necesario para tener *guanxi* pero no suficiente, ya que puede haber

relaciones de confianza en las que todavía no se ha desarrollado el *guanxi* por falta de *renqing* y *ganqing* (afecto) (Yuan et al., 2016; Jiang et al., 2012; Yen et al., 2011; Hwang, 1987).

“*Xinren* es el componente cognitivo del *guanxi* y a menudo se refiere a la profunda confianza establecida a nivel interpersonal entre comerciales y ejecutivos dentro de relaciones diádicas b2b, basadas en la historia del individuo, reputación y experiencia relacionada con los negocios previos.” (Yen & Abosag, 2016). Traducción propia.

#### 4.3.2. Definición de *xinren* y *xinyong*

El término confianza ha sido traducido como *xin* y también como *xinyong* en las investigaciones académicas sobre este concepto en China. Si bien hay que distinguir ambos términos ya que tienen significados distintos:

- *Xinyong*: El término *xinyong* se ha usado por distintos investigadores para hablar del concepto de confianza en China (Tong & Yong, 1995; Leung et al., 2005), sin embargo a pesar de que se entiende por confianza no es sólo restrictivo de este término sino que hace más hincapié al uso de la confianza personal. En el campo de los negocios el *xinyong* se entiende más como el crédito individual que un individuo tiene (Chang et al., 2014; Chen & Chen, 2004). El concepto de *xinyong* tiene más que ver con el término de credibilidad (Yen et al., 2011; Tong & Yong, 1998). Para desarrollar la confianza personal en China uno tiene que tener buen *xinyong* de modo que sea de fiar.

“*Xinyong* es un concepto único, *Xinyong* puede reflejar un alto nivel de integridad, ética y credibilidad y mantener las promesas, y quiere decir que tu puedes confiar su compromiso verbal en las transacciones. A los chinos les gusta usar *Xinyong* para determinar a un negociante chino en el que confiar para completar las transacciones, dado que existen incertidumbres legales son a menudo demasiadas altas y los factores políticos a menudo influyen el resultado de una transacción.” (Liao, 2013). Traducción propia.

El significado de *xinyong* no está restringido únicamente a la confianza sino que está más orientado al uso que se hace de la confianza (Chang et al., 2014). De

hecho la palabra *yong* que acompaña a *xin*, en chino se traduce como uso o utilidad<sup>37</sup>. Por lo tanto debemos tener en cuenta que la palabra *xinyong* no es la adecuada para referirnos estrictamente al concepto de confianza.

- *Xinren*: Es el termino en chino que hace referencia a la palabra confianza (Yen & Abosag, 2016; Berger & Herstein, 2015; Drew et al., 2012; Yen et al., 2011; Chen & Chen, 2004). *Xinren* sintácticamente es un verbo que significa confiar, creer en alguien o tener confianza, pero también es un sustantivo que literalmente significa confianza<sup>38</sup>.

“*Xinren* es la confianza desde el corazón y la cabeza y la creencia que la otra persona actuará en una forma positiva de lo que ella se espera, sin importar si la expectativa es manifestada o sobreentendida” (Kriz & Keating, 2010). Traducción propia.

“*Xinren* es la palabra china concerniente a la confianza. Se concentra en las dinámicas interpersonales y quiere decir credibilidad y benevolencia” (Pham et al., 2013). Traducción propia.

A continuación se va a realizar un análisis de la palabra china *xinren* para observar su raíz y de este modo entender mejor su contexto histórico y cultural y tradición confuciana.

XIN      REN  
信      任

Figura 4. Sinograma de *xinren*

---

<sup>37</sup> Se ha utilizado el diccionario chino - español *Diccionario Conciso Español*. Shangwu Yinshuguan. China. 2006.

<sup>38</sup> Se ha utilizado el diccionario chino - español *Diccionario Conciso Español*. Shangwu Yinshuguan. China. 2006.

*Xin*: Es la raíz fundamental de la palabra confianza quien por si sola es un verbo que significa confiar o creer<sup>39</sup>.

*Ren*: Es una palabra que por sí sola significa permitir<sup>40</sup>, pero cuya relación con el confucianismo es muy importante. Según el confucianismo una de las virtudes que debe tener el ser humano es *Ren*, el cual tiene que ver con la benevolencia, el bien, la bondad y generosidad (Guo & Cui, 2012; Han & Altman, 2010; Hu, 1996). Según el confucianismo alcanzar la virtud de *Ren* sólo es posible mediante las relaciones con otras personas, por lo que una vez más se pone de relieve la importancia de las relaciones para el confucianismo como eje de sus enseñanzas (Hwang, 2011; King & Bond, 1985). A continuación se puede ver el carácter referente al concepto de benevolencia confuciano expresado en el término *Ren*<sup>41</sup> el cual tiene una gran similitud con el de la palabra *xinren*.



Figura 5. Virtud *Ren*

#### 4.3.3. Fundamentación del *xinren*

Tal como venimos analizando desde el anterior apartado el concepto de *xinren* tiene un origen en el confucianismo en el cual se enfatiza la importancia de la confianza en la persona como se puede ver en las siguientes analectas.

“El maestro enseñaba en especial cuatro cosas: los textos antiguos, la práctica [de la acción correcta], la devoción o lealtad [con los hombres

---

<sup>39</sup> Se ha utilizado el diccionario chino - español *Diccionario Conciso Español*. Shangwu Yinshuguan. China. 2006.

<sup>40</sup> Se ha utilizado el diccionario chino - español *Diccionario Conciso Español*. Shangwu Yinshuguan. China. 2006.

<sup>41</sup> El término confuciano de *Ren* tiene una gran similitud con el de la palabra *xinren* como se puede apreciar. El término *Ren* se deriva del carácter de persona (*ren*) y el del número dos (*er*), lo cual enfatiza la importancia de las relaciones entre las personas como forma de alcanzar esta virtud.

superiores] (*zhong*), y la fidelidad [a las promesas hechas] (*xin*). (7:23)”<sup>42</sup>  
(Confucio, en Sahagun, 2003)

Como se puede observar Confucio enfatiza la confianza en el sentido de tener credibilidad personal por los hechos y las palabras dadas, lo cual hoy en día sigue siendo de vital importancia a la hora de hacer negocios en China pues la confianza se otorga a la persona.

“Tsu Kung preguntó cómo tenía que ser un hombre para que se lo pudiese calificar de Noble (*shih*). El Maestro respondió: <<Merece el nombre de Noble aquel que a la hora de defender sus intereses se retiene por pudor o escrúpulo, y que no incumple la misión para la que se lo ha enviado su señor a un país lejano>>. Tsu Kung dijo entonces: <<¿Podría preguntar quién viene a continuación?>>. El Maestro respondió: <<Aquel de cuya piedad filial dan fe todos sus parientes, y cuyo respeto por los ancianos es alabado por sus vecinos>>. Tsu Kung añadió: >>¿Podría preguntar ahora quién viene en tercer lugar?>>. Confucio respondió: <<El hombre fiel a la palabra dada, y que cumple bien su deber. Aunque muestre la obstinación propia de los hombres inferiores, se lo puede situar en la tercera categoría>> ... (13:19)”  
(Confucio, en Sahagun, 2003)

La confianza figura de manera destacada en el confucionismo, en el que se considera que un caballero es aquel que cumple su palabra (Labarca, 2009). En cambio, la situación hoy en día China no están idílica y se caracteriza por ser una sociedad de baja confianza (Fukuyama, 1995) donde establecer confianza personal ha sido un sustituto de la confianza institucional ante la incertidumbre que ha despertado las instituciones jurídicas (De Creemer, 2015; Lobo et al., 2013; Wong & Chan, 1999). Tal como hemos visto *xinren* es definido por varios investigadores como la confianza personal profunda que se da en las relaciones interpersonales

---

<sup>42</sup> El término confuciano de *Ren* tiene una gran similitud con el de la palabra *xinren* como se puede apreciar. El termino *Ren* se deriva del carácter de persona (*ren*) 人 y el del número dos (er) 二, lo cual enfatiza en la importancia de las relaciones entre las personas como forma de alcanzar esta virtud (Pham et al., 2013).



en las que debe existir afecto (*ganqing*) como uno de los elementos principales, lo cual difiere del contexto occidental de confianza el cual se basa en la confianza en el sistema legal (Barnes et al., 2011).

“La emoción entre las personas es un aspecto importante de entender la confianza en China.” (Drew et al., 2012). Traducción propia.

En Occidente se confía más en el sistema legal que en la persona, mientras que la confianza en China recae sobre la persona más que sobre el sistema legal (Wang et al., 2008; Tan & Chee, 2005; Kriz & Fang, 2003), sin embargo con el cada vez mayor desarrollo legal y fortalecimiento de las instituciones hay un mayor apoyo en la confianza institucional (Cai et al., 2010; Child & Mollering, 2003). Por el momento se debe considerar la confianza personal como un factor clave a ser desarrollado en China.

#### 4.3.4. Valores relacionados con el *xinren*

En China el grado de confianza entre los individuos depende de la cercanía entre las personas (Labarca, 2015; Tong, 2014). Esta situación no sorprende si tenemos en cuenta que los chinos no confían en los desconocidos, *sheng-ren* en la tercera categoría del *guanxi*. En otro estudio realizado por Tan y Chee (2005) se demuestra que el desarrollo de la confianza en las sociedades confucianas está en relación con valores confucianos. Los valores más destacables son:

- Grado de afecto entre los individuos.
- Diligencia.
- Perseverancia.
- Piedad filial.
- Respeto a la autoridad.
- Armonía.

Muchos de estos valores se pueden incluir en los valores socio culturales que estamos tratando en este trabajo de investigación tal como podemos ver a continuación.

*Guanxi – Xinren*. La confianza en China está muy relacionada con el *guanxi* y de hecho varios autores encuentran una dependencia y relación entre ambos valores diferenciando cada uno (Chang et al., 2014; Han et al., 2012; Huang et al., 2010; Labarca, 2009; Leung et al., 2005; Chen & Chen, 2004; Chung & Hamilton, 2001; Tong & Kee, 1998). El nivel de base del *guanxi* depende de la cercanía de la relación la cual se suele establecer en función de círculos concéntricos siendo los círculos más cercanos al individuo en los que mayor posibilidades hay de desarrollar *guanxi*. Respecto a la confianza otros investigadores también concluyen que en función de la cercanía existe un nivel de confianza en China que recae sobre la persona, de ahí que la confianza en China sea de carácter personal (Lobo et al., 2013; Song, et al., 2012; Leung et al., 2005).

“Los chinos encuentran muy difícil establecer relaciones de confianza cuando no se ha construido confianza. La formación de *guanxi* puede ser vista como la formación de confianza porque la confianza promueve una voluntad de confiar en la otra parte y tomar riesgos” (Jiang et al., 2012). Traducción propia.

*Xinren – Mianzi*. La confianza está relacionada con el *mianzi* que tiene una persona pues en función de su reputación una persona se le otorga mayor credibilidad (Leung et al., 2005), especialmente si ese *mianzi* proviene de una actitud ética y moral, lo cual está en relación con el concepto de *ren* confuciano de benevolencia (Hwang, 1997).

“*Xinren* está relacionada con la honestidad y esto significa ser franco y confiable el uno en el otro. Es importante mantener la palabra dada. Una promesa es una deuda. Si mi proveedor no mantiene su promesa, no confiaré en él la próxima vez. Le descontaré su credibilidad y no le creeré.” (Yen et al., 2011). Traducción propia.

La pérdida de *credibilidad* afecta al *mianzi* que un individuo tiene y de igual forma perder *mianzi* hace perder credibilidad (Pilotta, 2013) y la pérdida de credibilidad hace perder el *guanxi* (Chang et al., 2014).

*Xinren – Renqing.* *Xinren* y *renqing* están vinculados ya que cuantos más actos de *renqing* (favores, visitas, empatía, etc) se realizan mayor es la confianza que puede surgir entre las personas que interactúan (Leung et al., 2011). Es común que en el mundo de los negocios en China los ejecutivos muestren comportamientos más afectivos con aquellos ejecutivos con los que tienen una fuerte relación comercial que los ejecutivos occidentales (Chua et al., 2009). Sin que haya confianza entre las partes las probabilidades de que en los negocios una parte se comporte de forma oportunista y no siga la regla del *renqing* es mayor (Yen et al., 2011; Barnes et al., 2010).

“Además, por medio de la adopción del *renqing*, la confianza entre las partes negociantes puede ser fortalecida, y que se produzcan relaciones a largo plazo”. (Wang et al., 2008). Traducción propia.

Por lo tanto parece que hay que considerar el *renqing* como un precursor de la confianza personal en China por lo que será interesante conocer en profundidad este valor.

*Xinren – Armonía.* Los chinos son conocidos por usar un lenguaje indirecto y evitar las situaciones de conflicto en público (Chen et al., 2016; Taormina, 2014). Además de que existen normas de protocolo a tener en cuenta para las personas de mayor rango jerárquico destinadas a mantener la armonía de la jerarquía que desconocerlas hace perder credibilidad (Deacon, 2014). Además el confucianismo enfatiza el valor del *keqi*, el cual se refiere a las actitudes que deben mostrar los individuos en ser educados, modestos, mostrar cortesía y respeto al decoro (Chen, 2000; Gao & Ting-Toomey, 1998).

*Xinren – Jerarquía.* En China las personas que tienen autoridad o un estatus jerárquico superior se les otorga una mayor confianza personal (Barnes et al., 2011; Labarca, 2009; Leung et al., 2005). Resulta fundamental a la hora de hacer negocios en China relacionarse con las personas con capacidad de tomar decisiones pues entre otras cosas tienen una mayor credibilidad y deben de comportarse para mantenerla (Kriz & Fang, 2003).

#### 4.3.5. Influencia del *xinren* en los negocios en China

En el mundo de los negocios en China la confianza personal es el factor clave para poder alcanzar no sólo relaciones de *guanxi* con otros individuos, sino que es el primer factor que debe desarrollarse entre los ejecutivos (Labarca, 2015; Berger & Herstein, 2015; Lobo et al., 2013; Barnes et al., 2011; Leung et al., 2005; Kriz & Fang, 2003; Tong & Kee, 1998).

“Generalmente hablando, en Occidente por defecto hay confianza. Se otorga el beneficio de la duda, y se te considera confiable hasta que haces algo que rompe la confianza. En China, por defecto se tiende más hacia la desconfianza – Solo te doy mi confianza después de que me hayas demostrado que eres merecedora de ella. Esta actitud está ilustrada de forma elocuente por un dicho popular chino que dice “los pájaros precoces son disparados” – lo cual refleja el fuerte deseo de evitar cualquier riesgo social” (De Creemer, 2015). Traducción propia.

En la cultura china de los negocios la confianza personal es una norma básica para el éxito en los negocios (Yen & Abosag, 2016). Más allá de la confianza en los contratos los chinos establecen la confianza en las personas con las que hacen negocio, siendo los contratos puntos de negociación que nunca son cerrados, sino que continuamente se renegocian (Fang, 1999).

“En la forma de hacer negocios china, si yo confío en un amigo, yo nunca romperé mi palabra a ti. No hay necesidad de contratos, son una pieza de papel que significa muy poco para una amistad con confianza y no pueden garantizar nada” (Yen et al., 2011). Traducción propia.

Los chinos confían más en la palabra dada y en las relaciones a la hora de llevar sus acuerdos comerciales que en los contratos, los cuales son meros puntos de partida para futuros cambios (Kwock, et al., 2013). Por ello la confianza personal es un factor clave ya que sin ella ninguna de las partes estaría segura de que se puedan negociar futuros cambios y que no haya un comportamiento oportunista (Zhou et al., 2008; Fang, 1999). Una vez establecida la confianza personal se prefiere trabajar en función de la palabra dada y las relaciones entre las personas que en base a la relación con un contrato (Chang et al., 2014).

“En general *xinren* a nivel interpersonal es fundamental para el éxito de las relaciones de negocio y tiene el potencial de remplazar la confianza de la organización en el contexto chino” (Yen et al., 2016). Traducción propia.

Además la confianza personal en china no sólo sirve como sustituto de la confianza en el sistema legal, sino que orienta las relaciones al largo plazo por medio de lubricar las relaciones de *guanxi* (Chang et al., 2014; Yen et al., 2011; Lee & Dawes, 2005). El proceso de generar confianza no es corto, sino que requiere de invertir mucho tiempo en conocer y en convivir con la persona no sólo en el horario laboral, sino especialmente fuera de la oficina. La confianza reside entre las personas que desarrollan los lazos de afecto y el compromiso por lo que la confianza en China está limitada a la persona y no se extiende a la empresa (Leung et al., 2008). De hecho tampoco es habitual que una persona tenga muchas relaciones con alta confianza personal, sino que suelen ser algunos de su red de contactos quienes la ostentan (Kriz & Keating, 2010). Las primeras etapas de desarrollo de confianza requieren demostrar que uno tiene credibilidad y no va a actuar de forma oportunista pues posteriormente la relación tiende a asentarse en un compromiso discrecional que va dirigiéndose hacia la mutualidad en las relaciones (Drew et al., 2012). Dado que en los negocios en Occidente no necesariamente contienen un factor personal, se tiende a infravalorar la importancia de desarrollar confianza personal como un primer paso para entablar relaciones de *guanxi* y posteriormente poder hacer negocios (Labarca, 2015; Jiang et al., 2012;; Leung et al., 2005). Lo más importante para desarrollar la confianza en los chinos es hacerles ver que eres una persona en la que se puede confiar y para ellos conviene ser sincera y honesta (Kriz & Keating, 2010). No sólo esto sino que también es necesario desarrollar actos de *renqing* en los que principalmente visitar a menudo a los clientes, hacer favores y prestar ayuda (Yen et al., 2011; Barnes et al., 2010).

“*Xinren* de forma similar al *ganqing* y *guanxi* es gradualmente desarrollado sobre un número de interacciones. *Xinren* puede ser vinculado al *renqing*, el concepto de intercambio de favores y ayuda.” (Leung, et al., 2011). Traducción propia.

Tal como hemos visto en el apartado del *guanxi* las relaciones personales en China son claves para los negocios, ahora bien no basta con tener muchos contactos, sino que la relación con el contacto este basado en la confianza personal y haya credibilidad por ambas partes (Chen et al., 2014; Lobo et al., 2013; Cai et al., 2010; Chen & Chen, 2004). Es necesario que ambas partes pongan de su parte activamente en mantener la relación en tener reciprocidad en los favores recibidos y en ayudar a la otra parte cuando necesite asistencia (Pilotta, 2013). En China la confianza personal entre las personas es el primer paso para socializar y posteriormente para hacer negocios (Kriz & Keating, 2010; Chung & Hamilton, 2001). Ambas partes deben demostrarse signos de afecto y empatía el uno en el otro para ir dejando atrás la desconfianza inicial. Para los extranjeros que llegan a China y no han podido dedicar mucho tiempo para interactuar con la cultura es muy útil que usen un intermediario que tenga *xinren* en su entorno profesional y ayude como catalizador para las relaciones con otras personas (Pilotta, 2013).

Las empresas occidentales que comprendan la importancia de la confianza personal en las relaciones en China tendrán una ventaja competitiva para desarrollar sus negocios y una mejor posición para explotar las oportunidades que ofrece el mercado (Fang, 2006). Un desafío importante para las empresas occidentales es mejorar su credibilidad social y saber identificar en China quien es digno de confianza (Leung et al., 2011). Esto es fundamental en un país en el que las cortes judiciales no ofrecen con garantía una solución jurídica basada en el derecho y donde hay muchos ejecutivos chinos que operan beneficiándose de la complejidad del sistema jurídico y su aún insuficiente capacidad de ejecutar todas las leyes (Drew et al., 2012). Los chinos son reacios a establecer relaciones sociales o de negocios con otros individuos si previamente no se ha construido un mínimo de confianza (Jiang et al., 2012). Por lo tanto, parece indispensable a la hora de hacer negocios en China que en primer lugar se desarrollen fórmulas para construir la confianza entre las partes.

La confianza sólo existe entre los chinos en los círculos más cercanos. Tal como se ha comentado en el apartado de la orientación a las relaciones en China las redes sociales se pueden comprender como círculos concéntricos donde la familia se sitúa en el centro (Yuan et al., 2016). Otras relaciones están situadas en

círculos cercanos o lejanos al central en función del grado de amistad y afecto (*ganqing*) (Zhou et al., 2013; Jiang et al., 2012; Park & Luo, 2001). Cuanto más alejadas estén esas relaciones del centro menor nivel de confianza tienen, y con mayor precaución los individuos se relacionan pues dedican tiempo a corroborar que son dignos de confianza. Tener *xinren* con un chino implica poder tener *guanxi*, pero tener *guanxi* no implica tener *xinren* (Kriz & Fang, 2003). La credibilidad no depende del número de relaciones de *guanxi* que un individuo haya entablado, sino en cómo son de buenas sus relaciones (Luo, 2007). Tener *xinren* te da la oportunidad de desarrollar relaciones sólidas en los negocios, reduce incertidumbre para los chinos y limita que puedan tener un comportamiento oportunista (Kriz & Keating, 2010; Cui et al., 2010; Leung et al., 2005). Según un estudio de Chadee & Chang (2000) entre exportadores e importadores chinos el desarrollo de confianza entre las partes mejoraba la forma de hacer negocios y los resultados de exportación.

Mientras que en el mundo de los negocios en Occidente se otorga al sistema institucional como principal garante de la confianza en los negocios, en China se enfatiza la confianza personal. Por lo tanto, el valor de la confianza personal (*xinren*) desde la revisión académica es una de las claves que deben tener en cuenta los ejecutivos occidentales que acuden a China para poder tener éxito en los negocios.

#### 4.4. RENQING

Además de tener en cuenta las normas de comportamiento asociadas al *guanxi* y al *mianzi* en China resulta imprescindible conocer el concepto del *renqing* y su implicación en el comportamiento social y empresarial (Khan et al., 2016; Zhou et al., 2015; Tsang et al., 2013; Lu, 2012; Shi et al., 2011; Wang et al., Chan, 2006; Zhai, 2005, Ordoñez de Pablos, 2004; Hwang, 1987). En China es necesario seguir las normas del *renqing* asociadas a la obligación de devolver los favores y mostrar empatía con las personas de su entorno social (Lu, 2015; Zhou et al., 2015; Leung et al., 2011). El *renqing* es un valor particular de la sociedad y cultura china (Pham et al., 2013; Ip, 2011; Chung & Hamilton, 2001) que condiciona otros valores importantes y característico de China como el *guanxi* (Lu, 2012; Shi et al., 2011; Lee & Dawes, 2005) *mianzi* (Tsang, 2013; Leung & Chan, 2003; Zhai, 1994),

confianza personal (*xinren*) (Wang et al., 2008; Wang, 2007), el afecto (*ganqing*) (Yen et al., 2011; Jacobs, 1979), y las relaciones a largo plazo (Yen & Abosag, 2016; Wang et al., 2008). A medida que el individuo cumple las normas del *renqing* irá mejorando su *guanxi*, *mianzi*, confianza y afecto con otros individuos (Yen & Abosag, 2016; Tsang, 2013; Yen et al., 2011; Wang, 2007; Zhai, 2005) y con todo ello favoreciendo que las relaciones se prolonguen en el largo plazo (Wang et al., 2008).

El concepto de dar *renqing* y recibir *renqing* de los demás está considerado como practicar un arte en China (Yen et al., 2011). Esto es debido a que debe seguir varias reglas y principios que hay que saber conjugar como el de la reciprocidad, la empatía y el realizar favores o dar regalos (Lu, 2012; Shi et al., 2011; Barnes et al., 2011; Ranstrom, 2008; Hwang, 1987). Especialmente es muy influyente el concepto de *renqing* en las relaciones de *guanxi* tanto a nivel social como empresarial pues actúa como lubricante de las relaciones sociales más importantes que puede querer desarrollar un individuo en China (Yen & Abosag, 2016; Lu, 2012; Chen & Chen, 2004). Dentro de las relaciones sociales entre personas que comparten un lazo afectivo (*shou ren & jia ren*), las cuales son vitales tanto para desempeñarse socialmente como en los negocios, el *renqing* es un factor que permite que las relaciones mejoren y se rijan por un código de comportamiento muy definido (Khan et al., 2016; Pham et al., 2013; Wang, 2007). Entender este concepto y su implicación en el ámbito empresarial es necesario para comprender las normas de comportamiento de los ejecutivos chinos (Yen & Abosag, 2016; Wang et al., 2008; Liu et al., 2005) e incluso consumidores (Lu, 2015; Qian et al., 2007).

#### 4.4.1. Definición de *renqing*

Diversos académicos han utilizado conceptos occidentales para definir el *renqing*, tales como conjunto de normas (Zhou et al., 2015; Arias, 1998), favor (Pham et al., 2013; Chan, 2011; Zhai, 2005; Fan, 2002), reciprocidad (Lau & Tovstiga, 2015; Lu, 2012; Yen et al., 2011; King, 1991), o como sentimiento de afecto (Yen et al., 2011; Yan, 1996). Todas estas definiciones están incluidas en los comportamientos que conllevan el *renqing*. Para comprender mejor el concepto se propone un análisis etimológico de la palabra *renqing* para posteriormente



exponer las definiciones de varios investigadores que más aceptación han tenido. La palabra *renqing* está formada por dos silabas:

REN 人

QING 情

Figura 6. *Renqing*

*Ren*: El término *ren* en chino significa persona<sup>43</sup>. *Ren* también es un concepto fundamental en el confucianismo pues es uno de los cinco pilares que Confucio transmitía en sus enseñanzas (Huang & Gove, 2012; Berling, 1982). El concepto confuciano de *Ren* está muy vinculado a las relaciones entre dos personas y está traducido como benevolencia (Guo & Cui, 2012). Etimológicamente el concepto confuciano de *Ren* está construido de las palabras “humano” y “dos” (Ip, 2011). La virtud confuciana de *Ren* está vinculada a otra virtud confuciana denominada *Yi* (Guo & Cui, 2012). *Yi* es una norma por la cual los individuos deben devolver los favores recibidos, e incluso a veces devolverlos por un valor superior al recibido (Hwang & Staley, 2005). En las sociedades confucianas, especialmente en la china, se enfatiza mucho la norma de reciprocidad como forma de convertirse en una persona correcta, denominada en el confucianismo como *yi-ren* (Hwang et al., 2009).

*Qing*<sup>44</sup>: El término *qing* en chino significa sentimiento. Según Yen et al. (2011) el término *qing* también ha sido traducido del chino al inglés como sensibilidad, simpatía y amabilidad o incluso como regalo.

---

<sup>43</sup> Se ha utilizado el diccionario chino - español *Diccionario Conciso Español*. Shangwu Yinshuguan. China. 2006.

<sup>44</sup> Se ha utilizado el diccionario chino - español *Diccionario Conciso Español*. Shangwu Yinshuguan. China. 2006.

Ambas palabras unidas han constituido el concepto de *renqing* con un significado que hace referencia a la raíz etimológica y cultural de sus silabas. El *renqing* se puede resumir bajo dos conceptos como empatía y reciprocidad (Luo, 2001; King 1991). Sin embargo, es un concepto que también incluye la acción de realizar favores o dar regalos, las cuales son parte esencial de las normas que establece el *renqing* (Khan et al., 2016; Lu, 2012; Yen et al., 2011; Wang et al., 2008; Wong & Leung, 2001; Kipnis, 1997). Para definir el concepto del *renqing* se propone la definición de Hwang (1987), quien es uno de los pioneros en estudiar en profundidad este concepto, y cuya definición ha sido apoyada posteriormente por investigadores que han tratado este concepto (Lu, 2015; Zhou et al., 2015; Tsang et al., 2013; Pham et al., 2013; Barnes et al., 2011; Liu et al., 2005; Chung & Hamilton, 2001). Hwang (1987) propone la siguiente definición:

“*renqing* connota un conjunto de normas sociales que uno tiene que cumplir con el fin de llevarse bien con otras personas en la sociedad china. Esta norma de *renqing*, incluye dos tipos básicos de comportamiento social: (a) Por lo general, se debe mantener el contacto con los conocidos de la red social a la que pertenece, el intercambio de regalos, saludos, o las visitas con ellos de vez en cuando, y (b) cuando un miembro de su red social se encuentra en problemas o se enfrenta a una situación difícil, se debe simpatizar, ofrecer ayuda, o "hacer un *renqing*" (Hwang, 1987). Traducción propia.

Se considera el concepto del *renqing* en este trabajo de investigación como un conjunto de normas de comportamiento vinculado a distintas acciones se propone a continuación un análisis del *renqing* en el que definir las.

#### 4.4.2. Análisis del *renqing*

A continuación se propone un análisis del *renqing* en que se estudian las acciones que lo definen y condicionan el comportamiento social y empresarial de los chinos. Estas acciones son la empatía, que incluye distintas acciones, y la reciprocidad.

*Empatía.* El concepto de empatía en el *renqing* está orientado al comportamiento pro activo de los individuos en las relaciones por medio de mostrar interés por medio de visitas, regalos, el apoyo emocional o el comprender las necesidades de la otra persona (Zhou et al., 2015; Yen et al., 2011; Wang et al., 2008; Hwang, 1987). Una de las formas en las que los chinos buscan empatizar con otras personas o mostrarles afecto es por medio de los regalos (Qian et al., 2007). La actividad de intercambiar regalos sucede en la mayoría de sociedades, si bien en cada una está influenciada por los valores que cada cultura tiene (Sargeant & Woodliffe, 2007; Otnes et al., 1993). Dentro de las relaciones sociales en China, el intercambio de regalos tiene un papel significativo en mantener, reproducir y modificar las relaciones personales (Qian et al., 2007; Chan et al., 2003; Yang, 1994). El acto de dar regalos en China está también sujeto por un código de conducta y protocolo de estricto seguimiento, en el que la superstición juega un papel a tener en cuenta (Li, 2009; Bucknall, 1999). De hecho, resulta curioso atender al análisis realizado por Feng et al., (2011) donde explican el origen de la palabra regalo en China, cuya palabra es *liwu* cuyo significado literal significa la manifestación literal de *li*. El concepto literal de *li* proviene del acto de respetar la jerarquía en el confucianismo y de cumplir las reglas de comportamiento del orden social (Huang & Gove, 2012; Berling, 1982). Tal como explican Feng et al. (2011) al desarrollo de todo aquello relacionado con el decoro y comportamiento social se le fue añadiendo el término *li* como el libro de los ritos (*Lili*), o el libro del protocolo y actos ceremoniales (*Yili*) de la antigua China imperial. Literalmente *Liwu* significa la manifestación literal de *li*, orden social y normas de comportamiento, de este modo el ofrecimiento de un regalo (*liwu*) es un importante acto simbólico en las relaciones muy ligado al protocolo chino. Este tiene en consideración que se cumplan de forma escrupulosa una serie de ritos, hábitos y reglas no escritas respecto a la forma de ofrecer los regalos, presentarse y tratarse en público por el que mostrar respeto, empatía, *guanxi* o *mianzi* (Feng et al., 2011; Li, 2009; Qian et al., 2007; Chan et al., 2003; Joy, 2001).

No sólo por medio de las visitas, los regalos los individuos establecen *renqing*, sino también y fundamentalmente por medio de hacerse favores (Khan et al., 2016; Yuan et al., 2016; Pham et al., 2013; de Pablos, 2004). Zhai (2005) realiza un estudio amplio sobre el *renqing* al cual considera que se puede entender como un favor proveniente de una interacción social con el objetivo de mejorar las

relaciones mutuas y que genera una deuda o favor a ser devuelto. Uno de los principios del *renqing* es que cuando un individuo realiza un favor (*renqing*) a otro se genera un vínculo entre ambos que debe ser devuelto recíprocamente (Au, 2014; Li, 2013; Tsai et al., 2009; Hwang, 1987). Los favores que se realizan son de toda índole haciendo difícil cuantificar el favor lo cual favorece el constante intercambio de favores. Por ejemplo, un individuo puede dar *mianzi* a otra persona, y posteriormente que el favor devuelto sea información valiosa del sector en el que su empresa opera. Establecer *renqing* con otra persona es un proceso especial por el que ambas partes intercambian favores en su ámbito social o en los negocios (Lu, 2012). El intercambio de favores es un elemento importante para establecer relaciones de *guanxi* por el que se establecen relaciones entre las partes de empatía y reciprocidad (Yen et al., 2011).

*Reciprocidad.* Se dice que cuando uno recibe un favor, quien lo ha recibido el favor le debe *renqing* al benefactor y debería devolver el favor cuando la otra parte lo necesite (Wang et al., 2008). El *renqing* se rige por las reglas estrictas de reciprocidad de la cultura china (Barnes et al., 2011; Fang, 1999). Estas reglas vienen definidas por el tipo de relación que hay entre los individuos (Chang et al., 2014; Ahmed et al., 2013; Bedford, 2011). Hwang (1997) explica que hay tres tipos de reciprocidad en China en función de si la relación entre las partes tiene únicamente un componente afectivo, instrumental o si por el contrario tiene ambos. Si la relación es familiar o de estrecha relación de amistad entonces prima el componente afectivo y el tipo de reciprocidad (*bao*) será bajo la regla de necesidad. Por otra parte, si la relación es de amistad o confieren lazos afectivos e instrumentales entonces la regla de la reciprocidad será el *renqing*. Por último, si las personas involucradas en el intercambio no tienen mucha vinculación, o no se conocen entonces la regla de reciprocidad será la equidad. Respecto al plazo de tiempo para devolver el favor y su cuantía es muy frecuente que en China el retorno del favor no sea en la misma medida y no se devuelva a corto plazo. La devolución de favores en China a diferencia de Occidente puede ser a largo plazo y en una mayor o menor cuantía (Yen et al., 2011; Chen & Chen, 2004; Kipnis, 1997). De este modo, cuando un individuo retorna un favor a otro en mayor cuantía, provoca que el individuo que inicialmente prestó el favor quede en deuda con el segundo y se favorezcan las relaciones a largo plazo (Wang et al., 2008). De igual forma se favorece la relación de deuda al largo plazo, si por

ejemplo dos individuos con una buena amistad o relación familiar la devolución del favor (*renqing*) es inferior al inicialmente prestado. El *renqing* puede estar orientado en aspectos emocionales del intercambio social y que por tanto son difíciles de calcular su valor exacto (Ahmed et al., 2013; Bedford, 2011; Westwood et al., 2004; Chung & Hamilton, 2001).

#### 4.4.3. Valores relacionados con el *renqing*

Como se ha mostrado en la definición del *renqing*, satisfacer el conjunto de normas del *renqing* conlleva relacionarse bien con los individuos que conforman el entorno social y tener la capacidad de poder relacionarse con otros individuos de otras redes sociales. En China, se considera indispensable para relacionarse con otros individuos cumplir con las normas del *renqing* (Khan et al., 2016; Tsang et al., 2013; Hwang, 1987) las cuales derivan en normas de relación en el entorno social y económico del individuo (Zhou et al., 2015; Shi et al., 2011; Wang et al., 2008; Zhai et al., 2005). Estas normas de relación emanan de un conjunto de valores que son muy particulares y tienen una fuerte presencia en el mundo de los negocios en China. Tal como ocurre con otros valores expuestos anteriormente las normas de comportamiento del *renqing* están influenciadas por algunos valores normativos que a continuación se analizan:

*Renqing – Guanxi.* Tal como se ha visto anteriormente en el análisis de valores del *guanxi* estos dos valores están muy relacionados. El *renqing* es uno de los valores sociales fundamentales por los que se rige el *guanxi* entre los chinos (Yen & Abosag, 2016; Lu, 2015; Pham et al., 2013; Tsang et al., 2013; Shi et al., 2011). A diferencia de Occidente, las relaciones en marketing relacional en China se fundamentan principalmente por valores como el *renqing* (Zhou et al., 2015). Sin la empatía, el intercambio de favores y la reciprocidad intrínseca en el *renqing* sería imposible que dos personas desarrollen *guanxi* (Leung et al., 2005). Si una persona rechaza devolver un favor a quien se lo prestó conlleva que la relación de *guanxi* termine (Yen et al., 2011). También la falta de visitas y las muestras de empatía puede ocasionar que desaparezca el *guanxi* (Lin, 2011). Así mismo, el desarrollo del *renqing* ayuda a que se establezcan relaciones de *guanxi* ya que genera empatía entre las partes y un vínculo de reciprocidad que puede alargarse en el largo plazo (Leung et al., 2014; Liao, 2013; Chang, 2012; Zhai, 2005). El

*renqing* también favorece el desarrollo del *guanxi* por medio del *ganqing* (afecto), el cual es uno de los pilares fundamentales para tener un buen *guanxi* con una persona (Jiang et al., 2012; Barnes et al., 2011; Chen & Chen, 2004; Hwang 1987). A través de practicar las normas del *renqing* dirigidas a cumplir con las normas de reciprocidad y mostrarse empático realizando favores, visitas, invitando a cenar y por medio de los regalos se favorece que entre las (Zhou et al., 2015; Yen et al., 2011; Jacobs, 1979).

*Renqing – Mianzi.* Según Zhai (2005,1994) el *renqing* es derivado por la preocupación de los chinos en mantener *mianzi*, y por el comportamiento en no perderlo. El hecho de no devolver los favores se puede considerar como una forma de perder *mianzi* (Yen et al., 2011). Según un estudio de Tsang et al., (2013) sobre el *renqing*, concluyen tras realizar un profundo estudio empírico que el *renqing* realizado por un individuo influye en el *mianzi* de este y en su capacidad de impresionar a los demás. Es importante remarcar que en China tener *renqing* como tener una muy buena personalidad y carácter empático (Zhou et al., 2015; Zhai, 2005; Hwang, 1987). Según otro profundo estudio empírico el realizar favores y tener capacidad empática es otra forma de proteger el *mianzi* o incluso de mejorarlo (*zuo mianzi*) (Leung & Chan, 2003). También se debe considerar el *mianzi* cuando se realiza un regalo, pues el regalo debe ir acorde al *mianzi* de la persona, ya que por ejemplo no tiene el mismo *mianzi* un director de empresa que un empleado, por lo que el regalo en este caso debe ir acorde al cargo (Feng et al., 2011; Qian et al., 2007).

*Renqing – Xinren.* En las sociedades chinas, cumplir con las normas del *renqing* de devolver los favores y ser empático o pro-activo en las relaciones sociales favorece que haya confianza personal (*xinren*) entre las personas y que las relaciones se orienten al largo plazo (Lobo et al., 2013). En los círculos sociales en China la confianza (*xinren*) depende del crédito de confianza personal que cada individuo tiene (*xinyong*), el cual está basado en la reciprocidad, por lo que si un individuo no cumple con la regla de reciprocidad entonces se considera que no sigue la regla del *renqing* y pierde confianza (Wang et al., 2008; Leung et al., 2005). Esto ocasiona que no sólo el individuo pierda *mianzi*, sino que sea considerado como poco fiable lo cual repercute en su relación y en otras relaciones que pueda desarrollar (Wang, 2007). Al mismo tiempo sin que haya confianza entre las partes las probabilidades de que en los negocios una parte se comporte de forma

oportunista y no siga la regla del *renqing* es mayor (Yen et al., 2011; Barnes et al., 2010; Labarca, 2009; Wang et al., 2008).

*Renqing* – Largo plazo. A diferencia de Occidente donde las relaciones a largo plazo se basan en la confianza y el compromiso (Morgan & Hunt, 1994), en una sociedad de baja confianza como la china, la confianza en las relaciones a largo plazo tanto a nivel social como empresarial se basan en el *renqing* que se da en esas relaciones condicionado por la reciprocidad de los favores y la empatía entre las personas (Lu, 2015; Barnes et al., 2011; Wang et al., 2008; Wang, 2007). En un estudio empírico realizado por Wang et al., (2008) se concluye que la práctica del *renqing* favorece las relaciones de negocio a largo plazo. A esta misma conclusión llegan Yen & Abosag (2016) en un reciente estudio en el que se afirma que el *renqing* orienta las relaciones al largo plazo y reduce los conflictos entre las partes. Siendo una de las características de la sociedad china su orientación al largo plazo (Khairullah & Khairullah, 2013; Hofstede, 2011; Dong & Lee, 2007; Lee & Sawes, 2005; Hofstede & Bond, 1988).

#### 4.4.4. Importancia del *renqing* en los negocios

El concepto del *renqing* en los negocios no ha sido tan investigado como el *guanxi* y el *mianzi*, sin embargo en los últimos años se han ido realizando artículos de investigación que analizan la influencia de este valor tradicional chino en los negocios. Estos estudios concluyen en la importancia del *renqing* en el contexto empresarial y remarcan que para las empresas occidentales es muy importante conocer el concepto de *renqing* y las implicaciones que tiene en el mundo de los (Khan et al., 2016; Yen & Abosag, 2016; Lu, 2015; Zhou et al., 2015; Tang et al., 2013; Yen et al., 2011; Shi et al., 2011; Wang et al., 2008; Liu et al., 2005).

“Comprender el *renqing* es fundamental en todos los negocios en China, pues el *renqing* lubrica las interacciones diádicas entre las empresas, como también entre los miembros de redes sociales” (Yen & Abosag, 2016). Traducción propia.

La influencia del *renqing* en el mundo de los negocios se expande en distintas actividades, si bien tiene su mayor relevancia en el marketing relacional

(Khan et al., 2016; Zhou et al., 2015; Leung et al., 2014; Wang et al., 2008; Ramstrom, 2008). Según los investigadores Khan et al. (2016) el *renqing* juega un papel esencial en las relaciones en los negocios no sólo para obtener favores, sino también en oportunidades de negocio. En un país tan grande como China con la mayor población mundial cuya renta per cápita aumenta anualmente (Banco Mundial, 2016), y en que cada vez hay una mayor competencia tanto de empresas locales como extranjeras en un marco de incertidumbre legal y político (USCBC, 2014), la obtención de oportunidades de negocio es una ventaja competitiva muy apreciable.

Tal como se está exponiendo en este trabajo de investigación las relaciones personales en los negocios en China juegan un papel fundamental, especialmente porque a la confianza personal se le otorga mayor importancia que a la confianza en las instituciones (De Cremer, 2015). Las relaciones de *guanxi* en los negocios como se ha analizado en su apartado juegan un papel esencial en el desarrollo de los negocios (Ko & Liu, 2016; Shi et al., 2015; Cai & Yang, 2014; Chou et al., 2014; Yuan et al., 2014; Arribas et al., 2013; Chen et al., 2013). Pues bien el conjunto de normas que acompañan al *renqing* son las que posibilitan que las personas puedan establecer *guanxi* (Yen & Abosag, 2016; Lu, 2015; Pham et al., 2013; Tsang et al., 2013; Shi et al., 2011) además de ser un valor que en sí mismo conlleva un conjunto de normas y comportamiento que condicionan las relaciones en el mundo de los negocios aun cuando no existe *guanxi* entre las partes (Zhou et al., 2015; Tsang et al., 2013; Feng et al., 2011; Wang et al., 2008; Qian et al., 2007; Leung et al., 2005).

En lo que respecta a establecer relaciones de *guanxi* en los negocios por medio del *renqing* pueden permitir la mejora del canal de ventas por medio de la fidelización de los clientes (Liao, 2013). Según este mismo investigador, si los compradores y vendedores tienen un buen *guanxi* y un buen *renqing* mejora el ratio de efectividad de las ventas. Siguiendo las normas de comportamiento del *renqing* orientadas a cumplir las normas de reciprocidad y empatía los ejecutivos en China pueden comenzar a establecer relaciones de *guanxi* y de este modo obtener los beneficios que las relaciones de *guanxi* otorgan y que se han analizado en este trabajo de investigación.



El *renqing* por sí sólo también es un valor que deben conocer los ejecutivos extranjeros pues les permitirá interpretar y comprender mejor el comportamiento de las empresas chinas (Wang et al., 2008), lo cual es muy importante para los ejecutivos de empresas occidentales que se enfrentan a una cultura de hacer negocios completamente distinta y suele causar problemas de adaptación y gestión (Lin & Zhao, 2016; Lu & Lee, 2005). Según Yen & Abosag (2016), las empresas pueden incrementar su *renqing* por medio de activamente prestar favores y apoyar a sus socios chinos tanto a nivel organizativo como personal, pues a pesar de que el retorno de los favores puede ser impredecible, el hecho de prestar sitúa a las empresas vendedoras en una mejor posición para los compradores chinos. Ahora bien, se debe considerar que hay que ser precavido cuando se realizan favores para no caer en prácticas de corrupción (Vermeer, 2014; Plumridge & Burkitt, 2014; Steidlmeier, 1999). De hecho esto también afecta a la práctica del *renqing* de dar regalos, los cuales se han de evitar de dar si tienen un importante valor monetario pues debido a la corrupción en China hay una delgada línea entre los regalos y el soborno (Ye et al., 2011; Fan, 2002). Además cuando los regalos tienen un fuerte valor económico no es de extrañar que quien los recibe los rechace ya sea para evitar malentendidos, educación o creer que no puede cumplir con la norma de reciprocidad en base a ese regalo (Feng et al, 2011; Shen et al., 2010; Li, 2009; Yang, 2008).

#### 4.5. ARMONÍA

##### 4.5.1. Importancia de la armonía

“Para ser exactos, la complejidad de las interacciones sociales chinas proviene de su valor cardinal – armonía [...] es necesario para una persona que quiera relacionarse con los chinos comprender la esencia de la armonía” (Wei & Li, 2013). Traducción propia.

En China desde hace más de 2500 años el valor de la armonía es fundamental en el comportamiento de los individuos (Taormina, 2014; Wang & Chee, 2012; Leung et al., 2011; Ip, 2009; Liu, 2003; Slingerland, 2000; Bond, 1991).

La influencia de este valor social en China se ha extendido tanto en las relaciones sociales (Chen et al., 2016; Rosker, 2013; Wei & Li, 2013; Wei et al., 2001; Abbot, 1970), como en la forma de hacer negocios (Lin, 2015; Chen, 2014; Taormina, 2014; Wei & Li, 2013; Müller, 2012; Chow & Yau, 2010; Rarick, 2009; Fei, 2009; Zhang et al., 2005; Wang et al., 2005; Chow & Yau, 2005; Wei, 2000; Chen, 2000; Pye, 1982) o incluso en la forma de consumir (Sun et al., 2014; Chung et al., 2014; Simmons & Schindler, 2003). Sin embargo, a pesar de su gran importancia en el comportamiento de los chinos no ha sido un concepto muy estudiado por los académicos occidentales y no se ha tratado su influencia en el contexto empresarial (Chen et al., 2014). Por lo tanto este trabajo de investigación se suma a la tarea de los pocos investigadores que han tratado este valor fundamental en China y analiza su influencia fundamentalmente en el mundo de los negocios pues tal como afirma Chen et al. (2016) la armonía influye a diario el comportamiento de los chinos e invoca una gran variedad de significados en diversos contextos.

La armonía es uno de los principios fundamentales del confucianismo, en el que se enfatiza el respeto al orden jerárquico como forma para mantener la armonía en la sociedad (Ip, 2009; Chow & Yau, 2005; Chen, 2000; Hwang, 1997). El confucianismo considera mantener la armonía en las relaciones como una norma moral que debe perseguir los individuos por medio de una serie de normas que modulan su comportamiento para evitar los conflictos (Han & Altman, 2010; Li, 2006; Liu, 2003). Para ello el confucianismo enfatiza el mostrarse modesto y humilde (Huang & Gove, 2012; Li, 2008; Wang et al., 2005) y usar una forma de comunicarse en el que se eviten los conflictos o se pueda dañar el *mianzi* de otra persona.

“Dijo el Maestro: <<Cuando uno está al servicio de un señor, reprenderlo repetidamente hace caer en desgracia. Reprender repetidamente a un amigo hace perder su amistad” (Confucio, en Sahagun, 2003).

De hecho Confucio en sus analectas enfatiza el ideal de armonía como principio para ser una buena persona mediante el respeto a la jerarquía y el correcto respeto a las normas de comportamiento y decoro en las relaciones (Rosker, 2013; Wei, 2013). De esta forma posteriores maestros del confucianismo

como Mencio han impartido en sus enseñanzas la importancia de la armonía como principio fundamental de la sociedad china.

“Estar siempre a tiempo no es tan bueno como estar en ventaja, y estar ventaja no es tan bueno como tener personas armoniosas” (Analecta de Mencio en Li, 2008). Traducción propia.

El confucianismo se ha convertido en una parte integral de la herencia social, económica y cultural de los chinos en la que lograr armonía es considerado un imperativo moral por el que el resto de objetivos deben subordinarse (Chow & Yau, 2005). El objetivo del confucianismo es establecer la armonía por medio de la sociedad desde las relaciones en la familia hasta las relaciones entre los gobernantes (Taormina, 2014). El confucianismo desde sus inicios persigue instaurar una sociedad jerárquica y en armonía en el que todo el mundo sigue las reglas en función de su estatus social y político (Wang & Chee, 2012). Ese conjunto de reglas en el confucianismo orientadas a mantener la armonía se denominan *li*, las cuales son una serie de ritos y normas de decoro en el que se deben reconocer los principios jerárquicos (Chen et al., 2016; Rosker, 2013; Leng, 2005). Con el tiempo ese conjunto de normas de decoro ha ido cambiando y enriqueciéndose de nuevas normas, tradiciones e incluso supersticiones por las que cumplir con un estricto protocolo en las relaciones sociales (Li, 2009). Mucho se ha escrito sobre ciertas normas de cumplimiento en el protocolo en China, en el que como veremos condiciona por ejemplo la forma de presentarse, el tipo de regalos, la forma de comunicación (Millet, 2016).

Es muy importante tener en cuenta que el confucianismo hace hincapié en el concepto de armonía, pero no en el principio de igualdad o similitud por el que se admite que exista desigualdad o diferencia (Li, 2013; Wang & Chee, 2012). De hecho el concepto de armonía no sólo acepta a la diferencia entre las cosas y personas, sino que enfatiza la coexistencia de la diferencia entre los objetos y personas que se relacionan (Wang & Chee, 2012). Esto es debido a que el confucianismo ha bebido de la influencia del taoísmo (Li, 2006; Lai, 2003), el mismo Confucio en sus analectas a menudo se refiere a la importancia de principios taoístas, los cuales enfatizan la importancia de la convivencia de los opuestos por medio del concepto del *yin & yang* (Li, 2006; Hwang, 1997). Lo cierto

es que el concepto de armonía ya existía en la sociedad china con anterioridad a Confucio pues el taoísmo ya otorgaba importancia a este concepto, si bien fue Confucio quien comienza a considerar su importancia en las relaciones entre las personas (Chen, 2000). De hecho Confucio bebe de conceptos taoístas como la armonía, especialmente en el respeto a la naturaleza (Rosker, 2013). La orientación de los chinos hacia la armonía es parte del fundamento filosófico del taoísmo en el que se considera que los seres humanos son parte integral de la naturaleza en el cual el equilibrio de las cosas es de suma importancia para la coexistencia del universo (Slingerland, 2000). Los chinos creen que el universo entero está en constante cambio y proceso de transformación por la constante interacción entre el *yin & yang*, las dos fuerzas opuestas pero complementarias, y la armonía que sirve de herramienta para mantener la dependencia mutua del *yin & yang* durante el proceso de cambio (Fang & Faure, 2011; Chen, 2008; Wang & Stringer, 2000). Bajo el prisma del taoísmo la armonía es un proceso constante en el universo y en las relaciones humanas por el cual continuamente hay que adaptarse hacia la interdependencia y cooperación (Chen, 2008; Chen, 2002).

“El *yin & yang* sugiere que los seres humanos, organizaciones y culturas, como el resto de cosas en el universo, intrínsecamente sufren variación y armonía para su mera existencia y desarrollo saludable” (Fang & Faure, 2011). Traducción propia.

En el taoísmo, la armonía es el objetivo máximo del *Tao / Dao* (el camino), el cual es el principio en sí mismo del taoísmo<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> El taoísmo se refiere a la fundamentación del universo y del hombre por la unión del orden natural. El concepto del *tao* o *dao* no puede ser nombrado o definido según los taoístas pues se manifiesta de muy diferentes formas, si bien se suele concebir tanto en el taoísmo como en el confucionismo como el camino o la vía. De hecho el sinograma chino de *Tao* está formado por dos caracteres que representan una cabeza y un ser humano corriendo, lo cual ahonda en el concepto del camino que el *tao* predica (Idoeta, 2006).

“El *Dao* es eterno y no cambia, es el ancestro de todas las cosas, filosóficamente es vacío, inmortalidad y no acción” (Fang, 1999). Traducción propia.

En el taoísmo hay dos elementos que están orientados a la armonía: el *wu wei* (Wei et al., 2013) y el *feng-shui* (Lei, 2003). El *wu wei* describe un estado de armonía personal en el cual las acciones fluyen libremente y de forma espontánea, sin ningún tipo de deliberación racional o imposición, sino en función del *Dao* (Slingerland 2000). Normalmente el *wu wei* es definido como la no acción, aunque en realidad es la acción por medio de la no acción (Hayden-Godoy, 2008). Por su parte el *feng-shui*<sup>46</sup> es un antiguo sistema de leyes basadas en el taoísmo en el que se estudia la correcta armonía de los elementos para que fluya el *qi*, el cual es la energía vital del universo que tienen todos los seres (Zhang & Dai, 2013). Con el paso del tiempo por medio del desconocimiento sobre el verdadero sistema del *feng-shui* y la orientación de los chinos hacia la superstición china, basada por ejemplo en el horóscopo y la numerología, ha producido que en actualidad muchos chinos atribuyan al uso de *feng-shui* como un sistema en el que lograr la buena suerte (Huang & Teng, 2009). Actualmente muchos edificios, carreteras o construcciones civiles tienen en cuenta el *feng-shui* con el que consideran la armonía entre los cinco elementos (fuego, madera, aire, agua y metal), el *yin & yang*, el correcto flujo de la energía *qi*<sup>47</sup>, y factores en base a la superstición sobre los objetos, números, colores, etc. (Zhang & Dai, 2013; Huang & Teng, 2009; Wu, 2005; Tsang, 2004). Es importante también tener en cuenta que el desarrollo del horóscopo chino por ejemplo está basado en aspectos del taoísmo como el *yin &*

---

<sup>46</sup> El *feng-shui* es popularmente conocido por el sistema por el cual se elige la localización y orientación de los edificios (Tsang, 2004). Muchos edificios en China se construyen en base a este sistema, como por ejemplo la construcción del parque de Disneyland en Hong Kong (Huang & Teng, 2009). Las palabras que conforman *feng-shui* significan viento (*feng*) y agua (*shui*).

<sup>47</sup> Qi (气) es un concepto muy importante en el taoísmo. Qi se refiere a la energía vital que hay en el universo y que según el taoísmo tienen desde las estrellas hasta los seres más pequeños como por ejemplo una hormiga (Lai, 2003).

*yang* o el *qi* (Wu, 2005). El taoísmo también considera importante para mantener la armonía una actitud humilde de los individuos (Chia et al., 2012).

“La importancia que el Confucianismo y el Taoísmo otorgan a la armonía no tiene comparación por ninguna otra cultura en el mundo” (Li, 2006). Traducción propia.

De forma resumida se puede concluir que en el confucianismo la armonía se alcanza fundamentalmente por medio de ejercer correctas normas de comportamiento que influyen en la forma de relacionarse y comunicarse, especialmente con las personas de la red de contactos familiar y social, y en las normas de decoro (*li*) y por medio del comportamiento en las relaciones sociales. Por su parte en el taoísmo fundamentalmente la armonía se alcanza por medio de la relación entre el individuo y la naturaleza y la creencia en el orden en el universo por medio del *tao*, la energía *qi*, el *yin & yang* y el *feng-shui*, con lo que permitan la evasión del caos y la disonancia a los individuos y sus relaciones. La tradición filosófica del confucianismo y el taoísmo, junto con otras tradiciones chinas basadas en la superstición y el destino, que se han ido agregando a prácticas del *feng-shui* o a las normas de protocolo, condicionan muchos comportamientos de los chinos para mantener la armonía.

“Las propiedades de una relación armónica son descritas en general en términos tales como unidad, orden, jerarquía, equilibrio, balanza, paz, coexistencia o ausencia de desorden, caos, destrucción, violencia, antagonismo y conflicto” (Chen et al., 2016). Traducción propia.

En base al análisis de diferentes trabajos de investigación sobre la armonía en China y sobre los aspectos que pueden influenciarla se expone que para mantener la armonía se enfatiza

- Tener una actitud de modestia o humildad
- Controlar las emociones delante de un grupo de personas.
- Evitar las situaciones de conflicto
- Usar un lenguaje indirecto y ambiguo

- Respetar las normas de protocolo (*li*) y de superstición

La armonía es vista como un ideal para el desarrollo de la sociedad y para las relaciones sociales a través de las cuales las personas consiguen sus objetivos (Wei et al., 2013). De hecho el mismo Hu Jintao, presidente de China entre 2002-2012, proclamó como una prioridad nacional la construcción de una sociedad en armonía que debía guiar el desarrollo social y económico (Fan, 2006).

#### **4.5.2. Análisis de los comportamientos de la armonía en China.**

A continuación se van analizar los comportamientos influenciados por la armonía que tienen los chinos que se han expuesto en el primer apartado. Es de suma importancia tenerlos en cuenta pues no sólo influyen las relaciones empresariales, sino también las relaciones sociales e incluso las normas de protocolo que han de seguirse en China.

##### *4.5.2.1. Mostrarse modesto*

La cultura tradicional china otorga gran importancia a la humildad en la forma de relacionarse con los demás individuos y en la forma de ejercer los puestos de autoridad para mantener la armonía (Wei & Li, 2013; Chia et al., 2012; Fang & Faure, 2011; Chen et al., 2009; Liu, 2003). Esto es debido a que según principalmente el confucianismo y en menor medida el taoísmo por medio de la actitud de mostrarse humilde los individuos favorecen la armonía (Chia et al., 2012; Li, 2008).

El confucianismo enfatiza el valor del *keqi*, el cual se refiere a las actitudes que deben mostrar los individuos en ser educados, modestos, mostrar cortesía y respeto al decoro (Chen, 2000; Gao & Ting-Toomey, 1998). Es un principio que siguen los chinos en su día a día, si bien lo aplican de forma distinta en función de si la persona pertenece a su red de contactos o no, o si desean relacionarse con ella o no (Fang & Faure, 2011).

También es importante tener en cuenta que las culturas colectivistas suelen mostrarse con una mayor orientación a la modestia que las culturas individualistas (Chen et al., 2009), en las que es más común que se muestren con

asertividad (Liu, 2003). De hecho el mismo Liu (2003) puso de relieve los problemas de comunicación entre ejecutivos de Estados Unidos que suelen comunicarse con asertividad mientras que en China se comunican de una forma modesta e indirecta.

Para varios investigadores (Wei & Li, 2013; Chia et al., 2012; Chen et al., 2009; Faure & Fang, 2008; Chen et al., 2006) fundamentalmente los chinos muestran su actitud de modestia cuando se relacionan con otras personas en:

- Humildad: Los chinos tienen una menor orientación a mostrarse con capacidad o maestría para realizar una tarea sobre su entorno.

- Orientación a la estima de los otros: Los chinos tienen una mayor tendencia a tener en consideración la estima de otras personas y ensalzarlos. Los chinos se muestran modestos en ensalzar su estima, pero si se preocupan mucho en ensalzar la de sus superiores en público.

- No llamar la atención: Los chinos tienen en general una orientación a no llamar la atención, lo cual por ejemplo les puede llevar a no mostrarse competitivos a la hora de liderar o asumir tareas que inicialmente no les correspondan.

#### 4.5.2.2. *Control de las emociones*

“Los asiáticos, especialmente los chinos son educados para suprimir y regular sus emociones, mientras que los occidentales son educados para expresar sus emociones” (Lam & O’Higgins, 2013). Traducción propia.

Para los chinos una de las formas de lograr la armonía social es por medio de controlar sus emociones y mostrarse modestos (Wei & Li, 2013; Lam & O’Higgins, 2013; Faure & Fang, 2008; Chen, 2000; Hwang, 1997; Bond, 1991). Según el confucianismo, para poder lograr la armonía la gente culta debe esconder sus emociones en público como un símbolo de bienestar pues mostrar las emociones inmediatamente amenaza el principio de decoro (*li*) (Li, 2008). Actualmente los chinos consideran que la expresión de sentimientos debe hacerse de forma moderada (Huang & Gove, 2012). Esta forma moderada de expresar sus sentimientos es descrita por la palabra china *hanxu*, la cual se refiere al uso del lenguaje indirecto, reservado e implícito (Wei & Li, 2013). El énfasis en auto



controlar las emociones lleva a que los chinos eviten situaciones de conflicto o agresivas en situaciones en las que dos o más personas no tienen afinidad pero comparten una red de contactos común, sin embargo en pro de no generar situaciones que rompan la armonía pueden mostrarse de forma muy educada y cortés (Wei & Li, 2013; Chen, 2000). No es que los chinos no reconozcan la existencia de sentimientos, sino que no los consideran significativos de mostrar si creen que puede afectar a la armonía de las relaciones. Por ejemplo, tal como explican Lam & O'Higgins, 2013 si un ejecutivo está solicitando de forma irracional peticiones de trabajo a un empleado, mostrar los sentimientos de disconformidad puede ser entendido como un síntoma de inteligencia emocional en Occidente, sin embargo en China el no mostrar ningún sentimiento de disconformidad sería entendido como un acto de inteligencia emocional. Esto es debido a que los chinos desde su infancia son educados a no mostrar sentimientos de rabia o enfado en las relaciones con sus padres o maestros en la escuela (Huang & Gove, 2012). De hecho los sentimientos de enfado o rabia no son tolerados en los chinos desde su infancia (Liu, 2003; Bond, 1991).

En el mundo de los negocios esto se traslada por ejemplo a la negociación. Los negociadores chinos son capaces de separar las emociones en el transcurso de las negociaciones, pues evitan adelantar su siguiente movimiento a través de las emociones o crear un ambiente hostil si las negociaciones aún no ha acabado (Benoliel, 2013; Perkowski, 2010; Pye, 1982).

#### 4.5.2.3. *Evasión de conflictos*

“Una ventaja de tener la armonía social como un valor influyente en la cultura china es que ha llevado a una menor tendencia en tener conflictos abiertos, los cuales suceden cuando los tribunales son usados para resolver los conflictos” (Taormina, 2014). Traducción propia.

La influencia del confucianismo sobre la importancia de la armonía en las relaciones sociales ha llevado a los chinos a perseguir comportamientos en los que

se eviten los conflictos con otras personas de sus redes sociales (Chen et al., 2016; Chen, 2014; Leung et al., 2011; Zhuang et al., 2010; Oetzel et al., 2008; Zhang et al., 2005; Wang et al., 2005; Wei, 2000; Chen, 2000). La sociedad china persigue la evasión del conflicto y la necesidad de armonía como reflejo de la noción confuciana de *zhong yong*, que literalmente significa moderación, compromiso, armonizar (Li, 2008; Fang, 1999).

“Hacer de juez en un litigio es algo que puedo hacer como cualquier otro. Pero lo que hay que hacer es evitar que se llegue a ese litigio” (Confucio, en Sahagun, 2003).

Ahora bien, es muy importante tener presente que a pesar de que la armonía es un valor fundamental en la sociedad china, no se debe asumir erróneamente que no es habitual que no haya conflictos en China. De hecho cuando la armonía se ha roto completamente y el enfrentamiento es inevitable y abierto los chinos creen en el principio del ojo por ojo como fórmula de venganza (Chen, 2000) o incluso el uso de estrategias (*ji*) originarias del arte de la guerra de Sun Tzu (Benoliel, 2013). Sin embargo, antes de llegar a esa situación los chinos actual de forma muy distinta a los occidentales en los estilos de resolución de conflictos. Los chinos tienen una mayor tendencia a usar un estilo no beligerante, evasivo, integrador o incluso autoritario cuando se da entre personas de distinto rango jerárquico en el proceso de resolución de conflictos (Chen, 2016; Chen, 2000). Es muy importante considerar que los chinos no desean perder *mianzi*, por lo que evitan los conflictos en la medida en que su *mianzi* pueda verse afectado (Wei & Li, 2013; Fang & Faure, 2011; Oetzel et al., 2003; Jia, 1997).

“Consecuentemente, en las interacciones sociales de la gente, los comportamientos de salvar cara son enfatizados. Todos se preocupan de hacer un esfuerzo por mantener la armonía, evitar conflictos y proteger la integridad del grupo” (Wei & Li, 2013). Traducción propia

Los chinos también son muy dados a buscar intermediarios que intercedan por ellos para resolver conflictos. Es común que cuando dos personas se encuentran en una situación en la que ellas no pueden resolver una disputa

acudan a una tercera persona que evite que el conflicto vaya a mayores (Wang, 2016; Chen, 2000; Ma, 1992). De hecho según Wang (2016) es recomendable que las empresas extranjeras que operan en China usen intermediarios de su red de contactos para disolver posibles disputas. Lo último que deben hacer los ejecutivos es verse envueltos en situaciones donde por un conflicto su *mianzi* o el de la otra parte pueda verse dañado (Wei & Li, 2013; Dong & Lee, 2007).

Según Leung et al. (2011) en un estudio empírico de investigación encontró que los chinos tienen tanto una actitud pasiva de armonía en evitar conflictos por medio de comportamientos pasivos, como por ejemplo mantenerse inmóviles ante situaciones que consideran conflictivas<sup>48</sup>, como una actitud activa de armonía en resolver disputas

#### 4.5.2.4. *Estilo de comunicación*

Una forma en la que los chinos buscan mantener la armonía es mediante el uso de un impreciso y ambiguo modo de comunicarse o mediante el lenguaje indirecto cuando creen que lo que van a decir puede ofender a la otra persona (Wang & Chee, 2012; Fang & Faure, 2011; Chang, 2001; Bond, 1991; Gudykunst & Ting-Toomey, 1988). Este estilo de comunicación se diferencia con Occidente en que mientras en la cultura occidental la comunicación es a menudo vista como el reflejo de uno mismo, la cultura china trata la comunicación como forma en la que el comunicador se reafirma como miembro de la sociedad y mantiene las relaciones existentes, la armonía social y la diferencia de estatus (Chang, 2001). En Occidente se entiende que un buen comunicador debe usar un lenguaje en el que su mensaje llegue de forma directa y clara, sin embargo en China el estilo de

---

<sup>48</sup> Noticia aparecida en Antena 3: Operan por error de hemorroides a un padre que estaba esperando que naciera su hijo (Antena 3, 2016). El Sr. Wang afirmó que al escuchar su nombre por megafonía pensó que le llamaban para ayudar a asistir en el nacimiento de su hijo, sin embargo por el parecido físico y en el nombre de otro paciente fue ingresado y operado de hemorroides sin que opusiera ninguna resistencia. El Sr. Wang afirmó: “Tal vez estaba un tanto desinformado, y tenía miedo de que se burlaran de mi ignorancia si hacía preguntas”. Esta es una situación en la que se puede observar que un chino ante una situación de posible conflicto, en la que ve que su *mianzi* puede perderse y ante una autoridad mantienen una actitud pasiva.

comunicación es indirecto y requiere comprender tanto aspectos verbales como no verbales (Cheng & Seeger, 2012; Chang, 2008). Especialmente este estilo se da cuando los interlocutores tienen un rango jerárquico distinto (Cheng & Seeger, 2012, Cardon, 2009). También es frecuente que suceda entre personas con una relación de amistad o de negocios y una de ellas no está de acuerdo con la otra en cuyo suele ocurrir que en vez de decir “no” diga “quizás” (Fang & Faure, 2011).

Así mismo en China cuando una persona quiere hacer una sugerencia en público a otra persona y no desea que parezca una crítica o cree que puede dañar su *mianzi* o el de la otra persona usa un lenguaje indirecto (Leng, 2005). Según la experiencia de Wang & Chee (2012) muchos occidentales se quejan de porque los chinos no hacen ver a sus jefes sus necesidades, cuando si lo hacen pero de un modo en el que el contexto y los aspectos no verbales son determinantes.

Es importante volver a recordar que según los estudios de Hall (1976) los chinos son una sociedad de alto contexto comunicativo, en el que el contexto y la comunicación no verbal son fundamentales en comprender por completo el mensaje enviado por el emisor, mientras que en los países occidentales hay una mayor orientación a una comunicación de bajo contexto.

Según algunos estudios de investigación (Fang & Faure, 2011; Oetzel et al., 2008; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Gao & Ting-Toomey, 1998; Ting-Toomey & Kurogi, 1998), especialmente liderados por la presencia de Stella Ting-Toomey, experta en comunicación intercultural, hay cinco características relevantes en el estilo de comunicación de los chinos

- *Hanxu*: Esta palabra se refiere al estilo de comunicación verbal y no verbal, el cual es indirecto, implícito y reservado. Es un estilo en el que no se dice todo, sino que el receptor debe interpretar lo que se dice y lo que no se dice.

- *Tinghua*: Se traduce literalmente como escuchar. La cultura china enfatiza el escuchar, más que el hablar.

- *Keqi*: Es un aspecto que se observa a diario en el estilo de comunicación de los chinos y por el que se ensalza la modestia y humildad.

- *Guanxi*: Los chinos tienen un comportamiento distinto en la forma de comunicarse con aquellas personas que conocen y son parte de su círculo de conocidos (*zijiren*) de las que no conocen (*wairen*).

- Cuidar el *mianzi*: El estilo de comunicación se adapta a las situaciones en las que una persona puede perder *mianzi* o hacer perder a otra persona de su círculo de contactos. Es muy importante que cuando un chino tiene un cargo jerárquico se le llame por su apellido y añadiendo la expresión Señor o Señora (en inglés Mr. o Mrs.) (Millet, 2016).

#### 4.5.2.5. El protocolo y la superstición

Desde el confucianismo siempre se ha enfatizado en China el correcto comportamiento por medio del cumplimiento de normas de comportamiento para alcanzar la armonía:

“Para conocer la armonía coherente y así crear armonía, no se debería hacer sin normas reguladas por el decoro” (Kong, 2012). Traducción propia.

Según el confucianismo la armonía sólo puede alcanzarse cuando los individuos se comportan adecuadamente a las reglas de decoro y protocolo (*Li*) (Rosker, 2013). En la sociedad china se consideraba que si las personas pueden seguir adecuadamente las pautas de *li*, entonces la familia, la sociedad y el mundo estarían en armonía (Li, 2013). *Li* es el conjunto de normas fundamentales que han de servir de decoro y protocolo en las normas sociales para alcanzar la armonía (Chen et al., 2016; Li, 2013; Chen, 2001). En ellas fundamentalmente hay que respetar la jerarquía y tener una actitud de cortesía con las personas con las que uno se relaciona en la que las se mantenga la armonía (Taormina, 2014; Li, 2009; Chen, 2000; Bucknall, 1999; Seligman, 1999). Hoy en día en las normas de protocolo chino es fundamental seguir los principios de respeto a la jerarquía y mantener la armonía (Deacon, 2014; Li, 2009; Rarick, 2007).

Además de la tradición confuciana por mantener la armonía por medio de normas de comportamiento y protocolo, también hay otras influencias como el taoísmo o la superstición que condicionan las normas a tener en cuenta para no ocasionar que se rompa la armonía (Deacon, 2014; Li, 2009).

Debido a la influencia del taoísmo los chinos otorgan importancia a conceptos taoístas como el *feng-shui* y el *yin & yang* que enfatizan el correcto equilibrio de la energía *qi*. Tal como se ha explicado el sistema del *feng-shui*

persigue que los edificios u obras civiles sean construidas en base a la armonía de la energía y con ello traer buena suerte (Wan et al., 2012). Sin embargo, el taoísmo no es la única fuente en la que los chinos se han basado para otorgar la capacidad de armonía y buena suerte (Hirshleifer et al., 2012; Huang & Teng, 2009). Otras fuentes de superstición en la sociedad china no provienen del taoísmo como la creencia de números, colores, palabras u objetos que pueden dar buena o mala suerte. Pues para los chinos existe una relación en las supersticiones para producir disonancia<sup>49</sup> o condicionar su destino (Hirshleifer et al., 2012; Huang & Teng, 2009). Es preciso tener en cuenta que uno de los rasgos que definen a los chinos por encima de otras culturas es su creencia en el fatalismo y la superstición en aspectos cotidianos del día a día lo que les lleva a evitar aquello que consideran que conlleva mala suerte para no crear disonancia (Ulu, 2016; Raphals, 2003; Bond, 1991).

Desde la antigüedad en China las supersticiones se han mezclado con las tradiciones y la cultura, incluso si se dictaban leyes para prohibirlas (Deeb & Deeb, 2015). Los chinos tienen una mayor tendencia a la superstición y a creer en el fatalismo que las culturas occidentales (Norenzayan & Lee, 2010), de hecho la influencia por ejemplo de los números considerados de mala suerte o buena suerte pueden influenciar las decisiones que toman en el día a día, incluido en el mundo de los negocios (Chung et al., 2014). Por ejemplo, siendo el número 8 el de la buena suerte en China, no fue casualidad que la celebración de los juegos olímpicos comenzase el día 8 del octavo mes y el acto de inauguración fuera a las 8 horas y 8 minutos.

Esto es debido a que en China hay una tradición en que los homónimos pueden condicionar que una palabra se crea que otorgue buena o mala suerte (Ulu, 2016; Chung et al., 2016; Huang & Teng, 2009). Por ejemplo, el número 4 en china se pronuncia “*si*” (四) el cual se le considera supersticioso porque su pronunciación es similar a la palabra muerte “*si*” (死). No es de extrañar que en China muchos edificios, incluso hoteles, no tengan numerada la cuarta planta con el 4, sino que se la salten (Shum et al., 2014). Por este motivo los anuncios de

---

<sup>49</sup> Con disonancia nos referimos al antónimo de armonía, en los artículos de investigación aparece como *disharmony*, la cual es considerada como indeseable, antinatural, o incluso inmoral (Chen et al., 2016).

productos de consumo evitan usar el 4 e incluyen el 8 (Simmons and Schindler, 2003), o incluso los consumidores taiwaneses pagan más por paquetes con 8 pelotas de tenis que de 10 (Block and Kramer, 2009).

También se le otorga mucha importancia a los colores, pues por ejemplo el color rojo en china es el de la buena suerte, y el amarillo por su parte no es considerado de mala suerte como en Occidente, sino el de la belleza (Deacon, 2014; Li, 2009). Un ejemplo es que mientras en Occidente en las bodas la mujer viste de blanco, en China no es extraño que vista de color rojo pues creen que da buena suerte al matrimonio (Deeb & Deeb, 2015).

“Las normas y rituales en China pueden parecer inflexibles y conllevar tiempo a los ojos de los occidentales” (Rarick, 2007). Traducción propia.

Las supersticiones también condicionan los regalos que se les puede hacer a los chinos. Por ejemplo, nunca se debe regalar a un chino un reloj pues para ellos equivale a contar el tiempo que les queda para la muerte ya que la expresión regalar un reloj es similar fonéticamente a asistir a un funeral (Chinalights, 2016). Por ejemplo los murciélagos en china son considerados un animal de buena fortuna ya que uno de los caracteres chinos que forma la palabra murciélago se parece mucho a la que forma la palabra fortuna (The British Museum, 2016). Por lo tanto, una vez más se puede apreciar la importancia de las palabras u objetos en función de si fonéticamente se parecen a otras palabras por la fortuna o mala fortuna que se les otorga.

#### 4.5.3. Valores relacionados con la armonía

El concepto de armonía está relacionado con importantes normas sociales tales como la norma de respetar la jerarquía, la norma de reciprocidad en los favores (*renqing*), la orientación al grupo, el *guanxi* o el *mianzi* (Sun et al., 2014).

Armonía – Jerarquía. El principio del confucianismo se basa en construir una sociedad en armonía donde los individuos aceptan y se comportan en función del rol jerárquico que tienen (*wu lun*) (Rosker, 2013; Li, 2008; Wang et al., 2005; Chen, 2000). Hoy en día no respetar la jerarquía en las relaciones supone una forma de romper la armonía y crear una situación de conflicto donde los

individuos pueden sentir dañado su *mianzi* (Wei & Li, 2013; Huang & Gove, 2012; Hwang, 1997). Por ejemplo, cuando un director de empresa toma una decisión y la comparte con sus empleados, ningún empleado le criticará su decisión a pesar de no estar de acuerdo (Wei & Li, 2013), cuando le muestren su discordia lo harán normalmente en privado y usando un estilo de comunicación indirecto (Gao & Ting-Toomey, 1998).

*Armonía – Mianzi.* En las relaciones sociales en China se enfatiza mucho los comportamientos de salvar o mantener *mianzi* para mantener la armonía social y de este modo evitar conflictos y proteger la integridad del grupo (Wei & Li, 2013). Esto incluso es una prioridad en las empresas donde los trabajadores otorgan mayor importancia a mantener la armonía con sus compañeros asegurando que no pierden *mianzi* que al conseguir terminar las tareas si conlleva conflictos en las relaciones (Lund, 2012). En las negociaciones es común que los chinos eviten decir “no” para evitar que la otra parte piense que ha perdido *mianzi*, en su lugar prefieren decir “quizás”, “ya lo veremos” o “tengo que pensarlo” (Dong & Lee, 2007). Hacer perder *mianzi* a alguien provoca una situación en la que se rompe la armonía y conlleva que se creen una situación conflictiva (Cardon, 2009; Oetzel et al., 2008; Chen, 2000). La armonía social en China no solo depende de construir y mantener buenas relaciones entre los individuos sino también de proteger el *mianzi* de uno y el de las personas con las que se relaciona (Han & Altman, 2010).

*Armonía – Guanxi.* Mantener la armonía en las relaciones sociales es fundamental para crear y establecer *guanxi* (Wei & Li, 2013). En caso de no saber mantener la armonía social impide ser bien considerado por los demás para establecer *guanxi* (Hwang, 1997). La armonía está presente en la sociedad china en la forma de comportarse y en la de comunicarse, lo cual condiciona el modo de establecer y mantener el *guanxi*. Esto es debido a que mientras un individuo no tiene *guanxi* con otro pero está en posibilidades de desarrollarlo entonces debe usar un lenguaje indirecto para no verse en vuelto en una situación conflictiva. Sin embargo, una vez hay *guanxi* entre ambos entonces pueden usar un lenguaje más informal y directo entre ellos (Zhang & Zhang, 2013a). Las relaciones de *guanxi* se caracterizan por la importancia que dan los individuos que la tienen en mantener la armonía (Kaynak et al., 2013; Gong & Suzuki, 2013; Chow & Yau, 2010; Hwang, 1997).



Armonía – *Renqing*. En China un individuo rompe la armonía de las relaciones sociales cuando no cumple con la regla del *renqing* (Sun et al., 2014; Wei & Li, 2013). Esto puede suceder principalmente si no presta ayuda a una persona con la que mantiene una relación de cercanía y afecto, sino se comporta con empatía con quien tiene *guanxi*, o si no corresponde en base a las normas de reciprocidad en la devolución de favores (Wei & Li, 2013; Laulusa, 2008; Liu et al., 2005; Hwang 1997).

Armonía - colectivismo. Una de las características del colectivismo en China es que la interacción sociales requieren que los individuos mantengan la armonía mediante el cumplimiento de las normas de comportamiento establecidas por el grupo en que se relacionan en cada caso, como la familia, escuela o el trabajo (Chen et al., 2016; Sun et al., 2014; Wei & Li, 2013). Los chinos no buscan la armonía a nivel individual sino la del grupo, por lo que tienen una mayor orientación a reconocer en público la labor de los demás a la suya, a actuar según los demás esperan de él y a ignorar en público sus propias necesidades (Wei & Li, 2013). A diferencia de las sociedades individualistas, en China como sociedad colectivista el valor más más apreciado es la armonía del grupo (Li, 2011).

Armonía – Superstición. En China hay una considerable influencia del taoísmo sobre la armonía en base al *yin & yang* (Fang, 2012; Fang & Faure, 2011; Faure & Fang 2010; Fang, 2003), *feng-shui* (Zhang et al., 2013; Huang & Teng, 2009), el horóscopo chino que está basado en el taoísmo (Wu, 2005) y de otras creencias que condicionan la armonía de los chinos como las supersticiones (Ulu, 2016; Deeb & Deeb, 2015; Shum et al., 2014; Chung et al, 2014; Hirshleifer et al., 2012). A diario los chinos toman decisiones en función de todos estos factores (Ulu, 2016; Deeb & Deeb, 2015), incluso decisiones sobre la compra y venta de productos (Chung et al., 2014; Hirshleifer et al., 2012; Tsang, 2004; Simmons & Schindler, 2003).

Armonía – *Xinren*. Los chinos otorgan gran importancia al protocolo aplicado al rango jerárquico y especialmente a evitar situaciones de conflicto, de modo que no pierdan credibilidad (Chen et al., 2016). Además a la hora de otorgar confianza personal en una persona los chinos deben estar seguros de que

esa persona se va a comportar de forma que no les deje en evidencia (Taormina, 2014).

#### 4.5.4. Influencia de la armonía en el mundo de los negocios.

La armonía es uno de los principios que más influyen en el comportamiento de los chinos en la sociedad, incluido en el mundo de los negocios (Chen et al., 2016; Millet, 2016; Ulu, 2015; Taormina, 2014; Shum et al., 2014; Chung et al., 2014; Wei & Li, 2013; Zhang & Zhang 2013; Cheng & Seeger, 2012; Wang & Chee, 2012; Hirshleifer et al., 2012; Fang, 2012; Müller, 2012; Li, 2011; Leung et al., 2011; Fang & Faure, 2011; Han & Altman, 2010; Chow & Yau, 2010; Li, 2009; Zhang et al., 2005; Wang et al., 2005; Tsang, 2004; Simmons & Schindler, 2003; Wei et al., 2001; Chang, 2001; Chen, 2000; Chen, 1997; Abbot, 1970). Del análisis de los trabajos de los investigadores citados anteriormente se concluye que la armonía condiciona los comportamientos en los negocios en diferentes aspectos como:

- La toma de decisiones y la manera de ejercer el poder en la empresa.
- El estilo de comunicación con los clientes y en la empresa.
- El protocolo durante las negociaciones.
- La comercialización y marketing de los productos.
- La relación entre los trabajadores.
- La relación entre los supervisores y subordinados.
- Las relaciones en la *joint-venture* entre los chinos y los trabajadores extranjeros.
- En la forma de resolver conflictos o el comportamiento de las personas en evitarlos.

La armonía influye mucho en la forma en que los ejecutivos chinos toman las decisiones y en la forma en la que ejercen su autoridad (Chen et al., 2016; Wang & Chee, 2012). Los ejecutivos chinos generalmente consideran que ocupan un lugar legítimo en la estructura jerárquica de la empresa y tienden desde su posición a tener un estilo dominante en la resolución de conflictos aceptado por los empleados (Taormina, 2014; Wang et al., 2005; Zhang et al., 2005; Chen, 2000). Los ejecutivos chinos toman las decisiones de forma unipersonal sin que los empleados las critiquen en público o propongan alternativas a estas o sugerencias

(Wang & Chee, 2012). En Occidente es habitual que en las reuniones los empleados muestren una actitud hacia la iniciativa y el liderazgo que les lleve a proponer ideas o matices a las propuestas de dirección de los directores, sin embargo esto no sucede en China pues para mantener la armonía del estatus de los ejecutivos suelen acatarse sus órdenes sin más (Wang & Chee, 2012).

Una de las mayores influencias de la importancia de la armonía para los chinos se refleja en el estilo de comunicación que tienen en los negocios (Zhang & Zhang, 2013a; Chang, 2001; Chen, 1997). Las diferencias culturales es un factor que afecta al estilo de comunicación (Gao & Ting-Toomey, 1998), por ejemplo las sociedades individualistas se comunican de forma distinta que las colectivistas (Hall, 1976). En una sociedad colectivista y de alto contexto cultural como Taiwán, el estilo de comunicación es más indirecto o implícito (Wang & Chee, 2012; Fang & Faure, 2011; Cheng & Seeger, 2012). En una cultura menos asertiva que la Occidental cuando los chinos desean que las personas reciban un mensaje más directo es habitual que usen intermediarios entre ellos y el receptor para hacerles llegar esos mensajes (Cheng & Seeger, 2012). Mientras que en Occidente tenemos un estilo más directo o asertivo, lo cual hasta se consideran principios para la buena comunicación, en cambio los chinos emplean un estilo más difuso y en el que mantener el *mianzi* del emisor y receptor está presente constantemente para no romper la armonía (Wang & Chee, 2012; Han & Altman, 2010; Cardon, 2009; Oetzel et al., 2008). Esta actitud conlleva por ejemplo que se evite decir “no” y en cambio se diga “quizás” (Wang & Chee, 2012; Fang & Faure, 2011) o que los chinos se mantengan en silencio, lo cual no quiere decir que no hayan entendido el mensaje emitido (Wang & Chee, 2012; Li, 2008). Según Wang & Chee (2012) cuando se da esta situación es recomendable no insistir en el asunto y dejarlo para más adelante en caso de necesitar una respuesta más concreta. La forma de comunicación también conlleva que las emociones sean más controladas en China, especialmente cuando no se conoce a la persona (Millet, 2016; Li, 2008) y que los chinos tengan una mayor orientación durante los negocios a escuchar más que a liderar la conversación (Fang & Faure, 2011; Li, 2008). Por lo tanto, parece ser importante que cuando se cuenta con un intérprete en China no sólo traduzca lo que se dice, sino que sepa también comunicar lo que no se dice y los aspectos de la comunicación no verbal que manejan los chinos (Li, 2009). El principal motivo por el que los chinos usan un lenguaje indirecto, se muestran modestos en

sus valoraciones personales de sí mismos, controlan sus emociones y evitan decir no directamente es para evitar situaciones de conflicto que ocasionen romper la armonía y conlleve la pérdida de *mianzi*. Esto es una de las causas por las que la comunicación entre occidentales y los chinos y que puede crear malentendidos especialmente en las *joint ventures* (Cheng & Seeger, 2012; Chow & Yau, 2010).

Mantener la armonía en las relaciones y los eventos sociales en el mundo de los negocios también se escenifica por medio de las normas de protocolo. Fundamentalmente las normas de protocolo chino en los negocios enfatizan el respeto a la jerarquía de las personas y la relación entre ellas (Li, 2009), aspectos culturales (Millet, 2016) y la superstición (Ulu, 2016; Deeb & Deeb, 2015; Li, 2009). De este modo ateniendo al protocolo chino se cuidan detalles como el de dar las tarjetas de trabajo, las cuales se dan con las dos manos sujetando los vértices de cada lado y dirigiendo el nombre de la persona y cargo hacia quien la recibe (Li, 2009). La persona que recibe la tarjeta agarrará la tarjeta también con las dos manos por los vértices y se detendrá a leerla como símbolo de respeto, por lo que se recomienda que las tarjetas de trabajo en China estén por un lado con la traducción del nombre y cargo en chino (Li, 2009). Así mismo hay que conocer algunos aspectos importantes como la entrega de regalos donde a pesar de que es un acto importante en China, es una norma de educación que cuando se da un regalo quien lo recibe lo rechace dos o tres veces antes de recibirlo y cuando es aceptado no se abre delante de quien lo regalado (Millet, 2016; Li, 2009). Cuando se realiza un regalo de visita de empresa es conveniente hacer un regalo colectivo a la empresa que se visita, como por ejemplo una placa conmemorativa, y si se realizan regalos individuales que el valor de estos sea distinto en función del rango de la persona (Millet, 2016; Li, 2009). Los chinos aprecian los regalos bien envueltos, por lo que un consejo puede ser envolverlos en destino para que el envoltorio no se estropee durante en el viaje dentro de la maleta. A la hora de envolverlos conviene conocer que para los chinos el color rojo es el de la buena suerte, el amarillo y rosa representan felicidad y prosperidad y el color blanco, gris y negro están relacionados con los colores de los funerales (Li, 2009).

Otros aspectos a tener en cuenta relacionados con la muerte para los chinos que se manifiestan en sus normas de protocolo y se deben tener en cuenta son por ejemplo no regalar un reloj ya que se considera que se estaría contando el tiempo hasta su muerte y no depositar los palillos chinos para comer sobre el bol en

forma horizontal, ya que se asemeja a los inciensos que se ponen en los funerales y se considera que trae mala suerte (Millet, 2016). La superstición juega un papel importante en las relaciones de negocio, por lo que es conveniente mantener presente que el número 4 es considerado de mala suerte (Ulu, 2016).

La armonía y los aspectos que causan disonancia como la superstición u otras tradiciones de la cultura china también se escenifican en la comercialización y el marketing de los productos en China (Shum et al., 2014; Chung et al., 2014; Müller, 2012; Li, 2011; Tsang, 2004; Simmons & Schindler, 2003). Tal como se ha explicado algunos términos como el número 4 y el color rojo en China son considerados de mala suerte o buena suerte por la semejanza fonética a la palabra muerte y fortuna respectivamente. Pues bien, cuando una marca en China se va a comercializar es conveniente considerar que la traducción que se realice a la marca o producto con palabras que tengan fonéticamente o cuyos ideograma estén asociados con aspectos positivos y evitar que tengan connotaciones negativas. Por ejemplo según Li (2011) cuando la marca Pepsi entro en China, primeramente condujo un estudio de mercado sobre la psicología cultural de los consumidores chinos y encontraron que los chinos tienden a comprar marcas asociadas a significados positivos por lo que como resultado tradujeron fonéticamente Pepsi como "*Bai Shi Ke Le*" que significa "todo es disfrutable", lo cual ayudo al exitoso comienzo de Pepsi en el mercado chino. También hay que tener presente una vez más la influencia de elementos de superstición en el mundo de los negocios. Según un estudio de Chung et al. (2014) los chinos en los días 4 de cada mes compraban menos materiales de las empresas de Estados Unidos. También otros estudios han analizado el impacto de las supersticiones chinas en las decisiones financieras y de incluso compra y venta de acciones de aquellas empresas con números asociados a la buena suerte (Shum et al., 2014; Hirshleifer et al., 2012; Tsang, 2004) por lo que se deben tener en cuenta conocerlos y tenerlos presentes en el contexto empresarial.

Mantener la armonía es fundamental en las negociaciones (Wei & Li, 2013); Perkowski, 2011; Wei et al., 2001). Durante los procesos de negociación siempre hay que mostrarse de forma modesta y evitar la exaltación de emociones de desacuerdo, e incluso de satisfacción (Perkowski, 2011). En China cuando existen diferencias entre dos partes, existe una tendencia a que ninguna de ellas rechace por completo la otra parte y frecuentemente intentan plantear puntos neutrales en

los que ponerse de acuerdo (Perkowski, 2011). Especialmente cuando hay una buena relación de confianza entre las partes los chinos suelen tener una orientación poco agresiva y en el que ambas partes salgan ganando (Wei & Li, 2013). Desde el punto de vista de las relaciones en el confucianismo siempre hay que tener presente incluso durante las negociaciones la orientación a mantener la armonía y a evitar situaciones de conflicto o que dañen la armonía social (Wei & Li, 2013; Wei et al, 2001; Chen, 1997).

Uno de los problemas más importantes que más se dan entre las empresas occidentales y sus socios chinos en las *joint ventures* se deben a los comportamientos de los trabajadores chinos por mantener la armonía (Cheng & Seeger, 2012; Lund, 2012; Chow & Yau, 2010). Es frecuente que los occidentales que están expatriados en China tengan muchas situaciones en las que no comprenden el comportamiento de sus colegas chinos (Lau & Tovstiga, 2015; Wong et al., 2013; Suanes & Espinosa, 2012; Wilson & Brennan, 2009; Jiang, 2006; Lu et al., 2005; Lu & Björkman, 1997). Según varios investigadores conocer la importancia y la influencia de la armonía en los trabajadores chinos es fundamental para comprender sus comportamientos (Wong & Wong, 2013; Chow & Yau, 2010) y poder dirigir más eficientemente la empresa (Lund, 2012). De hecho, Chow & Yau (2010) en un estudio de investigación sobre las *joint venture* determinan que conocer la importancia de la armonía, de los comportamientos que se derivan de mantenerla y cómo puede facilitar la cooperación es clave para mejorar los resultados de las *joint ventures* en China.

Muchos de los comportamientos de los trabajadores chinos que no comprenden los ejecutivos occidentales provienen de la falta de iniciativa que consideran que los chinos tienen en su comportamiento (Merger & Berger, 2012 ; Leung et al., 2011; Wang et al., 2005), esto es debido a que los chinos creen que asumir tareas que no están en su cometido (Li, 2011), por respeto al orden jerárquico (Wang et al., 2005) o realizar algo que no sea de su obligación que pueda perjudicar su *mianzi* en caso de no hacerlo bien (Leung et al., 2011). También se ha dado el caso de situaciones en las que los ejecutivos occidentales han criticado en público a algún trabajador, lo cual hace que se cree una situación de conflicto para dicho trabajador y se rompa la armonía social (Merger & Berger, 2012).

Los diferentes estilos de comunicación también propician que haya descoordinación entre los trabajadores. Tal como comentan Merger & Berger (2012) en su estudio de la *joint venture* entre la empresa alemana Siemens y la taiwanesa BenQ los ejecutivos alemanes no solían recibir información de modo directo de los problemas de los trabajadores debido al énfasis de estos en usar un estilo de comunicación indirecto para no romper la armonía, por lo que en muchas ocasiones no era posible según los alemanes reaccionar a tiempo ante los problemas.

#### 4.6. JERARQUÍA

##### 4.6.1. Importancia de la jerarquía

“China como nación que ha estado sometida a una larga historia de autarquía feudal, tiene una cultura jerárquica con una inclinación a confiar en la autoridad y valorar la conformidad” (Li, 2011). Traducción propia.

La importancia de la jerarquía en China está inculcada en su sociedad desde la antigüedad en China hace ya más de 2500 años (Windrow, 2006). El origen de que la jerarquía se convirtiera en un referente moral y social desde la época de las dinastías imperiales está en el confucianismo (Qi, 2014; Huang & Gove, 2012; Rarick, 2007; Zhang et al., 2005; Sahagun, 2003; Yang, 1995; Berling, 1982). Actualmente en China uno de los valores normativos que más se reconoce en la relación con las personas es como los ciudadanos respetan la jerarquía en las relaciones familiares (Ho et al, 2012; Luo, 2009; Chow, 2006; Bond, 1991), en las relaciones sociales (Selmer et al., 2009; Zhang et al., 2005; Yang, 1995) en las relaciones en el trabajo (Chen et al., 2014; Li et al., 2012; Han et al., 2010; Uhl-Bien & Maslyn, 2003) y en las relaciones en los negocios (Yang & Chu, 2012; Lin, 2010; Li, 2009). En la sociedad china los individuos tienen una tendencia a definir su posición dentro de un entramado social jerarquizado (Fang & Faure, 2008). En muchas ocasiones la posición suele estar definida por la edad de las personas y del estatus jerárquico siendo ambas una de las características principales de la

cultura china para otorgar la autoridad (Ho et al., 2012; Ho & Ho, 2008; Fang, 1999).

Desde la infancia los chinos son inculcados en la piedad filial hacia sus padres de modo que logren comportarse manteniendo el control de sus impulsos de rebeldía cuando están en desacuerdo y adquiriendo una notable capacidad de conformidad en las órdenes recibidas (Ho et al., 2012; Chow, 2006; Bond, 1991). Los hijos son educados en aceptar el orden jerárquico familiar y social (Taormina, 2014; Ho & Ho, 2008) pero también en respetar a sus progenitores y a hacerse cargo de ellos en el futuro, pues China aún debe desarrollar un sistema de pensiones eficaz para su población (Bregolat, 2007). De hecho, la Constitución china recoge el deber de los hijos de apoyar y asistir a sus padres cuando alcanzan la edad de poder hacerlo.

“Los padres tienen el deber de criar y educar a sus hijos menores, y los hijos a una cierta edad tienen el deber de ayudar y asistir a sus padres”  
(Artículo 49 de la Constitución de la República Popular de China de 1982, en Chow, 2006). Traducción propia.

La obediencia a los padres es un símbolo de la orientación de los chinos hacia la jerarquía, la cual se va extendiendo desde el núcleo familiar hasta el entorno social y profesional de los chinos. El respeto a la jerarquía se inculca a los chinos como una forma de alcanzar la armonía y de este modo la felicidad (Ip, 2011; 2009). A pesar de que la sociedad china está cambiando especialmente desde el fuerte desarrollo económico y aperturismo político que ha permitido tanto a los chinos como occidentales tener una mayor relación, la importancia de la jerarquía para los chinos sigue siendo uno de los valores más importantes y muy a tener en cuenta en el mundo de los negocios (Lin & Zhao, 2016; Li et al., 2012; Han & Altman, 2010; Wang et al., 2005; Zhang et al., 2005). Es normal que la jerarquía sea uno de los valores más apreciados por los chinos (Wang et al., 2005; Zhang et al., 2005) pues hemos de considerar que es un valor inculcado durante miles de años en la sociedad y por lo tanto no es fácil que desaparezca de forma rápida.

La principal trascendencia de la jerarquía en la sociedad china es el respeto a la figura del líder y el poder de autoridad que tiene este sobre las personas que



están por debajo de su estatus jerárquico (Li et al., 2012). Los chinos admiran a los líderes que ejercen la autoridad con principios morales, pues la moral en el liderazgo es importante según el confucianismo (Hwang, 1999). Es habitual en China que las personas que ostentan poder tengan una orientación paternalista en sus organizaciones con las personas de inferior rango y con las que tienen más contacto (Chen et al., 2014; Farh et al., 2008). Esto es debido a la orientación colectivista de los chinos incluso en las organizaciones empresariales, en las que la figura del director es un símbolo de líder paternalista (Rarick, 2007).

Los chinos están habituados a aceptar la autoridad de las personas que están jerárquicamente por encima de ellos y que exista una alta distancia de poder entre las personas con poder de decisión y las que no lo tienen (Lam & O'Higgins, 2013; Minkov & Hofstede, 2012; Farh et al., 2008; Hofstede & Bond, 1988). De este modo las personas que ostentan el poder de decisión se muestran con el derecho de decir a sus subordinados siempre lo que hacer, mientras que éstos deben obedecer sin rechistar (Lam & O'Higgins, 2013; Farh et al., 2008). Tal como se ha mostrado en el apartado anterior sobre las dimensiones culturales de Gert Hofstede, el pueblo chino enfatiza y acepta la diferencia de poder entre los ciudadanos. Esta diferencia de poder viene dado inicialmente por la edad. La ética china tradicional ha estado siempre enfocada a las relaciones personales dentro de una jerarquía social, pero que fue reforzada por las enseñanzas de Confucio (Li, 2002). Desde la antigüedad la sociedad china se ha estructurado en un rígido orden jerárquico y patriarcal, el cual integró una visión de la familia y el estado, una visión de la moralidad y la política, junto con el despotismo, el machismo, la piedad filial, la obediencia y la reverencia como los principios básicos del gobierno (Li, 2011; Li, 2002). Las relaciones sociales expresadas por Confucio en el *wu lun*, en el que se ordena: gobernador y súbdito, padre e hijo, marido y mujer, hermanos mayores y hermanos pequeños, amigos mayores y amigos más jóvenes. Estas relaciones incluyen tres principios:

- Edad: El mayor sobre el más joven.
- Estatus social: El gobernante sobre el súbdito.
- Sexo: El hombre sobre la mujer.

De estos tres principios el estatus y la edad es el que en primer lugar suele conllevar la autoridad dentro de un grupo (Selmer et al., 2009; Hwang, 1997). En la cultura china, el respeto a la edad y la jerarquía es evidente pues desde la infancia se inculca a respetar a las personas de mayor edad (Huang & Gove, 2012; Fang, 1999; Hwang, 1999). De hecho el vocabulario chino distingue a los miembros de la familia según su edad. Por ejemplo, el hermano mayor se denomina *gege* y el hermano pequeño *didi* y es habitual que entre los buenos amigos se denomine *gege* (hermano mayor) a quien se le quiere hacer notar su grado de superioridad jerárquica. Y es que en la cultura china hay una asociación positiva entre la edad y la percepción de altas cualidades personales (Redding et al., 2012; Selmer et al., 2009). Tradicionalmente en China a la gente joven no se la considera independiente o con capacidades de hacer buenos negocios (Fang, 1999). Aún es muy común que en la mayoría de las empresas estatales chinas el rango venga determinado por la edad y el género (Chee & Wang, 2012). La importancia de la edad en el orden jerárquico también es influencia del confucianismo como se puede apreciar en la siguiente enseñanza de Confucio:

“Dijo el Maestro: <<A los quince años, mi voluntad estaba inclinada al estudio; a los treinta, me perfeccioné en él; a los cuarenta ya no sentía incertidumbre; a los cincuenta, conocía el decreto del Cielo; a los sesenta comprendía, sin necesidad de reflexión, todo lo que mi oído recogía; a los setenta, al seguir los deseos de mi corazón, no transgredía ninguna regla” (Confucio, en Sahagun, 2003).

En los negocios la jerarquía es vista como un deber de respetar y acatar el rango de los cargos superiores. Un empleado tiene que mostrar respeto hacia sus superiores y a las personas de mayor edad (Li & Zhao, 2016; Laulusa, 2008). El confucianismo ha influido notablemente en la mentalidad de los chinos no sólo en aceptar la jerarquía sino también en aceptar la posición que debe ocupar dentro de un grupo, y también en valorar a los líderes que tienen un comportamiento moral (Li et al., 2012; Farh et al., 2008; Hwang, 1999). Esta forma de pensar y de comportarse ha influido a muchos empresarios en China (Taormina, 2014; Ho et al., 2012; Selmer et al., 2009; Luo, 2008; Rarick, 2007). Por ejemplo, resulta curioso como Jack Ma, Presidente del portal Alibaba, y uno de los hombres más ricos del

mundo otorga unos consejos a los jóvenes en los que se puede percibir un clara influencia confuciana de la anterior cita donde además enfatiza normas confucianas como en el respeto a la autoridad, la figura del líder paternalista y con moral, y en aceptar en cada momento la posición en función de estatus jerárquico.

“Antes de los veinte años sé un buen estudiante... Antes de los treinta años sigue a alguien que admires en el trabajo [...]. No es la compañía para la cual trabajas sino la persona a la que sigues. Es muy importante. Un buen jefe te enseña de forma diferente... Y de los treinta a los cuarenta años tienes que pensar claramente cuando trabajas si realmente quieres emprender. Cuando estas entre los cuarenta y cincuenta años debes hacer todas las cosas en las que eres bueno. No trates de saltar a una nueva área profesional. Puedes tener éxito, pero el porcentaje de fracaso es demasiado grande. Entonces de los cuarenta a los cincuenta piensa en enfocarte en cosas en las que eres bueno. Pero cuando tienes de cincuenta a sesenta años trabaja para los jóvenes [...]. Apóyate en ellos, invierte en ellos [...]. A los sesenta años usa el tiempo para ti [...]. Este es mi consejo para los jóvenes” (Ma, 2015). Traducción propia.

#### 4.6.2. Fundamentación de la jerarquía

El pilar fundamental del confucianismo se sostiene en ordenar jerárquicamente la sociedad para mantener la armonía (Taormina, 2014; Ho et al., 2012; Zhang, 2005; Hwang, 1997). Una vez más el concepto de *wu lun* permite mostrar la importancia otro valor importante la sociedad china, pues los principios confucianos del ideal de sociedad están representados en las cinco relaciones cardinales llamadas “*wu-lun*” (五伦关系) (Taormina, 2014).

“Hay cinco formas universales (en las relaciones humanas... Estas cinco son aquellas que ordenan la relación entre el soberano y el ministro,

entre el padre y el hijo, entre el marido y la mujer, entre el hermano mayor y el hermano más joven y a aquellas entre las relaciones de amigos. Estas cinco son vías de relación universales en el mundo de comportamiento” (Chan, 1963, en Fang, 2003). Traducción propia.

La relevancia del orden jerárquico es fundamental en el confucianismo, el cual establece un orden jerárquico y social desde las relaciones del padre y el hijo, hasta las relaciones entre el gobernante y el súbdito (Ho et al., 2012). El respeto a la jerarquía es una norma que comienza a inculcarse a los chinos desde su más temprana infancia (Huang & Gove, 2012; Chow, 2006; Bond, 1991). De hecho una de las virtudes más valoradas en la sociedad china es la piedad filial entre los hijos y los padres (Qi, 2014; Ho et al., 2012; Chow, 2006). La piedad filial refleja la importancia de la familia como centro social de las relaciones del individuo, es dentro de la familia donde los individuos aprenden la importancia de la obediencia, la conformidad ante las órdenes recibidas u órdenes dadas, y el no hacer perder *mianzi* a los superiores (Shi, 2015; Van Schalkwyk, 2011; Yeo, 1997).

El confucianismo no sólo promueve la piedad filial, sino que también los individuos sepan aceptar su rol en la sociedad y comportarse en función de este y las expectativas que generan su posición en el orden jerárquico (Wei & Li, 2013; Hwang, 1999). Actualmente en la sociedad china existe un valor compartido de ordenar las relaciones según el estatus y observar que este orden se cumple (Tan & Chee, 2005). Otra enseñanza de Confucio permite apreciar la importancia de esta norma de comportamiento es la siguiente:

“El Duque Ching de Ch’i preguntó a Confucio por el arte de gobernar. Confucio respondió: <<El soberano, que sea soberano; el súbdito, que sea súbdito; el padre, que sea padre, y el hijo, que sea hijo>>. <<¡Excelente!-dijo el duque-, porque si el soberano no fuese soberano; el súbdito no fuese súbdito; el padre no fuese padre, y el hijo no fuese hijo, alguien que mantuviese delante un plato de comida, ni siquiera sabría si iba a vivir para comérselo (no podría confiar en nada)>>.” (Confucio en Sahagun, 2003)

En vez de la igualdad social y la libertad individual, el confucianismo enfatiza la jerarquía social y el orden, donde el orden social se antepone a los derechos individuales (Li, 2008; Laulusa, 2008; Hwang, 1999; Hu, 1996). Según Confucio la estabilidad social y la armonía son sólo alcanzadas mediante la educación y el cumplimiento de las normas en la posición jerárquica (Rosker, 2013; Leung et al., 2011; Chow & Yau, 2005; Wang, 2005). De esta forma viene siendo desde hace más de 2500 años en la que el confucianismo viene siendo la mayor influencia cultural en China (Lam & O'Higgins, 2013; Li, 2008; Hu, 1996). Los investigadores Huang & Gove (2012) realizan un estudio sobre como el confucianismo influencia actualmente la educación de los chinos tanto en la familia como en la escuela donde se enfatiza la importancia de respetar las decisiones de los padres y profesores de forma muy estricta y saber ocupar un rol determinado en función del rango jerárquico que ocupen. No sólo estas normas de comportamiento son inculcadas desde la infancia, sino que también hay una serie de comportamientos que influyen en el día a día de los chinos en sus relaciones con las personas con mayor rango jerárquico y en aquellas que lo ostentan. Todas ellas se van a exponer a continuación.

#### **4.6.3. Comportamientos de los chinos derivados de la jerarquía**

Reconocer la jerarquía en la sociedad china y cumplir con las normas de comportamiento que respetan y enfatizan el orden jerárquico constituye la principal moral del confucianismo (Bloom & Adler, 2013; Xu, 1998). En China los individuos son educados desde la infancia a respetar la jerarquía en su comportamiento y en la forma de comunicarse (Ho et al., 2012; Liu, 2003; Hwang, 1999; Hwang 1997). Por su parte aquellos que tienen poder en la toma de decisiones aprenden a tomar las decisiones de forma personal y ejercen una autoridad inquebrantable por sus subordinados y es común observar en su liderazgo una orientación paternalista (Chen et al., 2014; Ho et al., 2012; Farh et al., 2008). De este modo se van a exponer los comportamientos habituales que tienen tanto las personas subordinadas a la autoridad, como las personas que tienen poder.

##### *4.6.3.1. Respeto a la autoridad*

En la ética confuciana se enfatiza que los ciudadanos cumplan el principio de respetar a la persona con mayor autoridad y las decisiones que este tome (Hwang, 2011). Es una norma de comportamiento que los chinos consideran esencial en la educación (Huang & Gove, 2012) y en conservar la tradición cultural china (Zhang et al., 2005). En las escuelas los estudiantes son educados en apenas interrumpir a los profesores y rara vez hacen preguntas (Leng, 2005; Li 2003).

“Cuando toman una decisión, aquellos que situados en una escala jerárquica inferior no se espera que jueguen un papel decisivo, normalmente restan importancia a sus ideas o se muestran menos firmes. Sus opiniones deben ser expresadas de una forma más humilde que la de aquellos que tienen una escala jerárquica superior. Y una vez que se ha tomado la decisión, los individuos de un grupo la acogen y actúan en consecuencia” (Wei & Li, 2013). Traducción propia.

De modo que no sólo se trata de respetar las órdenes y expresar conformidad con ellas, sino evitar cualquier comportamiento, incluido el verbal que pueda atentar contra la autoridad de las personas jerárquicamente superiores. Según Taormina (2014) para los chinos existen dos factores decisivos que hace difícil que los subordinados alcen su voz o critiquen las órdenes dadas, los cuales son la larga historia en China en la que obedecer las órdenes era necesario para sobrevivir, y el derecho otorgado a las personas con autoridad para ordenar según su conveniencia. Los chinos aceptan que las personas con mayor poder sean las que tomen las decisiones y tengan el derecho de decir a sus subordinados lo que hacer, sin que estos se muestren disconformes (Lam & O’Higgins, 2013). En las empresas los trabajadores se comportan de forma semejante puesto que respetan a los ejecutivos y mantienen un comportamiento claro de seguir al líder (Chen et al., 2014; Li et al., 2012; Han et al., 2010). Si los empleados tienen alguna consideración que hacer a las órdenes recibidas nunca lo hacen en público, como mucho se acercan al ejecutivo de forma individual y con un estilo de comunicación indirecto (Khairullah & Khairullah, 2013).

#### *4.6.3.2. Respetar la posición que los individuos ocupan.*

La aplicación del *wu lun* en las organizaciones requiere que supervisores y subordinados se comporten con roles distintos que tienen respectivamente (Liu & Chen, 2000). Tal como comenta Yang (1995) cuando dos chinos se conocen por primera vez, normalmente dedican un tiempo a averiguar el estatus de cada uno, pues desde su infancia los chinos aprenden dos formas principales de relacionarse con los demás: una con aquellos que están en una posición o estatus superior, y otra con los que están en una posición inferior. De este modo, los chinos para evitar ofender a alguien con mayor autoridad sin conocerlo, se muestran muy respetuosos y educados con alguien a quien conocen por primera vez, llegando a ajustar su comportamiento y actitud inmediatamente después de averiguar el estatus social de la otra persona (Hwang, 2011; Hwang, 1997).

“Las personas creen que el poder y la autoridad son hechos incuestionables de la vida, y que cada uno tiene un lugar correcto en la sociedad” (Liu, 2003). Traducción propia.

Los chinos tienen una orientación a comportarse en función de su estatus y del lugar que ocupan a los ojos de los demás, de hecho es de esta forma como creen que se alcanza la armonía (Wang et al, 2005; Wong et al., 2004; Liu, 2003). En las sociedades colectivistas como la sociedad china los individuos son reconocidos y tratados de mejor forma por el estatus social que ocupan en sus redes sociales que por sus atributos personales (Cheung et al., 2009; Kim & Sang, 1998). En las relaciones sociales entre individuos el estatus es fundamental en la forma de relacionarse pues el *guanxi* es mejor si la persona tiene poder de decisión (Wong & Wong, 2013; Han et al., 2012; Luo, 2007). No sólo el respeto jerárquico se plasma en las relaciones entre conocidos; el protocolo chino respeta escrupulosamente el estatus de las personas (Millet, 2014; Li, 2009). Por ejemplo, en una cena de negocios entre dos empresas, los líderes de cada empresa deben ocupar un lugar determinado en la mesa; en caso de que se pidiese pescado la cola y la cabeza se sirven de tal forma que apunte a los líderes de cada empresa (Li, 2009).

#### 4.6.3.3. *Estilo de comunicación indirecto*

Cuando los chinos se comunican con personas que tienen un rango superior es habitual que usen un estilo de comunicación indirecto de modo que las opiniones o comentarios no sean percibidos como un reproche o una crítica (Gao & Ting-Toomey, 1998). En las empresas esto ocurre de forma generalizada pues es fundamental no mostrarse desafiante ante las órdenes recibidas, ni ofender el *mianzi* de la persona con un rango superior por medio de los comentarios u actitudes del subordinado (Wong et al., 2010). Así mismo las personas que tienen poder de decisión no emplean un estilo de comunicación directa cuando están en las primeras fases de negociación (Chee & Wang, 2012). A los chinos no les gusta decir “no” de una forma directa, pues para ellos conlleva que se rompa la armonía social y se perjudique el *mianzi*. Es común que los chinos para decir no hagan uso del circunloquio u usen expresiones como “no es conveniente en estos momentos” (Chee & Wang, 2012).

#### 4.6.3.4. Centralización de poder

En las organizaciones en China hay una gran centralización de poder y una larga proporción de personal con funciones de supervisión (Liu, 2003). Sin embargo, las decisiones son tomadas al nivel jerárquico más alto lo cual condiciona mucho el estilo de dirección y también los tiempos en la toma de decisiones (Yang & Chu, 2012; Lin, 2010; Li, 2009; Hwang, 1997). Los ejecutivos en china y las personas con autoridad tienen un enorme poder sobre sus subordinados, pero también sobre la gestión de la empresa, lo cual hace que buena parte de la gestión sea muy personal (Taormina, 2014). Un ejemplo de este estilo de dirección es que no sólo afecta a las empresas familiares, sino a todo tipo de empresas, incluidas las más grandes de China como el Grupo Wanda. Un ejemplo de lo importante que es la jerarquía se puede observar en el Presidente del Grupo Wanda, Wang Jianlin, conocido en España por ser accionista del Atlético de Madrid y por comprar al Grupo Santander el edificio de Torre España.

“El principio básico es que yo mando y los empleados obedecen”

Wang Jianlin, Presidente del Grupo Wanda, declaraciones extraídas en Suanzes, (2014).



En esta afirmación del Wang Jianlin se puede apreciar la importancia de la obediencia para los empleados pero también el reconocimiento de que el poder esta centralizado en el mismo Wang Jianlin. En China es común que las decisiones se tomen por una sola persona de forma autocrática o que esta se apoye en un reducido número de personas a las que consultar (Khairullah & Khairullah, 2013). Cuando el líder se apoya en otra u otras personas suele ser o bien en personas con las que tiene *guanxi*, o bien en familiares, los cuales no tienen porqué tener capacidad de gestión o de toma de decisión por lo que puede ocasionar que las decisiones tomadas no sean las mejores (Taormina, 2014). A tenor de la centralización de toma de decisiones, resulta muy importante que cuando se hacen negocios en China se mantenga contacto con quienes toman decisiones y no sólo con intermediarios pues es posible que estos no tengan poder de decisión ni de influencia en las decisiones.

#### 4.6.3.5. Estilo de dirección particularista

En China la forma en que los ejecutivos toman las decisiones puede resultar personalista o particularista a los ojos de los occidentales pues las decisiones no sólo porque son tomadas por una persona, o un grupo de personas muy reducido en empresas grandes, sino que también suelen estar caracterizadas por emplear un tiempos distintos a los que se toman en Occidente, y que las decisiones no siempre vayan enfocadas a la mayor eficiencia económica sino que estén influenciadas por las relaciones con otras personas (Taormina, 2014). Después del análisis de varios estudios de investigación se puede decir que la toma de decisiones en China está condicionada principalmente por el personalismo, la evasión de la incertidumbre y la orientación al largo plazo.

- El personalismo. Los chinos tienen en cuenta en su toma de decisiones a sus amistades y familiares (Gu, 2014; Wei & Li, 2013; Redding et al., 2012; Huang & Gove, 2012). Las decisiones de los chinos suelen ir orientadas a no perjudicar a sus círculos de *guanxi*, y en muchas ocasiones vienen influenciadas por estas (Shi et al., 2015; Vermeer, 2014, Luo, 2007). Con respecto a las decisiones de contratación de personal están muy influenciadas si la persona contratada es familiar o amigo directo del ejecutivo o de algún miembro de su círculo de *guanxi* (Hu et al., 2016; Huang, 2009; Bian, 1994).

- Evasión de la incertidumbre. Es una de las dimensiones culturales analizadas chinos se diferencian notablemente de los occidentales. A los chinos no les gusta tomar decisiones bajo presión ni incertidumbres (Chinta & Capar, 2007). Para mantener la armonía y evitar situaciones de incertidumbre en la vida, los ejecutivos chinos buscan tomar decisiones que no sean arriesgadas y sean relativamente seguras (Khairullah & Khairullah, 2013). Los chinos valoran todos los ángulos del asunto en su toma de decisiones (Chee & Wang, 2012). Por este motivo es habitual que los chinos tengan un proceso de tiempo en la toma de decisiones distinto al de los occidentales, donde se busque tener la mayor información posible para minimizar los riesgos. En este sentido, las relaciones sociales suponen una excelente fuente de información para los chinos (Wiegel & Bamford, 2015; Fang, 2011; Davies et al., 1995).

- Orientación al largo plazo. Según Hofstede & Bond (1988) existe una quinta dimensión cultural que caracteriza a la cultura china por su orientación al largo plazo en los negocios. Mucho se ha discutido de esta quinta dimensión cultural, en la que varios académicos se muestran en contra (House et al., 2004; Fang, 2003). Otros investigadores en sus trabajos de investigación obvian citar la orientación al largo plazo como la dimensión cultural de Hofstede, pero si concluyen que generalmente los chinos tienen una orientación al largo plazo en sus negocios (Wang et al., 2008; Lee & Dawes, 2005) quinta dimensión cultural de Hofstede. En la toma de decisiones los chinos plasman esa orientación del tiempo, pues suelen tener un estilo de dirección en que los negocios se mantengan al largo plazo (Chee & Wang, 2012; Wang et al., 2008).

- Paternalista. Los chinos tienen una mayor orientación hacia el paternalismo en su estilo de dirección que los occidentales (Chen et al., 2014; Farh et al., 2008; Tong & Kee, 1998). Esto se plasma por ejemplo en la toma de decisiones suelen valorar como afectaran las decisiones a todas las partes implicadas directamente e indirectamente, especialmente a sus relaciones de *guanxi* (Chee & Wang, 2012) y al grupo de personas con las que trabajan (Chen et al., 2014; Farh et al., 2008). Tal como comentan Hofstede & Bond (1988) mientras que en Occidente, donde hay poca distancia al poder, un líder toma decisiones de forma democrática, en China donde hay mucha distancia al poder, los líderes toman decisiones de forma paternalista. De hecho los chinos tienen una mayor

admiración a sus jefes que en las sociedades occidentales precisamente por la orientación paternalista (Morris et al., 2009).

#### 4.6.4. Valores relacionados con la jerarquía

A continuación se van a analizar como la jerarquía está relacionada con otros valores normativos característicos en la sociedad china.

**Jerarquía – Guanxi.** En función del nivel jerárquico que un individuo ostenta entonces tiene una mayor capacidad de tener relaciones de *guanxi* con otras personas (Wiegel & Bamford, 2016; Bedford, 2011; Selmer et al., 2009). De hecho el *guanxi* no es meramente una forma de relaciones, sino que conlleva una estructura social jerarquizada en las relaciones (Chang et al., 2014). En ellas normalmente las personas que tienen mayor jerarquía tienen mayor importancia en la red de contactos (Luo, 2007). También la jerarquía condiciona mucho las relaciones dentro de la empresa, pues los subordinados intentan establecer *guanxi* con los supervisores, y estos últimos aprovechar su situación de superioridad sobre los últimos (Xie et al., 2014; Wong & Wong, 2013; Cheung et al., 2009).

**Jerarquía – Mianzi.** La importancia de la jerarquía en la sociedad china es uno de los pilares básicos de su sociedad y del confucianismo (Qi, 2014; Ho et al., 2012; Zhang et al., 2005; Dorfman et al., 1997). El concepto de *mianzi* está en relación con la jerarquía de las personas (Dong & Lee, 2007). La distribución de poder en la sociedad china otorga a los individuos diferentes posiciones en la jerarquía social, diferentes roles en función del escalafón jerárquico y diferente *mianzi* (Ho et al., 2012; Reyes, 2012; Hwang, 1997). De hecho un individuo ve incrementado su *mianzi* como consecuencia de su ascenso en la escala jerárquica (Leung y Chan, 2003). Ahora bien, un ejecutivo tendrá más *mianzi* de cara a sus subordinados, pero menos *mianzi* en frente de su jefe (Chou et al, 2014; Brunner et al., 1989). Esta relación entre *mianzi* y jerarquía conlleva que los chinos tengan un comportamiento en proteger su *mianzi* y el de la persona en un nivel jerárquico superior (Wang et al., 2005; Zhang et al., 2005). Por ejemplo, no está bien visto que los chinos critiquen, lleven la contraria o tengan cualquier comportamiento que pudiera dejar en evidencia a las personas por encima de su escala jerárquica como un padre, profesor o jefe en el trabajo (Ho et al., 2012; Luo, 2007; Fang, 1999). Así mismo, cuando desean opinar de forma distinta a sus superiores los chinos

vuelven a hacer uso de un lenguaje indirecto (Sueda, 2014; Fang & Faure, 2011; Hwang, 1997; Chen, 2000). Por su parte, las personas en un rango jerárquico superior deben cuidar de no hacer perder *mianzi* a sus subordinados y en darles *mianzi* cuando cumplen con sus cometidos (Dong & Lee, 2007; Buttery & Leung, 1998).

**Jerarquía – Armonía.** El respeto por la jerarquía es uno de los principios esenciales del confucianismo (Taormina, 2014; Rosker, 2013; Ho et al., 2012; Leung et al., 2011; Wang et al., 2005). Según el confucianismo todas las personas tienen un rol y estatus en la sociedad por la que deben comportarse para mantener la armonía (Ho et al., 2012; Wang et al., 2005). Romper las normas de comportamiento sobre el respeto a la jerarquía conlleva que se rompa la armonía entre las personas y se generen situaciones de conflicto (Ip 2011; 2009). Desde el punto de vista de la gestión empresarial resulta muy importante para no crear disonancia o malestar en las relaciones que se reconozca en el trato, lenguaje y protocolo la posición jerárquica del individuo (Chee & Wang, 2012; Li, 2009; Liu, 2003). Además normalmente son las personas con mayor posición jerárquica las que son solicitadas para actuar de intermediario en la resolución de conflictos. Los chinos tienen un alto grado de aceptación de la jerarquía y del comportamiento que han de tener para respetarla (Hwang, 2011; 1999; 1997).

**Jerarquía – Renqing.** Las personas con mayor poder jerárquico desarrollan entre sus habilidades directivas la capacidad de empatizar con otras personas por medio de actos de *renqing* con las que tejer una red de contactos de *guanxi* y así poder tener fuentes de información u oportunidades de negocio en su gestión (Khan et al., 2016; Liao, 2013; Leung et al., 2011). Sin embargo, también suelen recibir más peticiones de favores que los que menos jerarquía tienen debido a la capacidad de tomar decisiones (Ai, 2014; Wong & Wong, 2013; Luo, 2007). De ahí que es frecuente que las personas con alto poder jerárquico intenten evitar situaciones de compromiso, especialmente con las personas de inferior posición jerárquica, de modo que no se vean en la situación de tener que devolver los favores (Khan et al., 2016; Chang, 2012; Shi et al., 2011; Luo, 2007).

**Jerarquía – Colectivismo.** Otra de las características que definen a los chinos es su orientación colectivista, en comparación con la orientación más individualista de Occidente (Steele & Lynch, 2013; Minkov & Hofstede, 2012;

Quanyu et al., 2011; Albaum et al., 2010; Hwang, 1997; Bond, 1991). En un estudio de investigación de Albaum et al. (2010) concluyen que los chinos tienen una alta orientación colectivista y de distancia al poder. La toma de decisiones por los chinos están influenciadas por la relevancia que pueden tener para los grupos en los que tienen relaciones (Chen et al., 2014; Farh et al., 2008). Por su parte, la sociedad china como colectivo no sólo acepta la diferencia jerárquica sino que la enfatiza tanto a nivel familiar como social o político y a tener un comportamiento acorde al nivel jerárquico que ocupa (Lam & O'Higgins, 2013; Kim & Sang, 1998). El nivel de jerarquía que un individuo tiene sirve para los chinos como forma de identificación y estatus dentro de un grupo (Fang & Faure, 2008; Bond, 1991). En las sociedad colectivista china quienes tienen un puesto de poder son tratados de mejor forma por el grupo (Cheung et al., 2009; Kim & Sang, 1998).

Jerarquía – *Xinren*. En China las personas que tienen autoridad o un estatus jerárquico superior se les otorga una mayor confianza personal (Barnes et al., 2011; Labarca, 2009; Leung et al., 2005). Es común en China que los altos mandos en las organizaciones usen la confianza afectiva para desarrollar la confianza personal en China (Chua et al., 2009). Según un trabajo de investigación de Cheung et al. (2014) existe una relación entre el estilo de liderazgo paternalista de los ejecutivos chinos y el tipo de confianza afectiva y personal que establecen con sus subordinados de modo que estén orientados a lograr una alta ejecución en el trabajo.

#### **4.6.5. Influencia de la jerarquía en los negocios**

“Cuando uno describe el estilo de dirección de los chinos, algunas de las características comúnmente más mencionadas incluyen colectivismo y armonía, control centralizado y un liderazgo autoritario y paternalista, negocios donde la familia forma parte de los empleados, expectativa de que los empleados trabajen duramente, y fuertes lazos organizativos y contactos en los negocios” (Rarick, 2007). Traducción propia.

Los ejecutivos occidentales han de tener muy en cuenta la importancia de la jerarquía en China, pero principalmente la trascendencia que tiene en el estilo de dirección y gestión de los negocios. En los anteriores apartados hemos

realizado un análisis de la relevancia de la jerarquía en China y de cómo influye en la toma de decisiones y estilo de dirección en las organizaciones. No reconocer la transcendencia que tiene en el mundo de los negocios puede afectar a distintas actividades como la negociación (Yang & Chu, 2012; Lin, 2010; Li, 2009), el protocolo (Millet, 2016; Li, 2009), las relaciones con los socios de las *joint venture* (Lau & Tovstiga, 2015; Brenan & Wilson, 2008; Lu & Lee, 2005), la gestión de la empresa (Chee & Wang, 2012; Wang et al., 2008), el estilo de dirección (Wei & Li, 2013; Redding et al., 2012; Huang & Gove, 2012), en las relaciones con los trabajadores (Chen et al., 2014; Sueda, 2014; Fang & Faure, 2011; Rarick, 2007; Farh et al., 2008; Zhang et al., 2005; Lu & Bjorkman, 1997) e incluso en la propia imagen del ejecutivo expatriado (Lin & Zhao, 2016; Selmer et al., 2009). Además la importancia de la jerarquía no es sólo un factor que se desarrolle en las organizaciones, sino que está inculcado desde la familia, que el grupo social más importante de los chinos (Shi, 2015; Ho et al., 2012; Huang & Gove, 2012). Por lo tanto, es muy importante por ejemplo que se tenga en cuenta en la publicidad, donde los comportamientos anti-sociales, los roles de los familiares deben tener en cuenta la importancia de la jerarquía y los roles en aspectos como la edad, el sexo o el estatus social (Shao, 2011; Cheng & Chang, 2009; Waller & Fam, 2001).

Según la tesis de Shao (2011) aspectos como los roles jerárquicos en función del sexo están presentes en la publicidad donde se conjugan valores tradicionales junto con valores más modernos. Los publicistas han de tener en cuenta que comprender los valores culturales locales es fundamental para crear afinidad con los consumidores chinos y lograr los objetivos deseados de comunicación. Es cierto que los chinos están cada vez más interactuando con valores y normas globales, sin embargo cuando se realiza publicidad en China es fundamental aun considerar los valores tradicionales, especialmente cuando la publicidad va dirigida a un target conservador (Kineta et al., 2012). Dentro de esos valores tradicionales está la jerarquía y como vemos se desarrolla en función de la edad, el estatus o el género.

Para las negociaciones resulta imprescindible saber si con quien estamos negociando tiene o no poder de decisión, o de influencia sobre quien toma las decisiones (Benoliel, 2013; Akgunes, & Culpepper, 2012; Yang & Chu, 2012; Lin, 2010; Fang, 1999). Según un estudio de Wilson y Brennan (2008), se sugiere a los negociadores británicos que presten mucha atención a la jerarquía en las

empresas chinas. Es habitual que en las empresas en primer lugar las negociaciones no sean con el responsable de tomar las decisiones, sino con un intermediario con el que conviene saber su rol en la negociación (Graham & Lam, 2003). Es habitual que en las primeras reuniones de contacto sean con un grupo de personas dado la orientación colectivista, sin embargo quien toma las decisiones no suele estar en ese grupo (Ching, 2009). Respecto a la toma de decisiones, ya hemos mostrado que los chinos tienen un estilo particular en la toma de decisiones en las que se van a ver involucrados varios aspectos como las relaciones personales de *guanxi* (Wiegel & Bamford, 2016; Bedford, 2011), la evasión de la incertidumbre (Chee & Wang, 2012) y en considerar la decisión respecto a la orientación al largo plazo de los negocios (Wang et al., 2008). Todo esto puede resultar en que las decisiones se prolonguen en el tiempo y no sean en el tiempo habitual en Occidente.

En China seguir las reglas acorde a la jerarquía y autoridad lleva al cumplimiento de las buenas normas de decoro (*li*) (Li, 2009). El concepto de *li* describe la manera en la cual los chinos acorde a su posición interactúan y se relacionan en la sociedad (Millet, 2016). Se puede entender *li* como la forma de hacer las cosas apropiadamente con la gente correcta en las adecuadas relaciones en las que es fundamental respetar la jerarquía (Deacon, 2014; Li, 2009; Fang, 1999). Por ejemplo siempre es importante tener en cuenta siempre se trata a las personas por el apellido y el rango o título (Kalfaian, 2007). O por ejemplo cuando se realizan regalos individuales a un grupo hay que tener en cuenta el rango de la persona (Li, 2009).

Según Lam & O'Higgins (2013) el estilo de dirección de los chinos está cambiando paulatinamente desde un estilo de poder jerárquico formal a un estilo "transformacional" en el cual se depende más en relaciones interpersonales directas. Sin embargo a día de hoy el estilo de dirección sigue siendo habitualmente autocrático y, centralizado (Chen et al., 2014; Khairullah & Khairullah, 2013; Yang & Chu, 2012; Li et al., 2012; Wang & Chee, 2011; Selmer et al., 2009; Rarick, 2007). De hecho en un estudio realizado por Pan et al. (2010) a jóvenes ejecutivos americanos y chinos se pone de relieve que los chinos otorgan una significativa mayor importancia al estilo de dirección vertical que los americanos. No sólo eso sino que también analizan el dilema ético del igualitarismo o creencia en la igualdad social, donde los americanos se expresan a

favor, mientras que los chinos confían en un sistema vertical en el que cada uno tiene un rol definido. En un estudio realizado por Rarick (2007) afirma que de los trabajadores se espera lealtad y un comportamiento en el que se muestren con devoción a favor de la empresa. Los subordinados nunca se muestran disconformes, ni ponen en duda o sugieren ninguna otra alternativa delante de sus superiores. Esto es así ya que tradicionalmente la gente joven en China no se la considera experimentada o capaz de hacer negocios (Fang, 1999), lo cual influye en los cargos y salarios en las empresas donde suele ser generalizado que sean las personas de mayor edad las que ostenten los cargos ejecutivos (Wang & Chee, 2011).

Es importante que las empresas occidentales que tienen intención de instalar sus filiales en China o tengan acuerdos de *joint venture* conozcan que la edad de sus expatriados no sólo tiene una asociación positiva con la percepción de los empleados chinos en la capacidad de estos, sino que también tienen de hecho unos mejores resultados en su gestión (Selmer et al., 2009). La importancia de conocer cómo funciona el estilo de dirección en China, y cómo es el comportamiento de los empleados es esencial para entender el día a día en la gestión a la que se enfrentan de los expatriados en filiales y *joint ventures* (Zhang & Larimo, 2010; Wilson & Brennan, 2008). La relación entre los subordinados - superiores están basadas en contratos laborales, y también en las obligaciones y deberes de las relaciones pseudo-familiares que se establecen entre los miembros (Laulusa, 2008). Esta característica no debe sorprendernos pues se ha de recordar que China es uno de los países asiáticos más colectivistas (Hofstede & Bond, 1988).

Los ejecutivos con poder en las empresas siempre ejecutan sus órdenes basados en su superior posición y en su capacidad para decir a sus subordinados lo que tienen que hacer, mientras estos han de mostrar una total conformidad a sus superiores (Chen et al., 2014). Por su parte, los ejecutivos deben mostrar un interés proteccionista y paternalista con sus empleados con los que tienen más relación, de modo que se establecen relaciones cuasi-familiares en las que es habitual que compartan cenas o actos sociales (Chen et al., 2014; Farh et al., 2008). Se debe tener en cuenta la importancia de la jerarquía por parte de las empresas extranjeras que desean implantarse en China ya que afecta a la forma de gestionarlas. La relevancia de la jerarquía en las empresas chinas es un factor muy



a tener en cuenta por los empresarios españoles que desean hacer negocio (Suanes & Espinosa, 2012).

“Todas las organizaciones que incluyen compañías, fábricas, bancos, departamentos gubernamentales, hospitales, escuelas e incluso templos o iglesias están divididos y estructurados en diferentes niveles. Estos diferentes niveles en la organización conllevan diferentes posiciones, privilegios y responsabilidades. Los líderes de la organización con diferentes niveles tienen diferentes posiciones sociales, privilegios políticos, y responsabilidades también” (Wong et al., 2010). Traducción propia.

#### 4.7. COLECTIVISMO

##### 4.7.1. El individualismo y colectivismo en China

Este apartado proviene del análisis que se ha hecho de la dimensión cultural del colectivismo (Hofstede, 1980) y de la orientación de los chinos a la familia, lo cual es el origen de su orientación al grupo (Huang & Gove, 2012; Yang, 1995; Bond, 1991; Hofstede, 1980). El colectivismo en China ha sido estudiado y analizado por diferentes investigadores tal como se acaba de exponer, si bien no ha recibido la misma profusión respecto a su influencia en el mundo de los negocios por medio de artículos de investigación, como otros valores que se están tratando en este trabajo de investigación. Con respecto al análisis del individualismo y el colectivismo hay que tomar como referencia al investigador Gert Hofstede, por lo que consideramos que conviene atender en primer lugar a una cita suya sobre este concepto.

“Individualismo/Colectivismo: [...] el individualismo implica un marco social sin mayor cohesión en el que se supone que la gente se preocupa únicamente de cuidar de sí mismo y de sus familiares más cercanos, mientras que el colectivismo se caracteriza por un fuerte marco social en el que las personas distinguen entre grupos internos y grupos externos (familiares, organizaciones, etc) para cuidar de ellos, y como reciprocidad a aquellos grupos a los que sienten absoluta lealtad” (Hofstede, 1980). Traducción propia.

No sólo Hofstede ha estudiado en profundidad la diferencia entre las sociedades individualistas y colectivistas, también otro autor que destaca por sus estudios es Triandis (2001; 1994; 1989). Triandis (2001) cree que la dimensión cultural del individualismo – colectivismo es la que más diferencia una sociedad de otra. Ambos autores han considerado a China como uno de los países más colectivistas del mundo (The Hofstede Centre, 2014; Triandis, 2001) cuyos trabajos han servido de fuente de información para posteriores trabajos de investigación en el que se estudia el efecto del colectivismo en China (Xi et al., 2016; Yu, 2014; Sun et al., 2014; Steele & Lynch, 2013; Ning et al., 2012; Huang & Gove, 2012; Cheng & Seeger, 2012; Fang, 2010; Abbas et al., 2005; Wang et al., 2005; Zhang et al., 2005; Oetzel & Ting –Toomey, 1998). Para todos estos investigadores el colectivismo es una dimensión cultural que define a la sociedad china y la diferencia de sociedades más individualistas como las occidentales por medio de distintos comportamientos. Estos comportamientos afectan a distintas áreas de la vida de los chinos como la familia (Huang & Gove, 2012; Ip, 2009; Chow & Yau, 2005; Hwang, 1987), la educación (Huang & Gove, 2012; Bond, 1991), la vida social (Xi et al., 2016; Sun et al., 2014; Steele & Lynch, 2013; Gong & Suzuki, 2013; Fang, 2010; Zhang et al., 2005; Bond & Leung, 1983) e incluso hasta en el ámbito profesional y en el mundo empresarial (Yu, 2014; Cheng & Seeger, 2012; Ning et al., 2012; Zhang, 2010; Luo, 2009; Abbas et al., 2005; Zhang et al., 2005; Bond & Hwang, 1986; Hofstede, 1980). En China como sociedad colectivista en todos estos ámbitos los chinos tienen una serie de comportamientos distintivos y relevantes que conviene conocer para el bien de tanto las relaciones sociales como las económicas.

El comportamiento más importante del colectivismo en los chinos es la orientación al grupo, lo cual conlleva que tengan tendencia a anteponer los intereses del grupo a los suyos (Wayne et al., 2015; Sun et al., 2014; Cheng & Seeger, 2012; Hofstede, 2011). La orientación al grupo nace de la importancia que los chinos otorgan a la familia (Han & Altman, 2010; Zhang et al., 2005; Sun et al., 2004; Boisot & Child, 1996; Hwang, 1987), lo cual forma parte de los principios del Confucianismo (Huang & Gove, 2012; Yang, 1995; Berling, 1982). La familia se erige como el epicentro de la vida social de los individuos en China durante toda

su vida (Shi, 2015; Gu, 2014; Huang & Gove, 2012; Anqi et al., 2007; Yeo, 1997; Bond, 1991).

“Para el colectivismo, el prototipo de relación es la familia. La familia se preocupa de sus miembros y cooperan juntos, a menudo actuando como una única unidad con los mismos objetivos. Cada miembro de la familia tiene muy definido su rol y estatus determinado por la posición del grupo” (LeFebvre & Franke, 2013). Traducción propia.

La orientación al grupo de los chinos está en contraposición con la orientación individualista de la mayoría de las sociedades occidentales (Hofstede, 2011; Triandis, 2001). Con lo que respecta a España sobre una valoración de 100 puntos se han obtenido los siguientes resultados de la web Hofstede Center (2016) que expone las dimensiones culturales del investigador Gert Hofstede.

Tabla 6. Orientación al individualismo

DIMENSIONES / PAISES	INDIVIDUALISMO
CHINA	20
ESPAÑA	51
ESTADOS UNIDOS	91
FRANCIA	71
ITALIA	76
ALEMANIA	67
REINO UNIDO	89

Fuente: The Hofstede Center (2014)

Tal como se puede apreciar en la tabla la sociedad española se sitúa como la más cercana a la china de los principales países occidentales respecto al valor del individualismo. Conviene tener en cuenta las principales diferencias entre las sociedades colectivistas e individualistas. Las personas en las sociedades colectivistas dan especial atención a las relaciones y otorgan mucho tiempo a conseguir conocer a las personas que les rodean (Abbas et al., 2005; Nisbett et al., 2001). En primer lugar porque China es un país con una sociedad colectivista y de baja confianza (Fukuyama, 1995), donde el papel de las relaciones personales es

clave para entender las reglas de funcionamiento de su sociedad y del mundo de los negocios como se ha visto a través del *guanxi* (Wiegel & Bamford, 2015; Bedford, 2011; Luo, 2008; Hwang, 1997). En las sociedades individualistas las personas otorgan mucha importancia en conseguir sus objetivos personales, y no están tan preocupados en el bienestar del grupo (Hofstede, 2011; Abbas et al., 2005). Se puede resumir en que los individuos buscan independencia en las sociedades individualistas y buscan interdependencia en las colectivistas.

Además se puede añadir que según Li (2011) las culturas individualistas como la de Estados Unidos enfatizan la productividad individual, la independencia y los resultados con eslóganes como “lo mejor que tú puedes ser”. Por el contrario, en la sociedad china no hay nada más valioso que la armonía del grupo, en la que el bien colectivo debe estar por encima del individual. La influencia del colectivismo en la sociedad china condiciona el comportamiento social de los chinos a la hora de relacionarse con las personas que forman su grupo, y con las que no lo forman, e incluso influencia el estilo de comunicación, la dependencia emocional y la identificación social en el grupo (Yu, 2014; Sun et al., 2014; Wei & Li, 2013; Fang, 2010; Chen & Partington, 2003; Liu, 2003; Oetzel & Ting-Toomey, 1998). Pero no sólo condiciona el comportamiento social, sino también la forma de consumir (Sun et al., 2004), la forma de hacer publicidad (Zhang, 2010), la forma de llevar las negociaciones negocios (Luo, 2009; Styles & Ambler, 2003). De ahí que resulte muy importante para las empresas occidentales que desean vender sus productos en China o incluso instaurarse en el gigante asiático pues afectan también a la gestión de los recursos humanos, empleados y dirección en sus filiales o *joint venture* (Decker et al., 2015; Cheng & Seeger, 2012).

Ahora bien, hay que tener en cuenta que en China está emergiendo desde hace ya un par de décadas un auge del individualismo que afecta incluso a la forma de gestión de las empresas (Pan et al., 2010; Ralston, 1993). El cual se está viendo acentuado por varios motivos entre los que destaca el crecimiento económico (Cao, 2009; Allik & Realo, 2004), la política de tener un solo hijo (Jung, 2000) y el desarrollo tecnológico (Sima & Pugsley, 2010). El desarrollo económico está provocando que entre otras cosas a que a medida que las grandes ciudades tienen una mayor relación con la cultura occidental se está registrando un aumento del individualismo en los ciudadanos, unos hábitos de consumo dirigidos a satisfacer el ego personal (Rovai, 2016; Wong & Ahuvia, 1998). Las

familias chinas han sufrido un profundo cambio estructural por la política de un solo hijo, lo cual ha hecho que los niños hayan crecido con muchas más atenciones que generaciones pasadas, provocando el síndrome de “pequeños emperadores” (Jung, 2000). El desarrollo tecnológico también está permitiendo que los comportamientos individualistas se expresen mucho más por medio de las redes sociales y blogs (Sima & Pugsley, 2010). Con todo China sigue siendo aún un país colectivista (Decker et al., 2015; Yu, 2014; The Hofstede Centre, 2014; Ning et al., 2011, Fang, 2010), pero hay que tener en cuenta que las generaciones más jóvenes están experimentando comportamientos orientados más hacia el individualismo occidental, lo cual además de estar produciendo un cambio generacional en la sociedad, puede afectar en el futuro al mundo de los negocios.

#### **4.7.2. Fundamentación del colectivismo en China**

El origen de la importancia del grupo en China proviene fundamentalmente del confucianismo (Hofstede, 2011; Li, 2011; Rarick, 2007; Zhang, 2005). El confucianismo es una filosofía que enfatiza el orden en las relaciones sociales y el correcto comportamiento del individuo en relación a un grupo (Pham et al., 2013). Durante más de 2000 años el confucianismo ha moldeado los conceptos sociales, éticos y políticos de la cultura china con un conjunto de normas sociales de carácter moral dirigidos a influenciar el orden familiar y las relaciones sociales con su entorno (Huang & Gove, 2012). Todos los maestros más importantes del confucianismo como Confucio, Mencio, Xunzi han promulgado la importancia de alcanzar la armonía en las relaciones sociales dentro de la sociedad mediante la aceptación de un rol dentro de un grupo de personas (Wei & Li, 2013). Dentro de todos los grupos la familia es el grupo más importante de todos (Shi, 2015; Gu, 2014; Anqi et al., 2007). Tal como se ha explicado en el apartado de las orientaciones a la familia, se parte de las normas establecidas dentro de la familia como guía para comportarse en otros grupos ajenos al familiar, incluido en las organizaciones.

La importancia del colectivo en China también se ha transmitido en la literatura china donde común encontrar citas o proverbios que denotan el valor del colectivismo como “un árbol solamente no hace un bosque”, “la sabiduría de

las masas supera al individuo más sabio”, “muchas gente recogiendo madera consigue que el fuego no se apague” (Liu, 2003).

#### 4.7.3. Comportamientos del colectivismo en los negocios en China

El colectivismo determina algunos comportamientos en China que afectan también al mundo de los negocios y que conviene tener en cuenta. Dichas normas son motivadas por las reglas y obligaciones impuestas por un grupo, donde se enfatiza fundamentalmente la conectividad en el grupo (Decker et al., 2015; Ning et al., 2012; Luo, 2009). Esta tendencia de enfocarse en las preferencias del grupo lleva a reprimir los deseos internos en determinadas circunstancias (Luo, 2009). Para Triandis (2001) el colectivismo y el individualismo es lo que más diferencia a unas sociedades de otras ya que el colectivismo pone un mayor énfasis en:

1. Aceptar las necesidades y objetivos de los miembros del grupo.
2. Normas sociales y obligaciones definidas por el grupo al que individuo pertenece más que por las individuales.
3. Tendencia a compartir las creencias e ideas del grupo al que pertenece más que a distinguirse públicamente de ellas.
4. Una gran disposición para cooperar con los miembros del grupo.

Después de analizar una gran diversidad de artículos de investigación, la mayoría de investigadores describen comportamientos de la sociedad colectivista china coinciden con Triandis y además aportan otros comportamientos o matices que se explican en los puntos siguientes.

##### 4.7.3.1. *Aceptar las necesidades y objetivos de los miembros del grupo.*

La identificación con el grupo también se hace palpable en los discursos pues es común que en los discursos los chinos hablen en tercera persona del plural cuando están representando por su cargo a un grupo (Wei & Li, 2013). En los procesos de negociación cuando las empresas no son pequeñas, suele haber un grupo de personas que acompañan a quien o quienes toman las decisiones (Luo, 2008). Estas personas incluso puede aparecer como interlocutores de la empresa

en las primeras etapas de las negociaciones, y aunque finalmente no tienen poder de decisión suelen acompañar a quien o quienes sí lo tienen en las etapas posteriores como muestra de la importancia del grupo (Chen & Li, 2005).

El confucianismo enfatiza la idea de que el individuo debe comportarse en función del rol que ocupa dentro de un grupo de personas, en el que hay otras que ocupan diferentes roles con poder de decisión sobre él y el grupo al que pertenece (Zhang et al., 2005). La importancia del grupo colectivo nace de la idea confuciana de la familia como epicentro social (Van Schalkwyk, 2011). Las decisiones de los individuos son valoradas no sólo como le afectan a él individualmente, sino también en la repercusión del grupo o grupos a los que está vinculado socialmente (Chen et al., 2014; Farh et al., 2008).

#### 4.7.3.2. Cooperación con las personas del grupo

Una de las consecuencias del colectivismo en China es que se diferencia a las personas que forman parte del grupo de las que no (Jia, 2014; Kaunonen, 2014; Wei & Li, 2013; Hwang, 1987; Hofstede, 1980). Los chinos sólo se muestran orientados al grupo con aquellos colectivos a los que conocen, sin embargo se muestran desconfiados y distantes con los desconocidos (Lobo et al., 2013; Gao et al. 2013; Leung et al., 2005; Yau, 1988). Para desarrollar la confianza con otras personas los chinos tienden a cumplir con un conjunto de normas sociales y de comportamiento en sus redes sociales, de modo que sean observados como aptos para ser confiados y puedan por medio de dichas redes relacionarse con otros individuos que a su vez les introduzcan en nuevas redes sociales (Zhou et al., 2015; Fan, 2002). De hecho los chinos se definen así mismos en función de sus relaciones sociales (Gao & Ting-Toomey, 1998). Tal como se ha mostrado en el análisis del *guanxi*, los chinos hacen clara distinción entre *insiders* y *outsiders* en las relaciones sociales. Lo que sucede fuera de los grupos de relaciones de los chinos no es relevante para los chinos (Wei & Li, 2013; Hammond & Lowell, 2004). En un reciente artículo de investigación sobre el colectivismo. Decker et al. (2015) concluyen que en China hay una mayor interés en ayudar a los miembros del grupo y en preocuparse por lo que ellos puedan pensar. Otros investigadores como Chou et al. (2006) han analizado las relaciones de *guanxi* que se crean en las empresas y que dan origen a un aumento de efectividad cuando se establecen entre empleados del mismo departamento.

Existe un alto grado de cooperación entre los miembros, de hecho según un estudio de investigación de Yu (2014) se pone de relieve que los chinos son más proclives a compartir información y conocimiento que aquellos de sociedades individualistas. Sin embargo, son menos proclives a colaborar con los miembros de grupos a los que no están vinculados (Sun et al., 2004). Las relaciones de *guanxi* dentro de las empresas se dan con frecuencia entre subordinados y supervisores, pero también entre personas del mismo rango que lejos de mostrarse competitivas entre ellas tienen una actitud de cooperación (Lin, 2010). Chen & Li (2005) exploraron diferencias culturales en la toma de decisiones entre una sociedad individualista como la australiana, y colectivista como la china, en su estudio concluían que los chinos se muestran menos cooperativos con los extranjeros que con los chinos. Esto es normal pues los extranjeros están situados en un grupo aún más lejano para los chinos, con los que no suelen tener ningún vínculo.

#### 4.7.3.3. Normas sociales y obligaciones definidas para cada individuo dentro del grupo

La sociedad colectivista china enfatiza que dentro de los grupos se establezcan normas de comportamiento que mantengan la armonía del grupo y por tanto eviten las situaciones de conflicto (Sun et al., 2014; Sun et al., 2004; Wong & Ahuvia, 1998). Para mantener la armonía es fundamental que exista un compromiso mutuo entre los miembros del colectivo por no causar situaciones por el comportamiento o por el estilo de comunicación verbal (Wei & Li, 2013; Cheng & Seeger, 2012). Los chinos cuando desean mostrar su disconformidad públicamente dentro de un grupo en el que están relacionados usan un estilo de comunicación indirecto (Fang & Faure, 2011; Cardon & Scott, 2003; Oetzel & Ting-Toomey, 1998). Además los chinos tienden a evitar comportamientos asertivos o competitivos con el grupo, de modo que por ejemplo no muestran sus ideas o iniciativas en público por temor a ser considerados competitivos de modo que suelen mostrarse modestos y sin querer ganar protagonismo (Wei & Li, 2013; Matthews, 2000). También cuando hay un problema es difícil que admitan el error en público por lo que hace difícil la gestión del día a día en las filiales o *joint ventures* cuando no se conoce bien la cultura china (Cheng & Seeger, 2012; Moser et al., 2011). Además que los miembros de los grupos siempre adoptan la misma



opinión en público y en caso de no compartirla lo hacen en privado (Sun et al., 2004).

En el contexto chino, el comportamiento colectivista puede servir como una forma de proteger el *mianzi* de cada individuo (Moser et al., 2011). Ya se ha explicado que cada miembro dentro de un grupo ocupa un rol específico en función de su posición jerárquica y de sus relaciones sociales comportamiento deben ser las de aceptar el rol (Wei & Li, 2013). Desobedecer las órdenes que uno recibe o asumir competencias que no le corresponden son actitudes que los chinos evitan. Moser et al. (2011) en un estudio sobre la relación entre la jerarquía y la sociedad colectivista china se concluye que los chinos tienen dificultad en la toma de decisiones si no les compete por su rango, también se muestran con poca iniciativa en caso de que su cargo no lo exija, y antes de comentarle nada a quien toma las decisiones suelen discutir en público como hacérselo llegar. El liderazgo es ostentado por una persona o por muy pocas dentro de un grupo, lo que hace que en el mundo de los negocios obtener una respuesta a corto plazo sea dificultoso si no se está tratando con la persona que tiene poder de decisión (Ning et al., 2012).

#### 4.7.3.4. Importancia de la familia en las empresas

Merece la pena detenerse en la palabra familia en chino “*jia*” cuyo ideograma chino es 家. Pues bien este ideograma curiosamente es utilizado también para construir la palabra grupo en chino que se dice “*dajia*” y está formado por los ideogramas “*da*” 大, el cual significa grande, y “*jia*” 家 que como hemos visto significa familia. Atendiendo al desarrollo etimológico de la palabra familia “*jia*” extraña menos el sentido colectivista que ha desarrollado la sociedad china, y como las normas de la familia respecto a valores como la jerarquía o la armonía se han extendido como modelo de comportamiento a otros grupos. Siguiendo con este análisis etimológico de la palabra familia “*jia*” en China encontramos otras palabras muy interesantes formadas por el ideograma “*jia*” 家. De este modo la palabra país que en chino se dice “*guojia*” se escribe también con el ideograma “*jia*” 家: como vemos a continuación 国家. Es decir, incluso para formar la palabra país los chinos usan el ideograma de la familia. No sólo eso, incluso la palabra “*jia*” 家 es utilizada en las dos principales corrientes de

pensamiento filosófico en China, el confucianismo (儒家, *ru jia*) y el taoísmo (道家 *dao jia*).

Tanto es así que la mayoría de empresas chinas tienen una raíz familiar y están condicionadas por la importancia e influencia de la familia (Shi et al., 2015; Bertrand & Schoar, 2006; Shapiro et al., 2003; Wong, 1985). El compromiso de los individuos a su familia es el vínculo social más fuerte que tienen los chinos y es la cuna de la educación de los valores chinos que se están analizando en este trabajo de investigación. La vinculación al grupo familiar se extiende a otros grupos sociales en los que los chinos tienen una serie de comportamientos que van enfocados a mantener la armonía del grupo (Chen, 2014; Sun et al., 2014; Rarick, 2007; Chow & Yau, 2005; Sun et al., 2004).

“El colectivismo es un comportamiento social que consiste en individuos relacionados estrechamente quienes se ven también como parte de uno o más colectivos (familia, compañeros de trabajo, tribu, nación) y que tienen la voluntad de dar prioridad a los objetivos de dichos colectivos sobre sus propios objetivos” (Oetzel & Ting-Toomey, 1998). Traducción propia.

Tal como se vio en el apartado de las orientaciones de la sociedad china hay una fuerte inclinación hacia la familia que tiene presencia en la empresa (Wang & Si, 2011). Los chinos dan una gran importancia a la reputación de la familia y su riqueza, de ahí que dediquen mucho tiempo y esfuerzo para las empresas familiares los recursos materiales y no materiales que proporcionen el bienestar. Con esta actitud las empresas familiares chinas se han convertido en muchas de las empresas más importantes en el sudeste asiático (Shi et al., 2015; Shapiro et al., 2003). Desde los años noventa se ha destacado la gran importancia que tiene la empresa familiar en los negocios en China y como acapara la mayoría del entramado empresarial (Gu, 2014; Bertrand & Schoar, 2006; Redding, 1990).

#### **4.7.4. Valores relacionados con el colectivismo**

A continuación se van a analizar los valores sociales que existen particularmente en China y que tienen una relación con el colectivismo.

Colectivismo – *Guanxi*. El colectivismo y el *guanxi* tienen una clara relación pues ambos distinguen de las personas que están dentro de un grupo de las que no lo están (Guo et al., 2013; Hammond & Lowell, 2004). En los negocios el *guanxi* diferencia las personas que están dentro de una red del *guanxi* (*guanxi wang*) como “*insiders*” de las personas que están fuera de la red como “*outsiders*”, de igual forma que hace el colectivismo (Goong & Suzuki, 2013). Las personas que están dentro de la red social son observadas como posibles colaboradores, mientras las que no están dentro del grupo pueden ser consideradas como competidores. Según Han & Altman (2010) el *guanxi* enfatiza los aspectos culturales del colectivismo que se manifiestan en la importancia de tener relaciones con grupos de redes sociales de personas.

Colectivismo – *Mianzi*. La sociedad colectivista china tiene una tendencia a tener en cuenta el *mianzi* de las otras personas con las que se relacionan (Ting-Toomey et al., 2008; Dong & Lee, 2007; Gao & Ting-Toomey, 1998; Gao, 1998). Además cuando un miembro pierde *mianzi* en público afecta al grupo con el que se relaciona, esto ocurre frecuentemente en las familias cuando uno de los miembros pierde públicamente *mianzi* (Van Schalkwyk, 2011; Anqi et al., 2007). Los chinos se ven fácilmente influenciados por la opinión pública en general, y se preocupan mucho de lo que otras personas de su grupo piensan sobre ellos (Decker et al., 2015; Luo, 2009). La sociedad colectivista china se preocupa de ajustar su comportamiento y adecuarse a los demás para no perder *mianzi* (Markus & Kitayama, 1991).

Colectivismo – Armonía. Las sociedades colectivistas buscan fundamentalmente la armonía en el grupo (Wei & Li, 2013; Cheng & Seeger, 2012; Han & Altman, 2010). La importancia de mantener la armonía en las relaciones que mantienen los individuos con el grupo en las sociedades colectivistas es fundamental e influye que se use el perdón principalmente para mantener la armonía del grupo (Hook et al., 2009). Esto es debido en parte a que la sociedad colectivista enfatiza la interdependencia y la empatía entre los miembros del grupo (Bargiela-Chiappini & Haugh 2009). Además porque se busca la ausencia de conflictos entre las personas del grupo, por lo que se suele usar in estilo de comunicación indirecto cuando se desea expresar alguna disconformidad, o se usa a algún intermediario (Rarick, 2007; Styles & Ambler, 2003; Liu, 2003).

Colectivismo – Jerarquía. En las sociedades colectivistas como la sociedad china los individuos son reconocidos y tratados de mejor forma por el estatus social que ocupan en sus redes sociales que por sus atributos personales (Kim & Sang, 1998). La relación entre el colectivismo y la jerarquía queda bien expresada por medio de la respuesta de uno de los entrevistados del estudio de Moser et al. (2011):

“Uno de los entrevistados afirmo que ningún chino que sea miembro de su empresa rompería las jerarquías que hay; ser obediente a las normas jerárquicas encaja junto con el rol individual que debe mantenerse en el grupo y refuerza el colectivismo” (Moser et al., 2011). Traducción propia.

Para Ning et al. (2012) el estilo de dirección en China basado en la centralización de poder y la alta autoridad es viable debido al carácter colectivista que tienen los empleados y en su disposición a ocupar su rol dentro de la organización. Además también el colectivismo en China influye en que la toma de decisiones esté orientada al largo plazo, pues se considera que lo mejor siempre es aquello que se conserva en el tiempo (Khairullah & Khairullah, 2013).

#### **4.7.5. Influencia del colectivismo en los negocios en China**

La influencia del colectivismo en el mundo de los negocios se manifiesta en distintos aspectos como la negociación (Luo, 2009; Chinta & Capar, 2007; Abbas et al., 2005; Liu, 2003; Styles & Ambler, 2003), la forma de gestionar las empresas (Cheng & Seeger, 2012; Ning et al., 2012; Yang & Chu, 2012), el comportamiento de los empleados (Yu, 2014; Han & Altman, 2010; Zhang et al., 2005; Gao & Ting-Toomey, 1998; Hofstede, 1980), e incluso en el comportamiento de los consumidores (Zhang, 2010; Sun et al., 2004). Como vemos afecta a diferentes escenarios del mundo de los negocios, y aunque la influencia del colectivismo en China se ha centrado principalmente en estudiar el comportamiento de los trabajadores es un factor que hay que tener en cuenta para el mercado chino, pues a pesar de que el individualismo ha crecido en China el colectivismo sigue siendo dominante.

Durante el proceso de negociación es muy importante considerar el colectivismo influye en que los chinos emplean estrategias ganadoras para ambas partes de la negociación cuando entre ambos existe ya una relación, mientras que en los países individualistas suele haber una orientación en obtener las mejores condiciones posibles desde una de las partes (Harvard Law School, 2016; Styles & Ambler, 2003). Wong & Tam (2000) concluyen que durante el proceso de negociación hay que hacer lo posible para ganarse la confianza de la parte china y así formar parte de su *guanxi* y ser considerados parte de su grupo de relaciones. Para ello comentan que hay cuatro etapas por las que debe pasar la negociación: testeo, intentos, hacer equipo y obtener confianza. Los chinos pueden actuar de forma individualista o colectivista según Fang (2012; 2003), lo cual hace cambiar la orientación de sus decisiones a obtener resultados cortoplacistas o a largo plazo. Tal como afirma Liu (2003) la dimensión del individualismo y colectivismo debe ser tomada en cuenta en las negociaciones.

“En la mesa negociación, hay diferencias en esta dimensión puede ocasionar serios conflictos. Responsabilidad individual para tomar decisiones es fácil en culturas individualistas; en las culturas orientadas al grupo esto puede ser distinto” (Liu, 2003). Traducción propia.

Es importante que durante el proceso de negociación se establezcan puentes de unión entre ambas partes, de modo que la parte china coja confianza, además porque formar parte de su grupo de relaciones de confianza lleva a que su estrategia sea ganadora, pero también para que las decisiones que tomen no sean cortoplacistas, sino orientadas al largo plazo (Khairullah & Khairullah, 2013; Fang, 2003). También es habitual que aunque el poder de decisión esté en manos de una persona o de un grupo de personas muy reducido, haya un grupo de personas presentes en las reuniones y en las cenas con la idea de mostrar la importancia del grupo en la empresa (Li, 2009).

La sociedad china como sociedad colectivista se distingue también por su forma de consumir según un estudio de investigación en el que se comparan los hábitos de consumo entre las sociedades colectivistas e individualistas llevado a cabo en China, Japón, Estados Unidos y Reino Unido (Sun et al., 2004). En dicho estudio se concluye que la sociedad colectivista china y japonesa compra de forma

compulsiva más que la individualista británica y estadounidense. También se concluye que las sociedades colectivistas se considera muy importante vestir bien, incluso más que en las sociedades individualistas. Respecto a las decisiones de compra este estudio también concluye que en las sociedades colectivistas comparten sus decisiones de compra con las personas de su grupo para obtener la confirmación. Esto último se ha extendido en las redes sociales donde los chinos consumen mucho tiempo y siguen a muchas bloggers que funcionan de prescriptoras y crean tendencias en los consumidores (Zhang, 2010).

Respecto al comportamiento de los trabajadores en las sociedades colectivistas varios estudios concluyen que los trabajadores tienen una mayor orientación al compromiso y la cooperación con sus departamentos o equipos de trabajo (Han & Altman, 2010; Abbas et al., 2005; Zhang et al., 2005; Hofstede, 1980). Incluso los ejecutivos chinos muestran una mayor identificación corporativa que los ejecutivos de sociedades individualistas (Zhang et al., 2005). Sin embargo, también se ha detectado que las diferencias culturales entre sociedades colectivistas e individualistas puede ocasionar choques culturales en las empresas occidentales que se instalan en China (Cheng & Seeger, 2012; Moser et al., 2011). En un estudio realizado por Cheng & Seeger (2012) se podían de relieve los problemas entre los ejecutivos alemanes de la empresa Siemens y de su socia Benq's en Taiwán. En dicho estudio los ejecutivos alemanes se sorprendían de la falta de iniciativa de los chinos en proponer iniciativas o soluciones en las reuniones que tenían con los departamentos. También los ejecutivos alemanes se quejaban de la falta de comunicación de los empleados chinos, mientras estos últimos afirmaban haber informado a sus superiores alemanes, lo cual ponía de relieve según estos investigadores la diferencia de estilos de comunicación directos e indirectos que tienen los alemanes y chinos respectivamente.

Por su parte, en el estudio de Moser et al., (2011) se pone de relieve como el colectivismo influencia en como los empleados asumen competencias. Según Moser et al., (2011) los empleados chinos no se mostraban proactivos en asumir competencias que no les correspondían por su estatus jerárquico, por lo que todo aquello que conllevara tomar una decisión fuera de su rol no tienden tomarla. El principal motivo es el de comportarse en función de su rol en la organización y por el respeto al estatus jerárquico pero también por no perder *mianzi* (Sun et al., 2014; Wei & Li, 2013; Hwang, 2011; 1997).

El colectivismo también influye en la toma de decisiones pues se suelen orientar al bien del grupo, en vez al individual y con una orientación al largo plazo (Khairullah & Khairullah, 2013; Barnes et al., 2011; Minkov & Hofstede, 2012). Para los chinos los negocios a largo plazo son síntoma de bienestar para el grupo (Bond & Hofstede, 1988), pues según estos mismos autores es una de las causas que explican el desarrollo económico de los países del este asiático cuyos negocios están liderados por familias chinas o de origen chino como sucede en Malasia y Singapur.





PARTE 2

**TRABAJO DE CAMPO Y  
ANÁLISIS DE LOS  
RESULTADOS**



## CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

### 5.1. METODOLOGÍA

Si buscamos en la versión online del Diccionario de la Real Academia Española el término metodología encontramos lo siguiente:

“Del gr. μέθοδος *méthodos* 'método' y *-logía*.

1. f. Ciencia del método.
2. f. Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.” (RAE, 2017)

En este trabajo de investigación hemos usado un método de investigación cualitativo para obtener las conclusiones y validar los resultados que se obtengan. Para alcanzar resultados más exactos y convincentes hemos realizado una triangulación basada en distintas fuentes de datos. Hoy en día está reconocida por la sociología la triangulación basada en distintas fuentes de datos. Denzin (2009) afirma que la triangulación es la combinación de varios métodos, fuentes de datos o teorías en la investigación de un fenómeno u objeto. Para Creswell (2014) la investigación puede nutrirse de diversas fuentes de datos.

Respecto a la combinación de fuentes de datos se ha realizado en primer lugar un análisis teórico de los valores socioculturales que se extraen de la cultura china y que tienen mayor influencia en el mundo de los negocios en China. Para ello se ha revisado una amplia bibliografía basada en artículos de investigación, libros, actas de conferencia y artículos en medios de comunicación. Posteriormente se realiza un trabajo de campo basado en entrevistas estructuradas de modo que se pueda recopilar información sobre los valores socioculturales tratados con expertos en los negocios en China. Ambas fuentes de información se van a analizar de forma conjunta para sintetizar los aspectos más importantes.

La metodología cualitativa busca la expansión de los datos e información (Sampieri et al., 2006). En este trabajo de investigación se van a usar la entrevista estructurada como principal método cualitativo. Según Corbetta (2007) la entrevista estructurada forma parte de la investigación cualitativa.

### **5.1.1. Metodología cualitativa**

Hemos utilizado la metodología cualitativa para averiguar la importancia de los valores socioculturales en el mundo de los negocios en China, su importancia en función de la edad de los ejecutivos o empresarios chinos, y descubrir aspectos relevantes de cada valor y de los negocios en China. Según Snape y Spencer (2003) la metodología cualitativa se usa para comprender el fenómeno y su contexto. Precisamente se va a plantear principalmente un estudio cualitativo para comprender en su profundidad y poder exponer el fenómeno de los valores socioculturales en el contexto de los negocios en China.

Una de las características de la investigación cualitativa es que a pesar de que se estudia a una menor muestra que la cuantitativa, la cantidad de información que se obtiene es muy grande (Álvarez-Gayou, 2005). A través de la metodología cualitativa se consigue reconstruir la realidad tal como es observada por los sujetos seleccionados (Sampieri et al., 2006). El objetivo precisamente en esta tesis doctoral es captar un amplio contenido por medio de un análisis teórico pero también por medio de un trabajo de campo a través de entrevistas que aporten la experiencia de los entrevistados.

Partimos del hecho de que estamos ante el primer trabajo de investigación que reúne los factores socioculturales más importantes para la internacionalización de las empresas occidentales en China, por lo que creemos que existe un deber primordial en poder ofrecer en primer lugar la mayor información posible sobre cada valor sociocultural y cómo influye en la forma de hacer negocios a partir de un profundo estudio de artículos de investigación y libros principalmente. Posteriormente por medio del método cualitativo de las entrevistas se pretende seguir profundizando y ofreciendo mayor información. Si renunciásemos a la metodología cualitativa estaríamos desaprovechando la posibilidad de transmitir una gran cantidad de aspectos relevantes sobre la

peculiar forma de hacer negocios en China que todavía no son comúnmente conocidos, y no podríamos transmitir ni a la comunidad académica, ni a la empresarial todos los factores que son importantes a la hora de hacer negocios. Por medio del enfoque cualitativo partimos de un punto de partida de una realidad que hay que conocer sin buscar la delimitación de los datos y con la finalidad de entender el contexto (Creswell, 2014; Sampieri et al., 2006).

No se puede medir aquello que se desconoce, por lo que una vez puesto de relieve y aportado el conocimiento sobre los factores clave en la internacionalización de las empresas occidentales en China se invita a medir en futuros trabajos de investigación cada uno de los factores o aspectos que se averigüen de forma cuantitativa.

Según Valles Martínez (2007) existen diferentes técnicas cualitativas entre las que destacan: las técnicas de lectura y documentación, las técnicas de observación y participación y las técnicas de conversación y narración. Dentro de estas últimas, señala la entrevista en profundidad, las técnicas biográficas y los grupos de discusión y resalta como principales aspectos de la investigación la documentación, la observación y la conversación. Báez y Pérez de Tudela (2009) realiza una clasificación de técnicas divididas en dos grandes grupos: Directas e indirectas. Entre las técnicas directas recoge la entrevista (en profundidad, semi-estructurada, telefónica, *“one to one”*). La entrevista en la investigación cualitativa busca y es capaz de aportar la profundidad y perspectiva de las experiencias vividas por los seres humanos (Patton, 2002; Carballo, 2001). La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico (Denzin, 2009). Por lo tanto, para obtener la mayor información posible durante el trabajo de campo se ha optado por la entrevista en profundidad estructurada como técnica metodológica cualitativa.

“En la investigación cualitativa existen diferentes técnicas de colecta de datos, cuyo propósito principal es obtener información de los participantes fundamentada en las percepciones, las creencias, las opiniones, los significados y las actitudes por lo que la entrevista es una valiosa técnica.”  
(Jiménez, 2012)

Las entrevistas son estructuradas por lo que se ha prepara una batería de preguntas iguales para todos los entrevistados y que se realizarán en el mismo orden. El objetivo de usar entrevistas estructuradas durante el trabajo de campo es poder contrastar con los entrevistados aspectos esenciales de cada valor, si bien no son en su totalidad preguntas cerradas en las que se conteste de forma afirmativa o negativa, sino que los entrevistados pueden en muchas preguntas dar sus opiniones y aportar sus experiencias.

En la última parte de las entrevistas se han realizado preguntas cerradas en la que los entrevistados dan una valoración de 1 a 5 correspondiéndose cada número con una respuesta. Hemos preferido usar este tipo de preguntas cerradas en la que los expertos entrevistados den una puntuación para:

1. Averiguar la importancia de cada valor en cada grupo.
2. Aportar más información. De este modo en vez de realizar preguntas en las que recojamos respuestas de los entrevistados que indiquen si cada valor en cada uno de los cada uno de los grupos de edades de empresarios o ejecutivos chinos simplemente decrece, se mantiene o aumenta en, podemos obtener un grado de importancia y establecer que valores pueden perder, ganar o mantener mayor relevancia.

En el apartado de análisis de datos se han reducido los mismos por medio de un análisis de la parte teórica y de las entrevistas. Se ha resaltado los conceptos más importantes y se ha considerado agrupar los datos brutos del registro en categorías temáticas o unidades de significado.

Dentro de los distintos tipos de entrevistas se ha decidido utilizar la entrevista estructurada por plataformas virtuales como Skype y Whatsapp, y en menor medida vía telefónica habiéndose grabado las conversaciones en formato digital. Se ha pedido permiso a todos los entrevistados para grabar las conversaciones. En ninguno de los casos virtuales se tiene acceso a la imagen del entrevistado al realizarse por plataformas en las que o bien no se ha activado la cámara digital o bien la plataforma carecía del sistema de imagen. Se ha optado por este tipo de entrevistas ya que principalmente permiten poder realizar las entrevistas a personas que geográficamente están muy alejadas. En nuestro caso es una ventaja ya que muchas de las entrevistas son a personas que viven en

diferentes ciudades de China, y otras residen en diferentes ciudades de España. Según Orellana López & Sánchez Gómez (2006) las entrevistas virtuales tienen las siguientes ventajas:

- Se evita la pérdida de información ya que los datos quedan grabados en archivo digital.
- Facilitan acceder al entrevistado con mayor amplitud de horarios.
- Permiten que la muestra pueda ser geográficamente más amplia ya que se puede realizar entrevistas a personas como en nuestro caso que viven en el extranjero o en ciudades distintas a la del entrevistador.
- Otorgan confianza y comodidad al entrevistado ya que la entrevista se realiza desde su lugar de elección.
- Las personas tienden a ser más abiertas y explícitas en temas complejos y también ayudan a reducir la inhibición del entrevistado.
- Se reduce la reactividad debido a que no hay presencia física del entrevistador, lo cual también favorece que la presión del entrevistador sea mínima.

Respecto a las desventajas que tienen este tipo de entrevistas se pueden resaltar las siguientes:

- Ausencia de gestos, pérdida de contacto visual que eliminan la posibilidad de registrar la comunicación no verbal.
- Los diferentes ritmos de conversación y/o tiempos de respuesta del entrevistado requiere paciencia e insistencia por el entrevistador.
- Las respuestas corren riesgo de limitarse a la pregunta, con lo que es posible que la información sea limitada.

Estas desventajas no afectan tanto al desarrollo de las entrevistas, a la obtención de datos y al proceso de análisis de las entrevistas. En lo que se refiere a la carencia de poder registrar gestos, o no poder tomar notas sobre la comunicación no verbal se debe tener en cuenta que las entrevistas se preguntan sobre conceptos en los que contrastar la importancia de los valores y donde los entrevistados puedan transmitir sus experiencias en los negocios en China.

Importan más los hechos que transmiten los entrevistados que sus gestos o intensidad verbal pues para registrar la importancia de los valores que se tratan ya se realizan preguntas específicas sobre cada uno de ellos. Esto no quita que no se pueda realizar un trabajo de inferencia sobre las declaraciones de los entrevistados, pues en nuestro caso resulta más interesante aspectos como los años de experiencia en China o el perfil profesional.

## 5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

A continuación se expone el perfil de los entrevistados seleccionados para el trabajo de campo de las entrevistas y el cuestionario. Dado que algunos entrevistados han preferido que se omita su nombre y empresa se ha decidido nombrarlos por letras del alfabeto y no mencionar la empresa para preservar su intimidad. Tal como se puede ver a continuación se trata de personas que tienen más de cuatro años de experiencia haciendo negocios en China, la mayoría de ellos han vivido o viven en China y buena parte hablan el chino mandarín. Se ha realizado una ficha en la que ofrecer datos personales de cada uno, experiencia y otros datos de interés. Para algunos de los entrevistados se ha omitido dar la edad exacta ya que por delicadeza con su edad han preferido omitirla, si bien se ha especificado la edad que superan.

### ENTREVISTADO A

Edad: 32 años

Años vividos en China: 2 años

Vive actualmente en China: No

Sector en el que trabaja: Bebidas

Cargo: Ejecutivo de exportación para China

Tipo de ejecutivo: Contratado por empresa

Tamaño de la empresa: Mediana

Habla idioma chino: Sí

Otros datos de interés: Lleva más de cinco años vinculado profesionalmente a China. Ha estudiado en Taiwan el idioma chino y ha realizado un trabajo de



investigación universitario sobre la cultura china. Viaja varias veces al año siendo el responsable de ventas en China de la empresa en la que trabaja.

#### ENTREVISTADO B

Edad: 35 años

Años vividos en China: 8 años

Vive actualmente en China: Sí

Sector en el que trabaja: Consultoría de empresas y comunicación

Cargo: Director de consultoría

Tipo de ejecutivo: Emprendedor

Tamaño de la empresa: Pequeña

Habla idioma chino: Sí

Otros datos de interés: Ha sido corresponsal en China para medios de comunicación españoles. Durante su estancia en China ha estudiado el idioma, la cultura china y está casado con una china.

#### ENTREVISTADO C Edad: 34 años

Años vividos en China: 9 años

Vive actualmente en China: Sí

Sector en el que trabaja: Bebidas y Turismo

Cargo: Agente comercial

Tipo de ejecutivo: Emprendedor

Tamaño de la empresa: pequeña

Habla idioma chino: Sí

Otros datos de interés: Este entrevistado ha estudiado 2 años en universidades chinas el idioma. Trabaja para varias agencias de turismo chinas y varios distribuidores chinos de vinos.

#### ENTREVISTADO D

Edad: 52 años

Años vividos en China: 15 años

Vive actualmente en China: Sí

Sector en el que trabaja: Consultoría

Cargo: Responsable de intermediación cultural y protocolo

Tipo de ejecutivo: Emprendedor

Tamaño de la empresa: Pequeña

Habla idioma chino: Sí

Otros datos de interés: Esta entrevistada ha estudiado en universidad china el idioma y la cultura. Tiene una larga experiencia asesorando a empresarios españoles que acuden a China a hacer negocios.

#### ENTREVISTADO E

Edad: 34 años

Años vividos en China: 9 años

Vive actualmente en China: Sí

Sector en el que trabaja: Comunicación y consultoría

Cargo: Agente comercial y Periodista freelance

Habla idioma chino: Sí

Tipo de ejecutivo: Trabajador por cuenta ajena

Tamaño de la empresa: Mediana

Otros datos de interés: Esta entrevistada ha trabajado en la televisión china y como agente comercial en China para empresas españolas de vinos y alimentación.

#### ENTREVISTADO F

Edad: 32 años

Años vividos en China: 6 años

Vive actualmente en China: Sí

Sector en el que trabaja: Consumo

Cargo: Agente comercial

Habla idioma chino: Sí

Tipo de ejecutivo: Emprendedor

Tamaño de la empresa: Pequeña

Otros datos de interés: Este entrevistado ha estudiado en 2 universidades chinas el idioma y la cultura. Trabaja como agente comercial en China de empresas españolas

#### ENTREVISTADO G

Edad: 28 años

Años vividos en China: 2 años

Vive actualmente en China: No.

Sector en el que trabaja: Consultoría y Turismo

Cargo: Socio Director

Habla idioma chino: Sí

Tipo de ejecutivo: Emprendedor

Tamaño de la empresa: Pequeña

Otros datos de interés: Este entrevistado ha estudiado en China el idioma y la cultura china. Actualmente tiene la empresa líder en asesoraría de intermediación sobre turismo para empresas españolas y chinas, además de ofrecer asesoría en comunicación comercial en China. Responsable del primer foro Comunicación España – China en 2015 con la presencia del Ministro de Fomento José Manuel Soria. Lleva más de cuatro años profesionalmente ligado a China.

#### ENTREVISTADO H

Edad: 52 años

Años vividos en China: Más de 7 años

Vive actualmente en China: No.

Años de experiencia en China: 23 años

Sector en el que trabaja: Banca de Inversión

Cargo: Presidente

Tipo de ejecutivo: Emprendedor. Trabajo para una multinacional en China antes de emprender.

Tamaño de la empresa: Mediana

Habla idioma chino: Sí

Otros datos de interés: Presidente de una empresa de inversión en China que ayuda a las empresas chinas en adquisiciones, fusiones y salida a bolsa.

#### ENTREVISTADO I

Edad: 44 años

Años de experiencia en China: 5 años

Sector en el que trabaja: Deportes y Educación

Cargo: Director

Tipo de ejecutivo: Emprendedor.

Tamaño de la empresa: Pequeña

Habla idioma chino: Sí

Otros datos de interés: Ha llegado a acuerdos con varias empresas y centros educativos para promover el futbol en China.

#### ENTREVISTADO J

Edad: 55 años

Años de experiencia en China: 10 años

Sector en el que trabaja: Comercio Exterior

Cargo: Consejero de Oficina Comercial

Tipo de ejecutivo: Trabajador por cuenta ajena

Tamaño de la empresa: Institución multinacional

Habla idioma chino: No

Otros datos de interés: Es uno de los consejeros de oficinas comerciales de España con mayor experiencia en China. Ha estado en dos periodos distintos.

## ENTREVISTADO K

Edad: 58 años

Años de experiencia en China: 25 años

Sector en el que trabaja: Exportación e Importación

Cargo: Director

Habla idioma chino: No

Tipo de ejecutivo: Emprendedor

Tamaño de la empresa: Mediana

Otros datos de interés: Tiene oficina en China. Lleva haciendo negocios en China des del año 1992 para empresas españolas y también latinoamericanas.

## ENTREVISTADO L

Edad: Mayor de 60 años

Años de experiencia en China: 5 años

Sector en el que trabaja: Comercio Exterior

Cargo: Consejero de Oficina Comercial

Tipo de ejecutivo: Trabajador por cuenta ajena.

Tamaño de la empresa: Institución multinacional

Habla idioma chino: No

Otros datos de interés: Ha trabajado en varios países y su último destino fue China, por lo que conoce bien los contrastes entre la forma de hacer negocios en China y en países occidentales.

## ENTREVISTADO M

Edad: 58 años

Años vividos en China: 7 años

Vive actualmente en China: No.

Años de experiencia en China: 20 años

Años de experiencia trabajando con clientes chinos: 20 años

Sector en el que trabaja: Consultoría

Cargo: Socio Director

Habla idioma chino: Sí

Tipo de ejecutivo: Trabajador por cuenta ajena en su época en China. Actualmente es emprendedor

Tamaño de la empresa: En China trabajó en una empresa multinacional.

Otros datos de interés: Este entrevistado es de origen chino y lleva haciendo negocios con empresas chinas desde hace más de 20 años. Actualmente dirige una empresa de consultoría de la que es fundador para ayudar a las empresas españolas a exportar a China.

#### ENTREVISTADO N

Edad: Mayor de 70 años

Años de experiencia en China: 38 años

Sector en el que trabaja: Exportación e importación

Cargo: Director

Tipo de ejecutivo: Emprendedor

Tamaño de la empresa: Mediana

Habla idioma chino: No

Otros datos de interés: Primer empresario español en China. Ha desarrollado una amplia carrera profesional vinculada a China. Difunde la cultura china por medio de conferencias y revistas.

#### ENTREVISTADO Ñ

Edad: Mayor de 50 años

Años de experiencia en China: 38 años

Sector en el que trabaja: Industrial

Cargo: Responsable del mercado chino

Tipo de ejecutivo: Trabajador por cuenta ajena

Tamaño de la empresa: Multinacional

Habla idioma chino: Sí

Otros datos de interés: Es el entrevistado con mayor experiencia en China puesto que lleva desde los años setenta allí. Comenzó su andadura en China estudiando en la universidad en chino.

#### ENTREVISTADO O

Edad: 52 años

Años de experiencia en China: 10 años

Sector en el que trabaja: Banca

Cargo: Responsable del mercado chino

Tipo de ejecutivo: Trabajador por cuenta ajena

Tamaño de la empresa: Multinacional

Habla idioma chino: Sí

Otros datos de interés: Además de su labor profesional en el mundo de la banca en China, también alcanzó un puesto relevante en la Cámara de Comercio en China.

Tal como se puede apreciar después de revisar las fichas de los entrevistados seleccionados para este trabajo de investigación estamos ante personas que tienen un sólido bagaje en los negocios en China. Son profesionales que al menos tienen más de 5 años de experiencia en China, teniendo la mayoría más de 8 años de experiencia. No son expatriados que hayan estado en China un par de años y hayan regresado, sino son cualificados profesionales que dedican o han dedicado una carrera profesional en el gigante asiático. Tal como se puede observar en la descripción todos ellos han vivido en China, salvo el caso de los entrevistados K y N, quienes por otra parte son dos de las personas que mayor experiencia tienen haciendo negocios en China, siendo el entrevistado N el primer español en comenzar a hacer negocios en China y el entrevistado K cuenta con 25 años de experiencia haciendo negocios allí. Aunque no han vivido allí han viajado al país más de cien veces y sus empresas se dedican exclusivamente a hacer negocios en China para clientes de otros países, especialmente España. Siete entrevistados viven en China actualmente. Otros siete no vive en China pero China representa el principal país en el que hacen negocios. Por otra parte dos de

los entrevistados (O y L) están jubilados pero han tenido una destacable labor profesional en China como se puede ver en su descripción. Los entrevistados seleccionados para este trabajo de investigación son personas que se han formado en aprender la cultura y la forma de hacer negocios en China. Además doce de los entrevistados habla chino lo cual indica el proceso de dedicación que han tenido en aprender el idioma y cultura china. Cuatro de los entrevistados no lo hablan pero son personas con una amplia experiencia en China y con cargos de responsabilidad. Por lo tanto, se puede afirmar que las entrevistas se han realizado a expertos sobre China y conocedores de la influencia que la cultura china pudiera tener a la hora de hacer negocios. El valor de las respuestas obtenidas debe ser tenido en consideración tanto en las respuestas como en la encuesta realizada para saber la importancia relativa que pudieran tener los valores socioculturales analizados.

### 5.3 ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS

El cuestionario se divide en cuatro partes que se detallan a continuación en cada uno de los siguientes puntos:

- La primera parte va enfocada a conocer aspectos personales del entrevistado y su relación con China. La idea es ofrecer una representación de profesionales con una amplia experiencia en conocer la realidad china por medio de experiencias personales en el mismo país y de esta forma puedan acreditar que estamos ante personas con alto conocimiento del país, la cultura y de las peculiaridades de la cultura china en su sociedad y en la forma de hacer negocios.
- En la segunda parte de la entrevista se pregunta sobre los siete valores analizados en el trabajo de investigación para en primer lugar conocer la importancia que tiene en China a la hora de hacer negocios. También se investiga para averiguar las recomendaciones a tener en cuenta a la hora de hacer negocios respecto a cada valor, y conocer aspectos tratados en cada valor que son importantes.
- La tercera parte de la entrevista consta de una serie de preguntas en las que el entrevistado aporta su visión personal de cómo hacer negocios en China y los factores que considera más importantes a tener en



cuenta por otros ejecutivos o empresarios occidentales que deseen hacer negocios en China, especialmente en la adaptación a la cultura china.

- La cuarta parte y última consta de un cuestionario en el que los expertos deben de valorar el grado de relevancia que tienen los valores tratados en función de tres grupos de edades. De este modo se busca conocer la orientación de los valores tratados en función de la edad de los chinos.

Para la elección de la forma, el orden y el contenido de las preguntas a realizar se ha contado con la participación de tres expertos nacionales e internacionales que tienen amplia experiencia en los aspectos cross-culturales a la hora de hacer negocios en China. Ellos son ejecutivos empresariales y a la vez, investigadores que tienen publicaciones relevantes relacionadas al tema de la presente tesis y uno de ellos es el Sr. Marcelo Muñoz y el otro es el codirector de mi tesis, D. Minkang Zhou.

Inicialmente en las entrevistas que se realizan a los entrevistados se pregunta información sobre su perfil personal como la edad, el puesto de trabajo, y los años que llevan haciendo negocios en China o vinculados al mundo empresarial allí. De esta forma podemos exponer su grado de experiencia y el tipo de sector y cargo que tienen.

## **PRIMERA PARTE**

**¿Qué edad tienes?**

**¿Cuál es tu trabajo?**

## **SEGUNDA PARTE**

**¿Cuántos años lleva haciendo negocios con China?**

Una vez realizadas las preguntas para conocer la experiencia de la persona entrevistada se pasa a continuación a preguntar de forma general sobre la importancia de la cultura china a la hora de hacer negocios en China. No se pretende más que preguntar sobre la cultura china de forma general sin concretar en ninguno de los valores tratados minuciosamente. El objetivo es que de forma general el entrevistado aporte el grado de importancia que tiene la cultura china para poder desarrollar los negocios encaminados al éxito. Adicionalmente también se desea que los expertos entrevistados puedan resaltar libremente aspectos que consideren importantes en China a la hora de hacer negocios. De esta forma se puede obtener en primer lugar una aproximación a la importancia de la cultura china en la forma de hacer negocios y en segundo lugar posibles aspectos que se hayan tratado en el trabajo de investigación y que surjan sin condicionar al entrevistado.

**¿Cómo cree que es de importante la influencia de la cultura china para hacer negocios con éxito en China?**

A continuación se va a preguntar a los entrevistados sobre cada uno de los valores tratados en el trabajo de investigación. En cada uno de los valores tratados se van a hacer preguntas que en primer lugar ayuden a determinar el grado de importancia que tienen estos valores en los negocios en China. Posteriormente se van a realizar preguntas para poder concretar aspectos relevantes que han sido tratados en el trabajo de investigación. El orden de los valores por los que se pregunta obedece a seguir con el índice en el que han sido analizados en la tesis, el cual responde fundamentalmente a la importancia que se les ha otorgado como claves en la extensa bibliografía revisada. Además también se tiene en cuenta que ciertos valores como el *guanxi*, *mianzi*, confianza personal y *renqing* que están muy relacionados como se ha expuesto en los apartados de cada uno de ellos. De este modo creemos que es conveniente preguntar a los entrevistados sobre estos valores de forma consecutiva y en el orden expuesto ayuda a seguir el orden con el que han sido tratados. Además también creemos que facilita que el entrevistado pueda indicar los aspectos más importantes de las relaciones personales en China que cada uno de estos valores contiene.

## GUANXI

La primera pregunta se dirige a conocer la importancia que tiene el valor del *guanxi* en el mundo de los negocios, seguida de una pregunta en la que el entrevistado no se limite a decir de forma escueta el grado de relevancia sino que aporte información cualitativa sobre el motivo.

### **¿Qué importancia tiene el *guanxi* según su experiencia en el mundo de los negocios en China? ¿Por qué?**

Tal como se estudia en este trabajo de investigación se pone de manifiesto que existe tanto relaciones de *guanxi* entre ejecutivos y empleados de empresas, como con miembros del gobierno o de las instituciones administrativas en China. Es importante conocer si en China el desarrollo de leyes y fortalecimiento de las instituciones llevadas a cabo fundamentalmente desde la implementación de una economía de mercado controlada por el gobierno y por la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio en 2001, además de la persecución contra la corrupción, están suponiendo una mayor transparencia y efectividad en las instituciones que haga menos necesario las relaciones personales con miembros del partido comunista o con la administración.

### **¿Sigue siendo importante el *guanxi* con miembros del gobierno o con las instituciones chinas?**

Además de conocer el grado de importancia del *guanxi* entre empresarios, ejecutivos y empleados del *guanxi* con políticos o funcionarios se considera que es oportuno saber si la forma de desarrollarlo es distinta en cada caso. De ser así, se tendrían unas pautas proporcionadas por los entrevistados que ayuden a entender este fenómeno, su vigencia en cada caso y la forma de desarrollar relaciones de *guanxi*. Por este motivo se pregunta a los entrevistados en primer lugar si existen diferencias y para que puedan profundizar que aporten las que ellos han experimentado.

**¿Hay diferencias de cómo se desarrolla el *guanxi* con ejecutivos de otras empresas a cómo se desarrolla con miembros del partido comunista o con burócratas?**

**Si las hay, ¿cómo es en cada caso?**

A continuación se va a preguntar a los entrevistados si es posible para un extranjero, en nuestro caso un español, desarrollar relaciones de *guanxi* en China ya que este valor es considerado un elemento clave para desarrollar negocios.

**¿Puede un español desarrollar *guanxi* con los chinos?**

Por último se pregunta a los entrevistados en caso de que hayan respondido afirmativamente a la anterior pregunta sobre su recomendación en como entablar *guanxi* según su experiencia.

**¿Cómo recomendaría entablar *guanxi* en China?**

## **MIANZI**

Finalizado el bloque de preguntas sobre el *guanxi* se pasa a preguntar sobre el *mianzi*. La primera pregunta al igual que en el valor del *guanxi* y como se hará con el resto de valores sobre los que se pregunta es conocer el grado de importancia y el motivo por el que el entrevistado cree que es importante.

**¿Qué importancia tiene el *mianzi* según su experiencia en el mundo de los negocios en China?**

**¿Por qué?**

Para saber más sobre el grado de importancia que pueda tener el *mianzi* se pregunta a los entrevistados si creen que es un factor que puede influir el comportamiento de los chinos en los negocios pues el *mianzi* tal como se ha visto en su apartado tiene mucho que ver con el comportamiento del individuo.

**¿Cree que el comportamiento de los chinos en los negocios se ve influenciado por la posibilidad de perder o ganar *mianzi*?**

Para seguir profundizando más en cómo puede verse influido el comportamiento de los chinos se pregunta a los entrevistados que pongan un ejemplo de cómo se protege el *mianzi* o cómo se da *mianzi* a otras personas en China.

**¿Cómo los chinos protegen el *mianzi* y cómo dan *mianzi*?**

Por último en el apartado de *mianzi* se pregunta a los entrevistados que puedan dar sus recomendaciones sobre la importancia del *mianzi* y la manera de adaptarse a ella en el mundo de los negocios en China. De esta forma se puede obtener de primera mano la visión de los entrevistados sobre este valor tan importante en la cultura china.

**¿Qué consejos recomienda a los ejecutivos españoles para adaptarse a la importancia del *mianzi* en China?**

#### **CONFIANZA PERSONAL (XINREN)**

El siguiente valor por el que se pregunta es la confianza personal, ya que este valor no sólo es uno de los más importantes en China sino que además está muy relacionado con los dos valores anteriores; el *guanxi* y el *mianzi*. Sin embargo, antes de empezar a preguntar directamente por el valor de la confianza personal, dado que es un valor común en todas las culturas se opta por hacer una breve exposición en la que se ponga de relieve la importancia de la confianza

personal en todas las culturas si bien se matice el grado de importancia que consideran que tiene en la forma de hacer negocios en China.

**Siendo importante la confianza personal en todas las culturas, el objetivo de este trabajo de investigación es conocer el grado de importancia que tiene en China y como pudiera llegar a ser o no una condición necesaria para hacer negocios en China.**

Posteriormente se pregunta a los entrevistados por cual es el grado de importancia que tiene el *xinren* (confianza personal) en el mundo de los negocios y puedan explicar a su juicio por el principal motivo, de modo que se pueda conocer el trasfondo de dicha importancia.

**¿Qué importancia tiene la confianza personal según su experiencia en el mundo de los negocios en China?**

**¿Por qué?**

Siendo la confianza personal la más importante en China que la confianza institucional o la corporativa cuando se hacen negocios en China, tal como se ha visto en el apartado dedicado a este valor, consideramos que es importante preguntar para conocer el grado de importancia que tiene en los negocios la siguiente pregunta:

**¿Cómo se desarrollan los negocios con un chino cuando hay confianza personal de cuando no hay?**

Por último para conocer más sobre este valor y saber cómo poder desarrollar confianza personal y los requisitos indispensables para ello se pregunta a los entrevistados por como recomiendan ganar confianza personal en China.

**¿Para ganar la confianza personal en China qué recomienda hacer?**

## RENQING

El siguiente valor que se aborda en las entrevistas es el *renqing*, el cual está relacionado con el *guanxi* y la confianza personal. El valor del *renqing* dicho tal cual puede sonar como desconocido para los entrevistados pues la traducción literal de este valor es sentimiento de afecto. Sin embargo, tal como se ha podido explicar en análisis de este valor por medio de numerosos artículos de investigación el valor del *renqing* comprende una serie de comportamientos que son realmente lo que definen este valor como distintivo en la cultura de los negocios en China. Dado que nuestros entrevistados por su amplia experiencia haciendo negocios en China habrán vivido una gran variedad de situaciones en los que dichos comportamientos hayan sucedido se les pregunta sobre ellos para que puedan relacionarlos con el valor del *renqing*, cuya denominación tiene un origen más académico. Por este motivo se hace una breve exposición en la que se explican los comportamientos del *renqing* para que posteriormente se pueda preguntar sobre también sobre el comportamiento más importante.

**El *renqing* tiene varios significados en China. Puede ser considerado como un sentimiento de afecto. Sin embargo en este trabajo de investigación se estudia su relación con la importancia de tener un carácter empático, hacer favores, invitar a cenar, dar regalos, mantener el contacto con las personas que uno conoce y tener una actitud recíproca. En base a este sentido:**

Una vez comentados dichos comportamientos buscamos que los entrevistados puedan aportar con su gran experiencia cuál de los comportamientos del *renqing* es el más importante para ellos.

**¿Qué aspectos del *renqing* de los mencionados considera más importante del *renqing*?**

A continuación y para seguir averiguando la importancia que tiene este valor se pregunta a los entrevistados por el grado de importancia que tiene el

*renqing* en los negocios en China y puedan explicar el motivo por el que así creen que sucede.

**¿Qué importancia tiene el *renqing* en el mundo de los negocios en China?**

**¿Por qué?**

Durante el análisis del concepto del *renqing* se puso de manifiesto la importancia de mantener el contacto presencial en el mundo de los negocios en China. También se ha visto que el *renqing* tiene mucha relación con el *guanxi* y la forma de desarrollar confianza personal en China. De este modo se pregunta a los entrevistados que consideren la importancia del contacto presencial en los negocios en China y como o donde se llega a desarrollar.

**Según su experiencia, ¿es más importante mantener el contacto de forma presencial con las personas con las que uno hace negocios en China?**

**En caso afirmativo ¿Podía explicar por su experiencia como lo hacen en China?**

Para conocer en mayor profundidad el grado de importancia que pueda tener el contacto presencial se pregunta a los entrevistados si es más habitual que en España y en otros países occidentales mantener el contacto presencial, ya que no sólo sirve para conocer el grado de importancia, sino que además sirve de referencia en un contexto de negocios con una cultura distinta a la china que se asemeja a la occidental.

**En caso de que sea importante. ¿Considera que en China se hace de forma más habitual que en España?**



Habiéndose explicado ya los comportamientos que definen al *renqing* y que por tanto definen a dicho valor no tiene en este caso sentido preguntar por cómo desarrollarlo. Sin embargo, siendo un valor ligado a la confianza personal (*xinren*) y siendo la confianza personal uno de los valores más importantes en China se pregunta a los entrevistados si el *renqing* es un precursor para desarrollar confianza personal en China.

**¿Cree que hacer actos de *renqing* como los mencionados ayuda a desarrollar la confianza personal en China?**

### ARMONÍA

El siguiente valor que se analiza es la armonía en China el cual tal como se ha mostrado en el análisis de este concepto engloba una serie de comportamientos por los que los individuos chinos consideran que se mantiene la armonía en las relaciones. En la entrevista se tiene el propósito de averiguar el grado de importancia de mantener la armonía en los negocios, pero también saber si alguno de los comportamientos está perdiendo peso.

Antes de comenzar con las preguntas se enumera una lista de los comportamientos relacionados con la armonía que se han visto en el análisis de la armonía con la finalidad de que los expertos entrevistados reconozcan dichos valores y puedan valorar cuál de ellos es más o menos importante.

**En este trabajo de investigación se estudia la importancia de la armonía para los chinos en los negocios donde se analizan sus comportamientos tanto en la forma de hacer negocios como en las empresas. Estos se pueden resumir en:**

- Tener una actitud de modestia o humildad.
- Controlar las emociones delante de un grupo de personas.
- Evitar las situaciones de conflicto: como por ejemplo no mostrando la opinión en público o comentando iniciativas en público.
- Usar un lenguaje indirecto y ambiguo.

**- Respetar las normas de protocolo, incluido tener en consideración los símbolos de superstición para los chinos.**

Una vez se han comentado los comportamientos más comunes para mantener la armonía en las relaciones en China se pregunta a los entrevistados si consideran acertados o no dichos comportamientos para poder comprobar si según su experiencia son aun relevantes. También se pregunta si hay algún otro comportamiento que deseen añadir por si no se hubiera contemplado en los artículos investigados.

**¿Considera que son acertados estos comportamientos de los chinos para mantener la armonía? ¿Añadiría algún otro?**

La siguiente pregunta busca conocer el grado de importancia del valor de la armonía en el mundo de los negocios y conocer el principal motivo en caso de que sea importante.

**¿Según su experiencia es importante el valor de la armonía en China para hacer negocios?**

**¿Por qué?**

A continuación se pregunta a los entrevistados sobre sus recomendaciones para mantener la armonía o no romperla cuando se hacen negocios en China. De este modo podemos contar con la experiencia de los expertos y conocer que aspectos de la armonía son más importantes en China.

**¿Qué recomendaciones cree que deben tener en cuenta los ejecutivos españoles para mantener la armonía en las relaciones en China?**

Siendo el uso del lenguaje indirecto uno de los rasgos más característicos de la armonía en China y estando muy relacionado con la dificultad de su idioma

consideramos que es interesante conocer las recomendaciones de nuestros expertos en hacer negocios en China respecto al lenguaje indirecto e importancia de la comunicación no verbal que usan los chinos.

**¿Qué recomendaciones cree que deben tener en cuenta los ejecutivos españoles para adecuarse al lenguaje indirecto y comunicación no verbal de los chinos?**

### **JERARQUÍA**

El valor de la jerarquía es uno de los más importantes según el confucianismo tal como se ha tratado en el trabajo de investigación. En las entrevistas deseamos averiguar por medio de los expertos su experiencia con este valor. En primer lugar se desea averiguar la importancia que pueda tener en el mundo de los negocios.

**¿Qué importancia tiene la jerarquía en China según su experiencia en el mundo de los negocios?**

En segundo lugar pensamos que es interesante conocer como describirían el estilo de dirección de los ejecutivos chinos, de modo que podamos conocer por medio de nuestros entrevistados los rasgos que más lo definan según su experiencia.

**¿Cómo podría describir el estilo de dirección de los ejecutivos chinos en su toma de decisiones?**

Para poder profundizar más en el estilo de dirección de los chinos y ponerlo en contexto con el estilo de dirección en España se pregunta a los entrevistados por las principales diferencias que encuentran entre ambos países.

**¿Qué diferencias encuentra entre el estilo de dirección de los ejecutivos chinos y el de los españoles?**

Para conocer más en profundidad la importancia de la jerarquía en China en el mundo de los negocios y siendo un valor tan marcado en la sociedad creemos que es conveniente obtener de primera mano de los expertos entrevistados su experiencia cuando hay diferencia de rango jerárquico a la hora de hacer negocios en China. De este modo no sólo se incide en conocer la importancia de este valor, sino que la contestación obtenida pueda servir de recomendación a tener en cuenta cuando se envían personas a negociar en China.

**¿Cómo explicaría usted la forma de hacer negocio de los chinos con ejecutivos de otras empresas de su mismo rango jerárquico?**

**¿Cómo explicaría usted la forma de hacer negocio de los chinos con ejecutivos de otras empresas de un rango jerárquico inferior?**

Por último sobre el valor de la jerarquía consideramos que es importante que los entrevistados puedan aportar cualquier consejo o recomendación que no haya sido tratado en las preguntas anteriores o que deseen incidir en ello.

**¿Qué consejos recomienda a los ejecutivos españoles para adaptarse al estilo de dirección o a la importancia de la jerarquía en China?**

## **COLECTIVISMO**

El último valor que se analiza en la entrevista es el colectivismo que tal como se ha visto es característico de la sociedad China, mientras que en Occidente, y en nuestro caso en España tenemos una mayor orientación al individualismo. Dado que el concepto de colectivismo no es un término popularmente conocido en la sociedad, sino que está más vinculado a los estudios sociológicos, se describe a los entrevistados en función de comportamientos colectivistas que han sido descritos en el apartado del colectivismo. Además se desea exponer los más importantes para posteriormente preguntar a los

entrevistados sobre los comportamientos más relevantes o si hay algún otro que deseen añadir como importante.

**En este trabajo de investigación se analiza la importancia del colectivismo e individualismo en la sociedad china. En base a esto se reconocen los siguientes comportamientos:**

- 1. Aceptar las necesidades y objetivos de los miembros del grupo en vez de los de uno mismo.**
- 2. Normas sociales y obligaciones definidas por el grupo al que individuo pertenece más que por las individuales.**
- 3. Una gran disposición para cooperar con los miembros del grupo.**
- 4. La importancia de la familia en las empresas pequeñas o medianas.**

Una vez comentados los comportamientos más importantes que se han encontrado en el análisis del colectivismo se pregunta si son acertados estos comportamientos que describen el colectivismo en China y si cambiaría o añadiría alguno de modo que se puedan conocer si alguno de los comportamientos está perdiendo fuerza o si hay alguno que no haya sido identificado en la revisión literaria.

**¿Considera que son acertados estos comportamientos de los chinos en cómo mantener la importancia del grupo?**

**¿Cambiaría o añadiría algún otro?**

A continuación se desea conocer por parte de los entrevistados el comportamiento colectivista que crean es más importante en los negocios en China. De este modo se puede intentar averiguar cuál de ellos ha de ser más relevante a la hora de hacer negocios.

**¿Qué comportamiento colectivista considera que es más importante en China? ¿Por qué?**

A continuación se desea conocer por parte de los entrevistados el comportamiento colectivista que crean es menos importante en los negocios en China y el motivo por el que lo creen. De este modo se puede intentar averiguar cuál de ellos está perdiendo relevancia a la hora de hacer negocios.

**¿Qué comportamiento colectivista considera que es menos importante en China o que está perdiendo importancia entre las generaciones más jóvenes?**

**¿Por qué?**

Por último se pregunta a los entrevistados alguna recomendación que crean que sea importante remarcar para adaptarse a la orientación colectivista.

**¿Qué consejos recomienda a los ejecutivos españoles para adaptarse a la orientación colectivista de los chinos?**

Antes de comenzar la tercera parte de las entrevistas y para terminar con la segunda parte en la que hemos analizado los valores socioculturales más importantes y ver cómo influyen a la hora de hacer negocios, se pregunta a los entrevistados si hay algún otro valor que añadirían. De este modo deseamos averiguar si los valores seleccionados son los más importantes a ojos de los entrevistados y si hay algún otro valor que deba ser tenido en cuenta.

**¿Cree que los valores tratados son los que hay que tener en cuenta o añadiría algún otro?**

### **TERCERA PARTE: ADAPTACIÓN**

Una vez han sido analizados los valores socioculturales deseamos averiguar si las diferencias culturales son un factor a tener en cuenta por los empresarios, ejecutivos y empresas españolas que deseen hacer negocios en China. En concreto

si deben adaptarse a los valores socioculturales y la manera de hacerlo. Para ello se realizan las tres siguientes preguntas:

**¿Las empresas españolas tienen que adaptarse a los valores socioculturales para tener éxito en los negocios en China?**

**¿Cuáles cree que son los factores más importantes para tener éxito en China para un ejecutivo desde el punto de vista socio cultural y profesional?**

Aprovechando que estamos ante expertos en conocer el contexto empresarial en China y en como la cultura china pudiera influir a la hora de hacer negocios se les pregunta a los entrevistados por la clave de su éxito en China, de modo que pueda servir de referencia.

**¿Cuál cree usted que es la clave de su éxito profesional en China?**

Aunque las diferencias culturales entre España y China son considerables, deseamos averiguar si hay existe algún factor a juicio de los entrevistados que los españoles compartamos con los chinos y pueda servir de ventaja en la adaptación cultural.

**¿Cree que los empresarios o ejecutivos españoles tienen alguna ventaja competitiva para hacer negocios en China por alguna similitud en la forma de comportarnos en los negocios respecto a otros países occidentales?**

#### CUARTA PARTE

En la última parte de la entrevista se desea averiguar si la importancia de los valores socioculturales en el mundo de los negocios en China es relativa en función de la edad de los chinos. Para ello se divide a la población china en edad de hacer negocios en tres generaciones. La división de cada generación responde a criterios sociales e históricos que hayan vivido como por ejemplo la época de la revolución cultural de Mao, el comienzo de la recuperación económica de los años

ochenta o a la política de un hijo único que ha marcado a toda una generación de chinos, los cuales además sólo han conocido China como una gran potencia económica en la que una buena parte además han podido estudiar en la universidad.

Para elegir los grupos de edad se ha contado con la experiencia de uno de los investigadores chinos más asentados en España, el codirector de este trabajo, D. Minkang Zhou, profesor de Estudios de Asia Oriental de la Universidad Autónoma de Barcelona. Los tres grupos son los siguientes:

- Ejecutivos o empresarios chinos mayores de 55 años. Este grupo de edad se ha elegido ya que estos ejecutivos en su mayoría no han estudiado en la universidad, ni han hecho un master, han vivido parte de la Revolución cultural y la época de la pobreza en China.
- Ejecutivos o empresarios chinos entre 38 y 55 años. En este rango de edad ha sido escogido ya por personas inferiores a los 55 años, y hasta un límite de 38 años ya que la política de un solo hijo comenzó a implementarse en 1979. En este rango de edad se puede decir son ejecutivos donde algunos si han tenido la oportunidad de ir a la universidad y han desarrollado sus negocios desde los años noventa donde China comenzaba a modernizarse.
- Ejecutivos o empresarios chinos hasta 38 años. Esta edad ha sido escogida ya que son ejecutivos donde la mayoría son hijos únicos, muchos si han tenido la oportunidad de ir a la universidad, o estudiar en el extranjero y conocen China como una potencia económica de gran crecimiento en la que no faltan oportunidades laborales y en la que China es reconocida como la segunda potencia económica mundial y posibilidades a corto plazo de convertirse en la primera.

A continuación se van analizar si la importancia de los valores tratados varía en función de las edades de los ejecutivos o empresarios chinos. Para ello se va a preguntar a los entrevistados que para cada rango de edad otorguen una puntuación comprendida entre 1 y 5 siendo:



1. No tiene importancia
2. Poco importante
3. Importante
4. Muy importante
5. Clave

**Para los ejecutivos chinos de más de 55 años aproximadamente otorgue una puntuación sobre la importancia que le dan a cada uno de los valores en el mundo de los negocios en función de la siguiente puntuación:**

1. **No tiene importancia**
2. **Poco importante**
3. **Importante**
4. **Muy importante**
5. **Clave**

Tabla 7. Tabla de para mayores de 55 años

<u>VALOR SOCIOCULTURAL</u>	<u>PUNTUACIÓN</u>
TENER Y DESARROLLAR GUANXI	
MIANZI	
CONFIANZA PERSONAL	
RENQING	
ARMONÍA EN LAS RELACIONES	
JERARQUÍA	
COLECTIVISMO	

Para los ejecutivos chinos de entre 38 y 55 años aproximadamente otorgue una puntuación sobre la importancia que le dan a cada uno de los valores en el mundo de los negocios en función de la siguiente puntuación:

1. No tiene importancia
2. Poco importante
3. Importante
4. Muy importante
5. Clave

Tabla 8. Tabla entre 38 y 55 años

<u>VALOR SOCIOCULTURAL</u>	<u>PUNTUACIÓN</u>
TENER Y DESARROLLAR GUANXI	
MIANZI	
CONFIANZA PERSONAL	
RENQING	
ARMONÍA EN LAS RELACIONES	
JERARQUÍA	
COLECTIVISMO	

Para los ejecutivos chinos hasta 38 otorgue una puntuación sobre la importancia que le dan a cada uno de los valores en el mundo de los negocios en función de la siguiente puntuación:

1. No tiene importancia
2. Poco importante
3. Importante
4. Muy importante
5. Clave

Tabla 9. Tabla para menores de 38 años

<u>VALOR SOCIOCULTURAL</u>	<u>PUNTUACIÓN</u>
TENER Y DESARROLLAR GUANXI	
MIANZI	
CONFIANZA PERSONAL	
RENQING	
ARMONÍA EN LAS RELACIONES	
JERARQUÍA	
COLECTIVISMO	



## CAPÍTULO 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS

### 6.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL *GUANXI*

Según muchos investigadores el *guanxi* es un factor que forma parte del día a día en los negocios en China (Hu et al., 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Chua et al., 2009; Wilson & Brennan, 2008; Ai, 2006; Alon, 2003; Chung & Hamilton, 2001; Fang, 1999; Xin & Pierce, 1996). Su presencia e influencia es fundamental tanto en las empresas chinas privadas o estatales, como en las empresas extranjeras que invierten en China (Lin & Zhao, 2016; Yang, 2011). También según los expertos que han participado en las entrevistas consideran que el *guanxi* es un factor muy importante en los negocios en China. De los dieciséis entrevistados diez de ellos han usado el término “muy importante” y seis coinciden en usar el “término “fundamental” confirmando en ambos casos el *guanxi* como un factor muy significativo e influyente en el mundo de los negocios en China. Cabe destacar las siguientes afirmaciones como ejemplo del grado de importancia del *guanxi* a la hora de hacer negocios.

“En China es muy importante tener un buen *guanxi*, en China no es un plus, es que es necesario simplemente.” (Entrevistado A)

“En China nunca vas a poder hacer negocios sin la relación personal y de confianza [...]” (Entrevistado B)

“Muchísima, es fundamental, para todo lo que quieras hacer en China requiere primero conocer a las personas.” (Entrevistado G)

“En China es muy importante que te conozcan antes de hacer negocios.” (Entrevistado Ñ)

Estas respuestas están en sintonía con el análisis del concepto del *guanxi* que hemos realizado en los capítulos anteriores, donde numerosos investigadores han concluido en sus trabajos de investigación sobre el *guanxi* la importancia que

tiene en China y la necesidad que hay en China de alcanzar relaciones de *guanxi* en el mundo de los negocios (Khan et al., 2016; Niedermeier, 2016, Peng et al., 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Tong, 2014; Luo et al., 2012; Yang, 2011). Es conveniente recordar que los expertos entrevistados son personas de negocios que acuden a China a vender o comercializar los productos o servicios de sus empresas. Por lo tanto, es importante destacar que las relaciones de *guanxi* son observadas y usadas por ellos mismos como una fórmula de adentrarse en el mercado chino o incrementar su cuota de mercado para alcanzar el éxito empresarial en China. La visión que se aporta por parte de los entrevistados está enfocada al uso de las relaciones personales de *guanxi* con clientes o posibles clientes.

Tal como se ha visto también en el trabajo de investigación la importancia del *guanxi* no sólo afecta a las empresas chinas, sino también a las empresas extranjeras como también queda demostrado por los expertos entrevistados. Además el *guanxi* es un concepto que es importante para todo tipo de empresas, ya sean multinacionales (Tsai, 2013; Fang, 2011; Zhang & Zhang, 2006), empresas medianas o pequeñas (Wiegel & Bamford, 2015; Cardoza & Gaston, 2013; Glegg et al., 2007), o incluso para los emprendedores (Peng et al., 2016; Arribas et al., 2013) o las *joint ventures* (Lau & Tovstiga, 2015; Zheng & Larimo, 2010). Las entrevistas a los expertos de este trabajo de investigación también reflejan que esto es cierto dado que los expertos a los que se ha entrevistado son ejecutivos o han trabajado en China en empresas o instituciones multinacionales (6 entrevistados), en empresas medianas (2 entrevistados), en empresas pequeñas (4 entrevistados) o son personas que han emprendido sus negocios en China (6 entrevistados). Por lo tanto, se puede concluir que el *guanxi* es importante en todo tipo de empresas, pues tal como se puede extraer de algunos entrevistados las siguientes afirmaciones:

“Yo siempre digo que en China lo importante eres tú y no tu empresa y en Europa es al revés.” (Entrevistado A)

“En China nunca vas a poder hacer negocios sin la relación personal y de confianza. Salvo si eres una empresa con una buena marca conocida, donde el chino confiará en la marca como Tesco, Nike, etc. Pero si por

ejemplo vas con Tous, Majorica por ejemplo, entonces te tienes que ganar la confianza del socio chino. Hay diferencia entre tener ya una marca muy reconocible a no tenerla, donde es necesaria ampliar los contactos.” (Entrevistado B)

“Es clave esos contactos personales, que ten dan gente de allí con gente de allí. Es muy difícil desembarcar allí si no cuentas con socios locales que te abran las puertas, por supuesto si tienes una marca reconocida como Apple todo viene más rodado.” (Entrevistado H)

Por lo tanto, en China se puede decir que en los negocios en China cuando están en las primeras fases de inicio y desarrollo el poder de las relaciones personales está por encima del de las empresas y las marcas, salvo si eres una marca de renombre internacional en la cuyo caso la confianza sobre la marca da pie a confiar en la persona inicialmente. Esta perspectiva de los entrevistados coincide con las recomendaciones que hemos visto en los trabajos de investigación que se han analizado. De hecho uno de los hechos que más se remarca en los trabajos de investigación es la importancia de la amistad en las relaciones de negocio en China (Shi et al., 2015; Gu, 2014; Wei & Li, 2013; Luo, 2007).

“En la cultura china el concepto de amistad y el de los negocios no está separado. En Occidente separamos más la amistad de los negocios, en China los amigos están para dar y recibir favores en los negocios. El concepto de negocios y amistad van unidos, uno hace negocios con amigos, y uno hace amigos para hacer negocios. Las amistad no se hace porqué sí.” (Entrevistado L)

Sin embargo, en España solemos decir que es mejor no mezclar las amistades existentes con los negocios por miedo a perder los amigos o que se vea dañada la relación. Sí se da el caso de que la amistad pueda surgir en el mundo de los negocios, por ejemplo entre clientes y proveedores, pero suele darse una vez comenzada la relación. A tenor de las respuestas de nuestros expertos en China

primero es necesario desarrollar la relación de amistad o personal y después se da lugar o no a la relación de negocios.

“En España lo primero es cumplir en primer lugar con el servicio de la venta, después puede continuar o no, para que continúe depende de varias variables, desde la relación con el cliente, que se suele dar después de haber empezado los negocios. En cambio en China lo primero es la relación, y después los negocios pueden venir o no” (Entrevistado I)

Durante el trabajo de investigación se ha analizado el *guanxi* desde cuatro perspectivas para ofrecer un análisis de este concepto que sea profundo y completo. Curiosamente los entrevistados a los que se les pregunta sobre la importancia del *guanxi* en los negocios y el porqué de esta importancia ofrecen en sus respuestas definiciones que aluden al *guanxi* como relación, proceso, intercambio y recurso, si bien la siguiente afirmación de uno de los entrevistados es muy completa.

“El *guanxi* en China es fundamental, ya que los chinos entienden las relaciones de negocio como relaciones personales en las que es continuo el intercambio de favores. El *guanxi* es como un activo que se usa mucho para tus negocios. En China todo está muy mezclado ya que sin *guanxi* no puedes hacer nada, pues si no tienes un contacto no puedes desarrollar un negocio, el mundo público y empresarial está muy mezclado, pero allí está visto todo esto de otra forma.” (Entrevistado O)

En esta definición de la importancia del *guanxi* coinciden tres de los cuatro conceptos usados para analizar el *guanxi* en este trabajo de investigación: *guanxi* como relación, *guanxi* como proceso, *guanxi* como intercambio y *guanxi* como recurso.

*Guanxi* como relación: La definición básica que todos los autores usan como denominador común es considerar el *guanxi* como una relación entre dos o más personas en la que se establecen normas de relación y comportamientos distintos al resto (Niedermeier, 2016; Guo & Miller, 2010; Luo, 2007; Hutchings & Weir, 2006; Yeung & Tung, 1996). El entrevistado O afirma: “[...] los chinos



entienden las relaciones de negocio como relaciones personales [...]”. Por lo que deja claro el factor de relación personal como un elemento clave en el concepto del *guanxi*.

*Guanxi* como intercambio: Para otros autores lo más relevante del concepto *guanxi* a la hora de ser definido es la especial y distintiva reciprocidad que se establece entre las partes (Ahmed et al., 2013; Bedford, 2011; Bian, 2007). El entrevistado O afirma: “[...] en las que es continuo el intercambio de favores.”

*Guanxi* como un recurso: Para otros autores lo que más destaca a la hora de explicar el *guanxi* es la finalidad de esas relaciones para poder hacer uso de ellas como recurso para encontrar soluciones a una necesidad (Wiegel & Bamford, 2015; Su et al., 2007; Fan, 2002; Steidlmeier, 1999). Podemos rescatar la cita de un reciente estudio académico sobre el *guanxi* en el que se estudiaba este concepto como un activo:

“Las relaciones de *guanxi* en los negocios son reconocidas por poseer el potencial de ser consideradas un recurso organizacional” (Wiegel & Bamford, 2015). Traducción propia.

Mientras que nuestro entrevistado O afirma lo siguiente:

“El *guanxi* es como un activo que se usa mucho para tus negocios.”

Aunque el entrevistado O no incluye en su respuesta a la pregunta sobre importancia del *guanxi* en el mundo de los negocios en China conceptos que lo puedan relacionar al *guanxi* con el análisis de este como un proceso si lo hacen tres entrevistados que aluden a la importancia de que con el *guanxi* se puedan conseguir otros contactos o aludan al término de capital social. Recordemos que el *guanxi* como proceso enfatiza el *guanxi* como un proceso dinámico el cual comienza con dos personas pero puede incluir a más personas en sucesivas etapas (Fan, 2002). Efectivamente resulta muy habitual que confluyan terceras personas que sirvan de enlace entre dos personas que no se conozcan pero que sí tengan en común la amistad de esta tercera persona (Jiang et al., 2012). Este tipo de personas juegan un papel muy importante en la sociedad china pues son reclamados por otros individuos que desean ponerse en contacto con personas a las que

desconocen y de este modo alargar sus redes sociales (Gao et al., 2013). A este respecto podemos señalar que varios entrevistados aluden a la capacidad del *guanxi* de generar nuevos contactos o relaciones de *guanxi*.

“Importancia máxima, incluso te ayuda a que otras personas te deriven a otras de su red de contactos. Es así porque está intrínseco en su sociedad, su manera de llevar las relaciones a nivel personal, de amigos, de familia, es su forma de actuar.” (Entrevistado F)

“A mi modo de ver es imposible hacer negocios en China si no cuentas con socios chinos fieles y potentes, y obviamente lo que ellos te aportan son contactos personales.” (Entrevistado H)

Tal como se vio en el análisis del *guanxi* como proceso, se alude al uso de intermediarios como una fórmula muy útil para desarrollar *guanxi* especialmente las empresas extranjeras que acuden al mercado chino ya que al no tener una red de contactos y ser inexpertos en la cultura china pueden beneficiarse de la red de contactos de personas con una buena red de *guanxi* (*guanxi wang*) (Lin & Zhao, 2016; Zheng & Larimo, 2010; Wilson & Brennan, 2008). Por lo que demuestra que el análisis realizado en el trabajo de investigación sobre el *guanxi* como relación, proceso, intercambio y recurso se asemeja a la definición y uso del *guanxi* en China observado por los expertos entrevistados. Siendo para la mayoría de los entrevistados visto como una relación personal o de amistad en la que el afecto es inherente a las relaciones personales o de amistad, pero en el que también varios entrevistados destacan la importancia de la confianza juega un pale importante.

Respecto al principal motivo por el que los entrevistados creen que el *guanxi* es importante en China todos los entrevistados lo relacionan con la importancia de las relaciones personales en China. Dicha importancia ya se resaltó por varios entrevistados como pudimos ver en el análisis sobre la pregunta sobre como de importante es la cultura china en el éxito en los negocios. Sobre la causa o la fuente de la importancia de las relaciones personales sólo cuatro entrevistados hablan sobre ella, si bien todos coinciden en señalar el origen en su cultura y sociedad por lo que es destacable que todos quienes hablan sobre

el origen del *guanxi* en esta pregunta aludan a la importancia de la tradición de este valor, a la cultura o al ser un elemento de su sociedad.

“Tiene mucha tradición en China” (Entrevistado A)

“El *guanxi* es muy importante básicamente porque como funciona la sociedad china es por círculos, o estas en el círculo o no estas. Si estas en círculo tienes que hacer favores y no perder cara pues es un factor clave en la pertenencia al grupo” (Entrevistado C)

“Es así porque esta intrínseco en su sociedad” (Entrevistado F)

“En la cultura china el concepto de amistad y el de los negocios no está separado.” (Entrevistado L)

Tal como se ha mostrado en el trabajo de investigación la cultura china está orientada a las relaciones por influencia del confucianismo y de su tradición en la sociedad de tratar a las personas en función de círculos concéntricos (Chang et al., 2014; Tsai, 2013; Luo, 2007; Wang, 2007; Yang, 1995; Ho, 1991). Estas respuestas de los entrevistados están en sintonía con lo expuesto, si bien cabe destacar la siguiente afirmación de uno de los entrevistados quien además señala otro factor tratado:

“Es importante, en China ocurre una cosa y no del sistema actual sino de algo que ocurre desde hace 4.000 años. En China debido a una falta de seguridad jurídica y otras razones las personas construyen círculos concéntricos en sus relaciones y tienden a confiar en sus círculos más próximo, cuanto más te alejas menos confían” (Entrevistado J)

Varios investigadores afirman que en China, el *guanxi* es utilizado como sustituto de instituciones que velen por la eficiencia del mercado (Lin & Zhao, 2016; Peng et al., 2016; Li et al., 2015; Lu, 2015; Tian et al., 2015; Cai & Yang, 2014; Park & Luo, 2001; Fan, 2002; Guthrie, 1997; Xin & Pearce, 1996). En el mundo de los negocios las personas prefieren tratar con las personas que conocen y en especial con las que tienen *guanxi* en respuesta a esas ineficiencias legales e institucionales, de modo que eviten comportamientos oportunistas y tengan un

trato preferencial (Zhang & Zhang, 2013; Lee & Humphreys, 2006; Standifird & Marshall, 2000). Aunque directamente los entrevistados no hablen de la inseguridad jurídica como la principal causa de la existencia del *guanxi*, si en cambio aluden a un concepto que sustituye la confianza en el sistema jurídico institucional por la confianza en las relaciones. Esto se puede ver en que cuatro de los entrevistados que no explicaron el origen de la importancia del *guanxi*, si en cambio relacionan el *guanxi* con la confianza personal, pues la palabra confianza o confiar aparece en cinco de los entrevistados en esta pregunta.

Otro de los factores que se analizan en la tesis es la importancia del *guanxi* con los miembros del partido comunista, funcionarios o miembros del gobierno estatal, regional o local. Tal como se ha explicado las empresas extranjeras deben considerar que China sigue controlando la economía del país y los sectores claves (Luo et al., 2012; Guthrie, 1998; Xin & Pearce, 1996; Ambler, 1995). Además la consecuencia de la descentralización ha traído más poder en favor de los gobiernos regionales y locales (Shen et al., 2012; Cai & Treisman, 2006). En los últimos años además China ha desarrollado un marco legal más sólido y se ha perseguido a la corrupción en las instituciones y gobierno como una prioridad nacional desde la entrada de Xi Jinping en la presidencia de China en 2013, lo cual viene aludido por un entrevistado que además es de los que más experiencia tienen en China por lo que conoce bien la evolución:

“El *guanxi* con los miembros del gobierno sigue siendo importante ya que llevándote bien con miembros del partido las cosas van mejor. Pero hay que aclarar que no debe confundirse con la corrupción, pues incluso el presidente actual Xin Jinping ha luchado mucho contra la corrupción.”  
(Entrevistado H)

En este sentido también coincide otro de los entrevistados con mayor experiencia en vivir en China y con un mayor puesto de responsabilidad e influencia.

“Es menos importante debido a la campaña anti-corrupción llevada por el gobierno, por lo que huyen de tener relaciones con empresas extranjeras.” (Entrevistado K)

Por lo que los empresarios deberían tener en cuenta que las relaciones con los miembros del gobierno o los funcionarios puedan ser consideradas de corruptas y se basen en sobornos como ocurre con un tipo el *qianli guanxi* vinculado con la corrupción y basado solamente en el utilitarismo y sin componentes afectivos ni personales (Tian et., 2015; Luo, 2007; Koehn, 2001). Sin embargo, todos los entrevistados aluden a que el *guanxi* con miembros del gobierno o con las instituciones chinas sigue siendo importante. Si bien se ha de tener en cuenta que seis de los entrevistados afirman que ha perdido importancia y del resto algunos vinculan la importancia del *guanxi* con la administración a que el sector en el que trabajen sea controlado por el gobierno o sea considerado estratégico por el gobierno como la banca, las relaciones con las instituciones extranjeras.

“Para mí sí, porque trato con ellos como bancos o agencias chinas.”

(Entrevistado G)

“Sí, es muy importante especialmente si tu producto o servicio está enfocado a licitaciones como el de la empresa en la que trabajo.”

(Entrevistado Ñ)

“En mi caso sí, ya que el sector bancario depende del gobierno, no existen bancos privados.” (Entrevistado O)

Por lo tanto sigue siendo muy importante tener contactos de *guanxi* con personas de la administración que puedan estar relacionadas con sectores manejados por el gobierno como la banca, las agencias estatales, o los sectores estratégicos. Respecto a las empresas que desean vender en China en sectores no estratégicos o controlados por el gobierno hay que valorar por las contestaciones de los entrevistados que no trabajan en sectores controlados por el gobierno como la banca o las relaciones institucionales. Siendo doce entrevistados los que no trabajan en dichos sectores hay que señalar que seis entrevistados piensan que está perdiendo importancia.

“China ha ido cambiando, las instituciones han ido cambiando. Antes era indispensable tener el *guanxi* con la administración, ahora menos, es

conveniente tener relaciones con la administración pero ya no es indispensable.” (Entrevistado K)

Esta afirmación resume bien la opinión de los que piensan que sí hay diferencias, además esta argumentación coincide con dos puntos de vista revisados en el análisis del *guanxi*. Child & Mollering (2003) afirman que el desarrollo de las instituciones en China hará que sea menos necesario el uso de las relaciones personales. Por su parte, otros académicos como Guthrie (1997) o Fan (2002) afirman que el desarrollo de las instituciones en China y del marco legal hará que el *guanxi* pierda importancia. Ahora bien, a tenor de las respuestas de los entrevistados a día de hoy el *guanxi* sigue siendo importante tanto con empresarios y ejecutivos como con miembros de la administración o el partido comunista. Tan sólo parece ser que los cambios institucionales estén afectando a la importancia y modo de desarrollar *guanxi* con la administración o cargos políticos en sectores no controlados por el gobierno o empresas estatales o que puedan ser considerados estratégicos. En cualquier caso, sí parece que la importancia de mantener *guanxi* para las empresas con la administración pueda seguir siendo importante y tal como apunta el entrevistado A sea aconsejable en las aduanas.

“Es muy importante por ejemplo para agilizar procesos, sacar mercancía de aduanas. El hecho de tener *guanxi* es un seguro para evitar problemas pues puedes evitar que te paralicen la mercancía para buscar una comisión por ejemplo.” (Entrevistado A)

“Depende del nivel de negocio en el que te muevas. En mi sector del vino no es necesario, pero si es verdad que mis importadores chinos necesitan algún tipo de relación.” (Entrevistado C)

De hecho según este entrevistado puede ser una herramienta para pasar los arduos trámites aduaneros y precisamente evitar ser sobornado y caer en el pago de comisiones por medio de tener contactos con los que la relación sea de amistad y no monetaria. Esta perspectiva está en consonancia con lo que algunos investigadores sugieren sobre las ventajas de tener contactos en la administración

china. Pues permite conocer cambios en la regulación (Gu et al., 2008), obtener licencias de exportación, de importación (Li, 2011; Dunfee & Warren, 2001). Además según la empresa dependa más de los recursos manejados por el gobierno, o su tamaño sea cada vez mayor tendrá una mayor importancia sus relaciones de *guanxi* con el gobierno (McNally et al., 2007). Por lo tanto, se puede concluir que para las empresas que desean vender en China en sectores no estratégicos o controlados por el gobierno el *guanxi* con las instituciones sigue siendo importante, aunque los resultados indican que se está perdiendo importancia, manteniéndose importante en asuntos como las aduanas, especialmente si el producto requiere de muchos permisos como el del entrevistado A.

Otro de los factores que se analizan en las entrevistas es sobre la forma o las características en cómo se desarrolla *guanxi* con empresarios o ejecutivos a cómo hacerlo con políticos, funcionarios o personas del gobierno. Respecto al desarrollo de relaciones de *guanxi* con miembros de la administración china se han encontrado artículos de investigadores (Fan et al., 2014; Yang, 2011; Fan, 2007; Luo, 2007; Davies et al., 1995) como recomendaciones del Consejo de Estados Unidos y China para los Negocios (UCBC) que aconsejan el uso del *guanxi* con las autoridades para que las empresas pueden evitar las trabas burocráticas mediante las redes de contactos personales. Ahora bien, las empresas internacionales deberían ser conscientes de la diferencia entre el buen *guanxi* (*qinyou guanxi*) y el mal *guanxi* (*quanli guanxi*) relacionado con los casos de corrupción en las relaciones con las autoridades gubernamentales. En un informe sobre los casos de soborno a las autoridades locales de la prestigiosa empresa de investigación Charney Research, realizado por Charney & Qazi (2015) se afirma que cerca del 35% de las empresas reconocen haber tenido que pagar sobornos a funcionarios o autoridades gubernamentales, especialmente a las locales.

En la revisión que se ha realizado sobre los artículos de investigación, libros y actas de conferencias no se han encontrado consejos, fórmulas o recomendaciones sobre los factores claves que deben desarrollar a nivel personal los ejecutivos extranjeros para desarrollar *guanxi* en cada caso. Gracias a las respuestas de los expertos entrevistados se obtiene información muy relevante para conocer como es el *guanxi* con los empresarios y como es con los miembros del partido comunista y personal de la administración. También gracias a estas

respuestas se confirma los cambios que se están produciendo en las instituciones chinas hacia una mayor vigilancia en los casos de corrupción. La mayoría de los entrevistados opinan que sí hay diferencias en cómo se desarrolla entre unos y otros. Además opinan sobre cómo se debe desarrollar el *guanxi* con los políticos o burócratas por lo que definen como debe ser en un caso, y por diferencia como debe ser en el otro. De los dieciséis entrevistados se ha obtenido que catorce creen que sí hay diferencias, dos entrevistados que no las hay y uno de los entrevistados afirma que no sabe si existen diferencias ya que trata únicamente con empresarios. Por lo tanto, hay una clara mayoría que opinan que hay diferencias en cómo se desarrolla el *guanxi* entre unos y otros. A raíz de las respuestas obtenidas cuatro de los entrevistados coinciden en usar las palabras “discreto” o “discreción”. Otros dos entrevistados usan la expresión “ser delicado” o “tener contactos delicados” para referirse a las relaciones con el gobierno. También otros dos entrevistados comentan que hay que ser más indirecto a la hora de establecer *guanxi*, incluso otro entrevistado recomienda usar terceras personas. Por lo tanto, analizando las respuestas podemos concluir que para establecer *guanxi* con los políticos o burócratas hay que ser más discreto en las relaciones, más indirecto en establecerlas y con mucho cuidado de que puedan dar origen a actos de corrupción.

“Sí, hoy en día con la persecución a la corrupción hay que ser muy delicado en el trato con la administración. Con los empresarios puede ser más habitual quedar a cenar.” (Entrevistado B)

“Hay que ser muy cauto con los las personas de la administración.”  
(Entrevistado H)

En China los numerosos casos de corrupción donde los políticos o funcionarios son sobornados han originado que se interprete el *guanxi* como un acto cuya finalidad es el soborno (Ling, 2014). Por lo tanto, a tenor de las contestaciones de los entrevistados hay que ser cauto con el tipo de relaciones que se establecen para evitar caer en situaciones de dudosa legalidad. Respecto a las formas de desarrollar *guanxi* con los empresarios o ejecutivos por lo expresado



por los entrevistados hay una mayor libertad en poder ofrecer quedar a cenar para profundizar en la relación personal.

“Por cómo me han contado mis clientes puedo contar que entre empresarios es fácil ya que se puede tener una relación abierta. Pero con un político que tiene una imagen es mucho más difícil que sea pública y suele ser por una relación de parentesco, o de ser del mismo pueblo natal. La relación entre empresarios y personal de la administración suele ser una relación monetaria, mientras que entre empresarios suele ser estratégica.”  
(Entrevistado A)

Sin embargo con los miembros de la política o administración parecen círculos más cerrados y conviene tener un elemento de *guanxi wang* en común. Tal como vimos la red de contactos del *guanxi* (*guanxi wang*) viene dada muchas veces por aspectos que las personas tengan en común como el parentesco, el pueblo natal, la escuela o universidad (Jiang et al., 2012; Lin, 2010; Luo, 2007). En el campo de la política y la administración parece ser un factor muy importante y que puede ayudar a evitar relaciones basadas en el soborno.

Respecto a los factores claves para que los empresarios extranjeros puedan desarrollar *guanxi* con empresarios o ejecutivos chinos se ha encontrado por parte de los investigadores la recomendación de construir relaciones por medio de cenas, regalos y favores ofrecen la oportunidad en los procesos de negociación para poder establecer mejores relaciones personales (Chua, 2012; Huang et al., 2009; Wei & Youmin, 2001; Yang, 1994). Es fundamental en el escenario empresarial en China dedicar tiempo a visitar a los clientes, socializar por medio de cenas, banquetes o encuentros informales, en los que esencialmente no se habla de negocios, sino que se desarrollan conversaciones en las que las partes confraternizan y comienzan o fortalecen sus lazos de amistad. Varios estudios de investigación sobre el *guanxi* y el desarrollo de relaciones en los negocios en China advierten a los empresarios extranjeros que deseen operar en China que tengan en cuenta la importancia del contacto con el cliente durante las horas laborales, pero también por medio de actividades fuera del trabajo como las cenas, eventos deportivos, partidos de golf, etc. (Kaunonen, 2014; Chen et al., 2013; Jiang et al., 2012; Kosmala & Xian, 2011; Chua et al., 2009). Los expertos

entrevistados están de acuerdo con esta visión reflejada por los investigadores, pues los principales factores que requieren para entablar relaciones de *guanxi* en China es tiempo y dinero. De hecho la totalidad de los entrevistados han respondido afirmativamente a la pregunta de si un español puede desarrollar *guanxi* con los chinos. Ahora bien, sin que se haya preguntado sobre si es fácil o difícil hacerlo hay cinco entrevistados que han usado la palabra “difícil” y uno la palabra “complicado” para calificar el proceso de desarrollar *guanxi* en China por los españoles.

“Sí, pero es muy difícil y requiere mucho tiempo e inversión.”

(Entrevistado B)

“Si vienen con una mentalidad abierta, son muy pacientes, y están dispuestos a gastar tiempo y dinero si pueden.” (Entrevistado F)

Además conviene indicar que tres entrevistados han afirmado en sus respuestas que siendo extranjero en China los chinos siempre hacen una distinción a la hora de hacer relaciones y depositar confianza.

“Es muy complicado, porque que las mayores fuentes de *guanxi* vienen por ser del mismo lugar de nacimiento, de la misma familia, apellido, de la misma universidad podría y esto es imposible con un extranjero. Un extranjero puede formar un *guanxi* cuando has estudiado allí, o has trabajado allí, hablas el idioma por supuesto, has hecho contactos de varios sectores pero un chino nunca va a confiar en ti al 100% por el mero hecho de ser extranjero aunque lleves viviendo allí 20 años.” (Entrevistado A)

“Tienes que estar muy presente en China, es muy difícil sino vives en China, hay que trabajarlo mucho. Incluso aunque vivas en China siempre se te puede considerar un extranjero, y quizás no entres dentro del círculo, pero te puedes acercar.” (Entrevistada E)

“Sí, pero es difícil ya que los chinos ven a los extranjeros siempre como extranjeros.” (Entrevistado O)

Estas respuestas están en sintonía con la forma en que los chinos se relacionan y depositan su confianza en torno a círculos concéntricos en los que los más cercanos son aquellos en los que más vínculos tienen como parentesco familiar y los posteriores círculos dependen del grado de amistad, relación que exista de vecindad, escuela, lugar de nacimiento, siendo los últimos aquellos en los que no hay ningún vínculo (Chang et al., 2014; Luo, 2007; Yeung & Tung, 1996). Por supuesto los extranjeros inicialmente se sitúan en el círculo más alejado pues la vinculación con los chinos es nula y ya de por sí más alejada que la de entre chinos desconocidos, pues éstos al menos comparten la nacionalidad, cultura y el idioma. Los chinos tienen un comportamiento distinto en la forma de comunicarse con aquellas personas que conocen y son parte de su círculo de conocidos (*zijiren*) de las que no conocen (*wairen*) (Fang & Faure, 2011; Oetzel et al., 2008; Oetzel & Ting-Toomey, 2003). Curiosamente la palabra extranjero en chino se dice *wairen*<sup>50</sup>.

“*Guanxi* enseña a una persona a identificar un competidor (*outsider*) de un colaborador (*insider*), y prescribe las reglas de comportamiento para tratar a cada persona. *Zi ji ren* son las personas que pertenecen al grupo (“*insider*”) y son altamente confiadas ya que se les requiere dar información precisa” (Hammond & Lowell, 2004). Traducción propia.

En los negocios el *guanxi* diferencia las personas que están dentro de una red del *guanxi* (*guanxi wang*) como “*insiders*” de las personas que están fuera de la red como “*outsiders*”. Las personas que están dentro de los círculos sociales más cercanos a los individuos son considerados colaboradores y los que no están cerca son considerados posibles competidores o simplemente ignorados. Si recordamos la definición etimológica de *guanxi*, el significado de la palabra “*guan*” es barrera, puerta cerrada. Es decir, aquellos que están a un lado de la puerta son “*outsiders*”, en cambio aquellos que han pasado la puerta son “*insiders*”. De ahí que en las relaciones empresariales en China las relaciones personales tengan una importante prioridad para alcanzar objetivos profesionales (Arribas et al, 2013; Zhang & Zhang, 2006; Wong & Chan, 1999). Una gran parte de los acuerdos

---

<sup>50</sup> Se ha utilizado el diccionario chino - español *Diccionario Conciso Español*. Shangwu Yinshuguan. China. 2006.

empresariales se alcanzan después de compartir cenas o comidas en restaurantes donde se han de seguir unas estrictas normas de protocolo y decoro (Chua, 2012; Li, 2009; Seligman, 1999; Yang, 1994). Estas acciones, junto con el ofrecimiento de regalos y la prestación de favores, permiten poder pasar de “outsider” a “insider”. Por lo tanto, podemos concluir que inicialmente la labor de desarrollar *guanxi* por los españoles, como para los occidentales en China parte de una situación difícil pero en la que es posible alcanzar la relación de *guanxi*. Los chinos se muestran desconfiados y distantes con los desconocidos (Gao et al. 2013; Yau, 1988). Por este motivo el entrevistado N, quien es el empresario español con más experiencia en hacer negocios en China recomienda tener intermediarios en China que ayuden en la labor de desarrollar *guanxi* y en guiar a los españoles que se instalan en conocer el país y cultura.

“Imprescindible tener un “pie” chino: directivos chinos, inversión, empresa mita... y un continuo estudio de las características “chinas de cada mercado y su idiosincrasia. Sobre todo, a través de amigos, colegas, accionistas, asesores chinos o intermediarios y concedores de China.”  
(Entrevistado N)

Además los entrevistados que no comentan que sea difícil en la pregunta de si un español puede desarrollar *guanxi* en China si en cambio en la segunda pregunta dejan entrever que es un proceso que no es fácil pues requiere invertir tiempo en las relaciones, orientar las relaciones a largo plazo, hablar chino, conocer la cultura, invertir recursos y generar confianza. A continuación se realiza un análisis de los requisitos y recomendaciones que sugieren los entrevistados para alcanzar *guanxi*. Estas recomendaciones van más allá de las que aparecen en los artículos de investigación basadas en el tiempo e inversión, pues lo que recomiendan los expertos entrevistados son relaciones de *guanxi* de calidad y ser capaz uno mismo de tejer sus propios contactos. Ahora bien lo fundamental evidentemente es ser conscientes de que para desarrollar *guanxi* en China y de este modo hacer negocios como lo hacen en China uno debe estar dispuesto a dedicar buena parte de su tiempo profesional y de ocio en desarrollar y mantener sus relaciones. La palabra más utilizada por los entrevistados para sugerir como desarrollar *guanxi* en China es “tiempo” y “orientación a largo plazo”. En

concreto quince de los entrevistados se refieren a que es necesario dedicar tiempo a las relaciones personales, incluso y especialmente en el tiempo de ocio personal cuyo proceso no es inmediato y debe orientarse al largo plazo.

“Mucho tiempo en dedicar a las relaciones. Dedicar tiempo de tu ocio a quedar a cenar, incluso tener que llevar a tu pareja a muchos eventos sociales.” (Entrevistado J)

“Es fundamental entrar en su círculo. Ellos no contemplan que un sábado o domingo no vayas a reunirte porque sea parte de tu tiempo personal.” (Entrevistado F)

“[...] yo cuando abrí la sucursal en Shanghai intentaba comer con el regulador todas las semanas. Hay que tener una relación estrecha con las personas claves de tu negocio [...]” (Entrevistado O)

“Hay que tener una perspectiva a largo plazo. Hay que invertir en desarrollarlo. Conocerle en varios contextos, no sólo en el empresarial, hay muchas situaciones en las que hay que estar y no hablar de negocios” (Entrevistado E)

“[...] requiere mucho tiempo ya que los chinos tienen una orientación al largo plazo” (Entrevistado J)

Tal como hemos visto en el análisis del *guanxi* es un proceso que lleva tiempo para que se desarrolle con plena confianza entre las partes (Guo et al, 2008; Ai, 2006; Fan, 2002). Otra de las características del que se deben destacar es su orientación al largo plazo tal como dejan entrever los entrevistados e investigadores (Wan & Ng, 2013; Lee & Humphreys, 2007; Lee & Dawes, 2005). Pero tal como vimos en los costes del *guanxi* uno de ellos es el excesivo uso de tiempo que hay que dedicarle. Tal como afirman algunos entrevistados hay que dedicarle tu tiempo de ocio, e incluso el de tu pareja si reside en China, pues el *guanxi* especialmente se desarrolla en actividades sociales fuera de la oficina. Ahora bien, es importante comentar que no sólo se destaca el tiempo que las personas han de dedicar a relacionarse, ni que las relaciones se deban orientar al largo plazo, y no que sean relaciones pasajeras para asuntos determinados, sino

que además según los entrevistados es necesario pasar mucho tiempo en China, ya sea viviendo o visitándola frecuentemente.

“Viajando mucho allí y teniendo mucha relación personal con las personas que te interesan.” (Entrevistado A)

“Tienes que estar muy presente en China, es muy difícil sino vives en China, hay que trabajarlo mucho.” (Entrevistado E)

“Es necesario ver mucho a los clientes, los vemos en comidas, cenas, algún viaje y manteniendo una vida social muy orientada al ocio gastronómico. Con una mentalidad de medio o largo plazo, a corto plazo es muy difícil desarrollar *guanxi* y tener éxito.” (Entrevistado I)

La segunda palabra o concepto más repetido por los entrevistados es la importancia de hablar chino para poder desarrollar *guanxi*. Diez de los entrevistados así lo han manifestado en sus respuestas entre las que podemos destacar:

“[...] hay una cosa que es fundamental que es hablar el idioma, lo cual es fundamental. ¿Qué hay gente que lo ha conseguido in hablar el idioma? De acuerdo, pero lo he visto muy poco. Y además de aprender el idioma es fundamental vivir allí, pasar tiempo allí. Yo he vivido allí y sigo pasando tiempo allí.” (Entrevistado H)

El idioma al fin y al cabo es un factor clave en la comunicación en China, pues los ejecutivos de mediana edad en adelante no lo hablan salvo que se dediquen a la exportación o tengan vinculación con empresas foráneas. Sí es cierto que los jóvenes tienen un mayor conocimiento del inglés, de hecho China ha impulsado el aprendizaje del inglés de forma intensiva desde la infancia (Qi, 2016), sin embargo conocer el idioma chino sigue siendo una herramienta indispensable para desarrollar *guanxi* en China y poder relacionarte con mucha más cantidad de personas directamente. Ahora bien, aprender el idioma chino es difícil no solo por la complejidad del idioma en sí mismo, sino también por el tiempo de aprendizaje que requiere. Esto refuerza que se pueda concluir que

desarrollar *guanxi* por un extranjero sea difícil ya que conlleva entre otras cosas, aprender un idioma muy complicado:

“[...] he podido tener experiencia en ventas, y había una diferencia muy clara entre los comerciales que hablaban chino y los que no. En el momento que los comerciales no hablaban chino se perdían ya que muchos chinos no hablan inglés. Si hablas chino se sienten contigo más cómodos, no se sienten que eres parte de ellos porque eso nunca lo van a pensar.” (Entrevistado E)

“El saber chino te va a permitir ampliar las relaciones a muchas más.” (Entrevistado M)

“Yo creo que un idioma ayuda a saber cómo piensa la sociedad que lo habla. Yo comencé a hablar chino después de dos años y entonces comencé a conocer mucho mejor el país y relacionarme mejor.” (Entrevistado O)

El conocimiento del idioma es recomendado de forma muy explícita por los entrevistados como elemento clave para desarrollar relaciones de *guanxi*. Este aspecto no se ha encontrado que se enfatice en los artículos de investigación y además de ser un factor fundamental, también explica el porqué es tan difícil desarrollar *guanxi* en China.

El tercer concepto más comentado en desarrollar *guanxi* reside según los entrevistados en la importancia de conocer la cultura china. Nueve de los entrevistados aluden a la importancia de conocer la cultura china cuando hablan de desarrollar *guanxi*, no en vano previamente casi todos han aludido a la importancia de las relaciones cuando se les preguntó sobre la importancia de la cultura china en los negocios en China. Esto no nos sorprende pues para los chinos respetar, conocer y actuar en base a las normas de su cultura es importante (Yen & Abosag, 2016). Ahora bien, en los artículos de investigación y libros no se ha encontrado que se relacione integrarse en la cultura con el desarrollar *guanxi*.

“Se nota mucho cuando voy a China, cuando la persona europea no conoce China y acaba de llegar negocia como en occidente. No negocia teniendo el tacto que requiere China [...]” (Entrevistado A)

En la pregunta de cómo entablar *guanxi* así como a lo largo de otras preguntas en otros valores insisten en la importancia de conocer la cultura china. Conviene tener muy presente que la cultura china ha estado presente desde hace miles de años influyendo en las costumbres sociales, y por medio de corrientes filosóficas que influyen notablemente en la actividad empresarial tanto de las empresas locales como en las extranjeras (Cardoza & Gaston, 2013; Wilson & Brennan, 2009; Yang, 1994). Por este motivo José-Pedro Sebastián de Erice<sup>51</sup>, embajador de España en China, recomienda conocer bien la cultura china como esfuerzo importante a la hora de hacer negocios.

“Mi experiencia empresarial en China consiste en distribuir mis esfuerzos en 3 grandes bloques:

33% de interés por conocer la historia y la cultura china.

33% de energía para comprender la realidad actual de los negocios en China.

33% de ingenio para percibir la evolución futura de las empresas chinas”. (Sebastián de Erice. ESADE China Europe Club Forum 2013. 30 Octubre de 2013. Madrid)

Precisamente de todos los entrevistados quien más hincapié en la importancia de la cultura china es quien más tiempo ha vivido allí y quien mejor la conoce.

“Paciencia lo primero, conocer la cultura y entender porque suceden unas cosas u otras. Para ello es importante conocer la historia y cómo ha evolucionado el país. Hay que entender el porqué de las decisiones, conocer la lógica de actuación lo cual es un compendio del idioma, de cómo piensan, cómo ha evolucionado el país. Además hay que saber las nuevas generaciones, cada pocos años hay una nueva mini generación que afectan a

---

<sup>51</sup> José-Pedro Sebastián de Erice fue embajador de España en China entre 2003 y 2006, además ha desarrollado una importante labor profesional en el campo de los negocios en China como Secretario General de Técnicas Reunidas, cuya actividad empresarial en China tiene un recorrido de 30 años con la consecución de importantes contratos.



las relaciones y a la forma de hacer negocios. Ahora bien el *guanxi* en todas las generaciones suele ser importante.” (Entrevistado C)

“A los chinos les gusta que los extranjeros valoren su cultura, arte y gastronomía, de hecho es más fácil tener una relación de negocios si te gusta y te dejas llevar. No es conveniente infravalorar la cultura china.” (Entrevistado D)

“Empaparse de la cultura china, que lea, que estudie chino y aprenda chino, que se relacione en círculos chinos y no haga lo que hace el expatriado estándar. Pero sobre todo esto tiene que gustar, te tiene que gustar porque si no va a ser difícil soportar el entorno duro que tiene el país. Hay que ser capaz de disfrutar el entorno. Para conseguir el *guanxi* con el chino, él tiene que notar que no vienes a por su dinero, para gustarle tienen que notar que China te gusta.” (Entrevistado J)

“Es muy importante comprender la cultura china, y saber cómo se trabaja en China. Tener la mente muy abierta y aceptar que hay otros usos y costumbres desde en el horario de comer, que se come a las 12, hasta en la forma de comunicarse. Ser puntual, es muy importante, no es definitivo pero suma. En China se respeta mucho la puntualidad.” (Entrevistado Ñ)

Es importante cuando uno hace negocios en China respetar la cultura china y no dejarse llevar por tópicos y por un sentimiento de superioridad cultural por el mero hecho de que sea un país cuyo desarrollo económico ha sido más tardío que en Occidente. Los entrevistados dejan caer que no es un país fácil pues estamos ante un país no sólo con una cultura distinta, con un idioma muy complicado de aprender y donde también hay una forma distinta de relacionarse y valores diferentes a los occidentales como estamos analizando en este trabajo de investigación.

Otro de los requisitos que advierten los entrevistados para desarrollar *guanxi* en China es la inversión económica que hay que realizar. También los investigadores advierten que no todo es un camino de rosas en el desarrollo del *guanxi* pues además de conllevar tiempo también es necesario invertir en regalos, cenas, favores, etc. Se estima que el coste de desarrollar y mantener el *guanxi* puede llegar a suponer un 5% de la facturación de la empresa (Yen & Abosag,

2016; Ko & Liu, 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Shi et al., 2015; Cai & Yang, 2014; Chou et al., 2014). Los entrevistados califican de difícil el desarrollo del *guanxi* precisamente por aspectos como la inversión económica que hay que hacer.

“[...] requiere mucho tiempo e inversión.” (Entrevistado B)

“Hay que invertir en desarrollarlo.” (Entrevistado D)

“Tiempo y dinero.” (Entrevistado I)

“Tiempo y dinero.” (Entrevistado M)

La práctica del *guanxi* exige una inversión en tiempo y dinero que no siempre se recupera y que tiene que emplearse antes incluso de que se cierren los tratos. Establecer nuevas relaciones de *guanxi* no depende de aplicar una fórmula predeterminada de regalos, cenas, favores, etc., sino que depende de las cualidades personales y de la situación social de la persona que busca desarrollar *guanxi* pues inicialmente debe tener un buen *mianzi* para poder comenzar a ser confiada. Se estima que el coste de desarrollar y mantener el *guanxi* puede llegar a suponer un 5% de la facturación de la empresa.

Otro factor fundamental en el desarrollo del *guanxi* es el desarrollo de la confianza personal. En China hay una mayor tendencia a mezclar la confianza cognitiva y la confianza afectiva que en Occidente (Fan, 2007) donde las relaciones económicas dependen fuertemente de la confianza personal (Lobo et al., 2013; Tong & Kee, 1998). De ahí que es importante tener en cuenta que en China, las empresas que mejor resultados tienen son aquellas que han construido relaciones de confianza con sus socios chinos (Griffith, 2002). Para desarrollar la confianza con otras personas los chinos tienden a cumplir con un conjunto de normas sociales y de comportamiento en sus redes sociales, de modo que sean observados como aptos para ser confiados y puedan por medio de dichas redes relacionarse con otros individuos que a su vez les introduzcan en nuevas redes sociales (Zhou et al., 2015; Fan, 2002). Ambos conceptos, confianza personal y *guanxi* están muy ligados pues las mejores relaciones de *guanxi* son aquellas que gozan de una buena confianza personal y de afecto (*ganqing*) (Zhou et al., 2013; Jiang et al., 2012; Park & Luo, 2001). Los expertos entrevistados vinculan ambos

conceptos en sus respuestas sobre el *guanxi* y la confianza aludiendo a la necesidad de desarrollar una amistad basada en la confianza.

“Hay que generar confianza, hacer sentir que nos interesa su cultura y país más allá de los negocios.” (Entrevistado D)

“Trabajar la confianza, conocerte en varios contextos, no sólo en el empresarial, hay muchas situaciones en las que hay que estar y no hablar de negocios” (Entrevistado E)

“Primero hay que ganarte su confianza [...]” (Entrevistado F)

“Entrar en su círculo de confianza, la forma de hacerlo es estar en China, ayudar en lo que te pidan, salir a cenar, beber y compartir tiempo de ocio. Es fundamental entrar en su círculo.” (Entrevistado F)

La mayoría de artículos de investigación sobre el *guanxi* en los negocios están dirigidos al impacto que tiene en las relaciones con los clientes, las ventas y el marketing. Es un valor socio cultural que ayuda mucho a las empresas extranjeras para adentrarse en el país, mejorar su canal de ventas, obtener información del mercado (Lin & Zhao, 2016; Yen & Abosag, 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Arribas et al., 2013). El *guanxi* como herramienta de marketing relacional es una herramienta que ofrece una ventaja competitiva, facilita la venta de los productos, pero es necesario la implantación de una estrategia en la que se combinen varios aspectos esenciales (Yuan et al., 2014; Leung et al., 2005). Ahora bien, se debe tener en cuenta que el *guanxi* es distinto del marketing relacional, pues el *guanxi* es personal y no se transfiere a la empresa mientras el marketing relacional se establece entre empresas (Chen & Chen, 2004). Además el marketing relacional no tiene componentes como la confianza personal, pues queda respaldado en acuerdos contractuales, el afecto o el *renqing*, importancia de jerarquía y de conocer normas de relación de la cultura china (Zhou et al., 2015; Styles & Ambler, 2003).

La importancia del *guanxi* como herramienta para las ventas y el marketing en China sigue siendo a día de hoy muy importante. Por lo que se refiere a la parte cuantitativa de las entrevistas en las que se preguntaba a los entrevistados por el grado de importancia que tiene el *guanxi* en los negocios las respuestas

arrojan el resultado de que es “clave”, “muy importante” e “importante” para todos los grupos de edades por los que se ha preguntado. Por lo tanto, no cabe duda de la relevancia que tiene a día de hoy. De los dieciséis entrevistados quince han respondido a las preguntas sobre la importancia de los valores en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Para los empresarios o ejecutivos chinos mayores de 55 años según los expertos entrevistados el *guanxi* es un factor “clave” en los negocios en China obteniendo una puntuación media de 5 puntos que se corresponde con la valoración de “clave”. Todos los entrevistados por unanimidad han otorgado la máxima puntuación para este grupo. Este hecho confirma que el *guanxi* es un valor sociocultural que no es nuevo en China, sino que forma parte de su forma tradicional de hacer negocios. Además, enfatiza la importancia de las relaciones personales en China como sustitutivo de la confianza en las instituciones y sistema legal.

Para los empresarios chinos entre 38 años y hasta 55 años según los expertos entrevistados el *guanxi* es un factor “muy importante” en los negocios obteniendo una puntuación media de 4.3 puntos. De los quince entrevistados que han respondido siete han otorgado la máxima puntuación de 5 puntos, siete entrevistados han otorgado 4 puntos y un entrevistado ha otorgado 3 puntos. Este entrevistado (H) trabaja en el sector de banca de inversión donde es muy habitual contar con empleados que se han formado en el extranjero y están habituados a otra cultura de trabajo, según sus palabras. Por lo tanto, se puede decir que el *guanxi* es muy importante en el desarrollo de los negocios para estos ejecutivos.

Para los empresarios chinos hasta 38 años según los expertos entrevistados el *guanxi* es un factor muy cercano a ser “muy importante” en los negocios obteniendo una puntuación media de 3.8 puntos. La puntuación de 3 puntos es importante y la puntuación de 4 puntos es muy importante por lo que se acerca ostensiblemente a una puntuación de muy importante. Las respuestas obtenidas son tres entrevistados han otorgado 5 puntos, siete entrevistados han dado 4 puntos, cuatro entrevistados 3 puntos y un entrevistado ha dado un punto, el cual se corresponde con el entrevistado H. Cabe mencionar que para este grupo de edad el valor que ha recibido mayor puntuación es el *guanxi*, por lo que se puede extrapolar que es posiblemente el valoresociocultural más importante en el mundo

de los negocios. Se puede observar que hay una pérdida de importancia pero se sigue manteniendo como un elemento muy importante en los negocios en China. Esto se corresponde con la perspectiva que tienen muchos investigadores que siguen considerando el *guanxi* como un factor fundamental en los negocios en China (Lin & Zhao, 2016; Yen & Abosag, 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Arribas et al., 2013).

## 6.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL *MIANZI*

En el análisis realizado sobre el *mianzi* en base a la revisión de la literatura que se ha efectuado es conveniente destacar la importancia que tiene este concepto en la sociedad china y como influencia la forma en la que se hacen negocios en China (Lin & Zhao, 2016; Hwang, 2011; Lin, 2011; Han & Altman, 2010; Cardon, 2009; Dong & Lee, 2007; Cardon & Scott, 2003; Leung & Chan, 2003; Kim & Sang, 1998; Ho, 1994; Hwang, 1987; Hu, 1944; Lin, 1939). Así también lo han expresado los expertos entrevistados quienes por unanimidad han reconocido el *mianzi* como un factor muy importante a la hora de hacer negocios en China.

“Es muy importante. El *mianzi* es el patrimonio personal del individuo, cultivar del *mianzi* y dar *mianzi* es muy importante. Es un patrimonio intangible que es fundamental. Además es casi una palabra mágica, si cualquier empresario alude ante su homólogo chino sobre su *mianzi*, la otra parte lo va a entender más fácilmente que dando otro tipo de explicaciones.”  
(Entrevistado D)

Según los entrevistados el *mianzi* es un factor que condiciona fuertemente el comportamiento de los chinos. Así, según las respuestas obtenidas dañar el *mianzi* de los chinos puede llevar a la pérdida de la relación de negocios.

“En China el *mianzi* es clave, si a un chino le fallas, nunca volverá a hacer negocios contigo jamás, y viceversa.” (Entrevistado H)

“Hay que saber lo que se puede decir y lo que no. Es necesario saber cómo actúan, como piensan, cuáles son sus valores para poder respetar el *mianzi*, ya que si no es fácil meter la pata y la relación comercial no continúe porque entiendan que han perdido cara o *mianzi*.” (Entrevistado I)

Por lo tanto, se hace muy necesario conocer el concepto del *mianzi* por lo que conviene atender a la definición y características que tiene este concepto en China. Según el análisis del *mianzi* que se ha realizado revisando una gran cantidad de artículos de investigación y libros se puede sostener que varios autores se han esmerado en investigar sobre el *mianzi* y han trabajado en definir este concepto como la reputación, estima social y personal de un individuo en base a su posición social y el cumplimiento de las normas sociales en China (Lau & Tovstiga; Lin, 2011; Cardon & Scott, 2003). Estamos ante un término en el que no sólo importa la apariencia social sino también la moral y comportamiento ético de las personas (Hwang, 2012; 2002).

“[...] ellos ven si eres un extranjero que aporta valor o si simplemente haces trampas en los negocios la relación se rompe” (Entrevistado H)

“En China equivale a entender el corazón de la persona, en China equivale a tu nivel de honestidad. Tener las ideas claras, expresarlas y defenderlas es muy importante” (Entrevistado M)

De la revisión de la literatura se puede describir al *mianzi* como un valor sociocultural muy arraigado en la tradición confuciana (Hwang, 2011; Han & Altman, 2010; Cheng, 1986) y vigente hoy en día debido a la insuficiente confianza de la sociedad china en el sistema legal (Lin, 2011; Jia, 1997). Por lo que cabe pensar que podría variar con el desarrollo de un sistema institucional y legal sólido y en el que la sociedad china deposite su confianza. Así también lo parece observar uno de los entrevistados quien además al haber desempeñado una labor profesional en China con una fuerte relación con las instituciones chinas es un buen conocedor de la realidad institucional en el gigante asiático.

“Además al haber una carencia institucional que protege a la persona es importante mantener una buena imagen” (Entrevistado J)

Estamos ante un valor arraigado en la sociedad china que condiciona enormemente el tipo de relaciones por lo que resulta interesante averiguar el grado de influencia que tiene en los negocios en China. Aunque el *mianzi* se pueda asemejar al concepto de reputación en Occidente en China no sólo condiciona el comportamiento del individuo respecto a su propia reputación y como mejorarla, sino también el de los individuos con los que se relaciona (Otetzel et al., 2008;). Además en China es más importante no perder *mianzi* que ganarlo (Hwang, 1997). Pues su pérdida conlleva la condena o exclusión de un miembro fuera de una comunidad (Cardon, 2009; Jia, 1997), la pérdida de honor y prestigio (Chan, 2011; Leung & Chan, 2003) o el estigma de ser avergonzado o humillado socialmente (Fu et al., 2008; Hu, 1994). En las entrevistas realizadas también se puede extrapolar la importancia no sólo de no perder *mianzi*, sino de no hacer perderlo a las personas con las que nos relacionamos.

“[...] perder cara (*mianzi*) puede ser lo peor que le ocurra a un chino y hará lo posible por evitar esta situación.” (Entrevistado O)

Ahora bien en China no sólo se trata de no perder *mianzi* o de no hacerlo perder a nuestro socio chino o posible cliente. En China hay que saber gestionar el *mianzi* (*zuo mianzi*) lo cual consiste en saber manejar un conjunto de técnicas sociales que son usadas por un individuo para proteger o aumentar su *mianzi* y el *mianzi* de otros en las relaciones sociales (Lin & Zhao, 2016, Sueda, 2014; Cardon, 2009). Así también se recoge en las entrevistas.

“Es fundamental también la reputación que uno tiene, tanto el continente como el contenido. Es decir tanto la imagen de la empresa como en tu actuación, te van a pedir ser capaz de conseguir lo mejor.” (Entrevistado I)

Por lo tanto, resulta interesante conocer que es lo que más suele provocar que un chino pueda perder *mianzi*, qué hay que hacer para evitarlo y cómo ganar y dar *mianzi*. Los dos mayores investigadores sobre el concepto de *mianzi* son Ho (1994, 1976) y Hwang (2011, 2006, 1997, 1987), quienes junto con otros

investigadores como Leung y Chan (2003), Ting-Toomey (1988, 2008) consideran que un individuo debe tener en cuenta para proteger su *mianzi* no sólo sus propias acciones sino también las de aquellos con las que está íntimamente relacionado. Parece existir pues una sensibilidad distinta de Occidente a como se dicen las cosas en China, lo que pueda entenderse de las acciones realizadas y cómo las personas deben adecuarse cada una a un rol determinado. No sólo eso sino que el *mianzi* de una persona no sólo se ve influenciado por su propia actitud sino también por el de su entorno social (Hwang, 2011; Chang, 2008). Esto viene a confirmar la importancia de las relaciones sociales en China y cómo existe un entramado de valores socioculturales que son interdependientes unos de otros y que condicionan la forma de relacionarse de los individuos. Según se ha expuesto en la revisión del *mianzi* hay una diversidad de comportamientos que influyen en la pérdida de *mianzi* o en cómo ganar o mantenerlo. Si este razonamiento lo enlazamos con los resultados de las entrevistas enriquecemos la teoría sobre el *mianzi* en los negocios en China aportando las recomendaciones de los expertos entrevistados. A continuación se analizan los aspectos más importantes del *mianzi*.

**A). La forma en la que uno se presenta y comporta en función de las normas de relación.** Sobre este hecho nuestros expertos entrevistados recomiendan no tratar a los chinos con superioridad y tener un máximo respeto a la cultura china. A lo largo de las entrevistas está sobresaliendo en las respuestas el orgullo que tienen los chinos por su país y por su cultura, por lo que no se debe cometer el error de ir a China pensando que uno va a enseñar algo a los chinos.

“Hay que usar un discurso diferente, no tan egocéntrica, directo ni prepotente. Aún hay gente que viene hablando con un discurso de superioridad.” (Entrevistada D)

“No ir con sentimiento de superioridad.” (Entrevistado L)

“No es correcto nunca, en ningún sentido, que el otro se sienta inferior o perciba que yo me siento superior, error muy frecuente entre occidentales en China).” (Entrevistado N)



Conviene destacar que estos entrevistados tienen una amplia experiencia en haber tratado con empresas españolas y occidentales que han acudido a China para vender sus productos y servicios, por lo que desgraciadamente han visto durante su dilatada experiencia el error que describen. China es un país con una cultura e historia milenaria que no solo ha sobrevivido a invasiones extranjeras, sino que también ha sido un imperio y ha colonizado números lugares en el mundo por medio de su comercio fundamentalmente.

B.) **El tipo de relaciones de *guanxi* que tiene un individuo.** Uno de los valores socioculturales más importantes vinculados al *mianzi* es el *guanxi*. Ambos están muy relacionados pues el *mianzi* de un individuo también influye en el *guanxi* (Bedford, 2011; Moser et al., 2011). A lo largo de las entrevistas se ha vinculado la importancia que otorgan los entrevistados a la relación entre el *guanxi* y el *mianzi*. Una de las recomendaciones que pueden seguir los empresarios españoles es conocer estos dos valores y saber que un buen *guanxi* ayuda al *mianzi* y un buen *mianzi* ayuda a desarrollar un buen *guanxi*.

“Trabajar la relación, que sea sólida, ya que cuando se puede dañar el *mianzi* dependerá del nivel de cercanía que haya entre las partes.”  
(Entrevistado M)

La orientación social de los chinos está dirigida hacia la acumulación de *guanxi* y *mianzi* (Moser et al., 2011). En China se dice que cuanto mayor sea la red de contactos de *guanxi* de un individuo, y cuanto más poderosos sean esos contactos mayor será su capacidad de impresionar a los demás por medio del *mianzi* (Leung & Chan, 2003). El tipo de imagen que un individuo pretende proyectar depende principalmente de su estima personal, del rol que ocupa, de cómo es percibido por los demás en su red social y de los valores que piensa que son apreciados por sus conocidos (Oetzel et al., 2008; Dong & Lee, 2007). En China hay que tener en cuenta que las conexiones sociales de un individuo son también un factor importante que se toma en consideración para juzgar el estatus social (Chan, 2011; Cardon & Scott, 2003; Hwang, 1997). Así lo ha experimentado el entrevistado I, cuya experiencia en tener contactos con el Real Madrid y Barcelona le ha ayudado a tener buen *mianzi* de cara a sus posibles clientes y poder posteriormente establecer relaciones de *guanxi*.

“A nosotros nos piden ser capaces de dar cualquier tipo de servicio, desde el más alto, como puede ser que vengan segundos entrenadores del Madrid, pues en un mes lo tienen. Pero también te piden un servicio más básico. Lo primero que te piden es saber si eres amigo del Real Madrid o del Barcelona, y si no lo eres no tienes nada que hacer. Si ven que no tienes contratos de alto nivel no te quieren. Inicialmente te van a preguntar por equipos punteros, para ver tu reputación, aunque al final te contratan un servicio con un entrenador de regional.” (Entrevistado I)

C). **Respetar la posición jerárquica.** China es un país en el que el respeto a la jerarquía es uno de los rasgos más importantes de su cultura (Qi, 2014; Ho et al., 2012; Zhang et al., 2005). Es importante mantener la armonía, especialmente entre los individuos con el mismo rango jerárquico que negocian (Sebenius & Qian, 2008). Por ejemplo, no está bien visto que los chinos critiquen, lleven la contraria o tengan cualquier comportamiento que pudiera dejar en evidencia a las personas por encima de su escala jerárquica como un padre, profesor o jefe en el trabajo (Ho et al., 2012; Luo, 2007). Además que cuanto mayor sea la jerarquía de un individuo mayor *mianzi* tiene (Chou et al., 2014). Los expertos entrevistados afirman en las entrevistas que la jerarquía es muy importante y en función de la jerarquía el trato y las normas de relación varían. Para no perder *mianzi* ni hacer perder *mianzi* es importante conocer por lo tanto la importancia que tiene la jerarquía en China.

“[...] tener respeto, y valorar la jerarquía, y rasgos culturales.”  
(Entrevistado A)

D). **Evitar que las personas con las que uno se relaciona pierdan *mianzi*.** Tal como advierte el EU SME (2013) junto con muchos investigadores (Lin & Zhao, 2016; Moser et al., 2011; Cardon, 2009; Wilson & Brennan, 2008; Luo, 2007; Leung & Chan) hacer perder *mianzi* a nuestro socio, cliente o proveedor chino, aunque sea de forma no intencionada por desconocimiento de la cultura, puede ser un desastre para los negocios. Ahora bien, siendo una de las recomendaciones más importantes que se han encontrado en la revisión y análisis del *mianzi* no se han

encontrado consejos de empresarios o ejecutivos que comenten como se puede perder *mianzi* en China. Gracias a las entrevistas realizadas podemos describir una variedad de formas en las que se puede hacer perder *mianzi* en el mundo de los negocios en China. De las entrevistas realizadas se extrae que la mayor recomendación de los entrevistados es evitar que las personas con las que uno se relaciona pierdan *mianzi*, para lo cual ofrecen los siguientes consejos. El más mencionado para los entrevistados es no criticar y menos en público a las personas. A veces esto puede suceder con el mero hecho de corregirlas o de apuntillar sus comentarios.

“[...] nunca se debe hacer perder *mianzi* a un chino por medio de discusiones en público, criticarle, etc. todo esto te lleva a que se acabe el negocio inmediatamente.” (Entrevistado B)

“[...] no conviene criticar a las personas ni dejarlas en evidencia.” (Entrevistado G)

“Lo pierden cuando son criticados o dejados en evidencia en público.” (Entrevistado J)

También otra forma de hacer perder *mianzi* en los negocios en China es dejar en evidencia a los chinos. De hecho, en la pregunta que se realiza a los entrevistados de cómo los chinos evitan perder *mianzi* la que más se suele comentar es no dejar en evidencia a las personas con las que nos relacionamos.

“No quedar mal ni hacer quedar mal a las personas.” (Entrevistado G)

“Los chinos evitan situaciones en las que queden en evidencia.” (Entrevistado K)”

“Evitando quedar en evidencia” (Entrevistado O)

Dejar en evidencia en China a alguien puede suceder a veces de forma inintencionada por desconocimiento de normas y valores culturales o protocolo que tal como estamos exponiendo son distintos a los nuestros. Por ello exponer los valores socioculturales más importantes en los negocios en China como hace

este trabajo de investigación puede ser de una gran ayuda para conocer las normas y diferencias que hay en cada cultura.

**E). Rechazar las peticiones de otras personas sin tacto o consideración puede llevar a perder *mianzi*.** Resulta difícil y en muchas ocasiones inconveniente para hacer sentir dañado el *mianzi* de otras personas el rechazar las peticiones de las personas de superior rango, mismo rango o incluso de sus familiares (Lin & Zhao, 2016, Sueda, 2014; Cardon, 2009; Oetzel et al., 2008). Tal como han comentado los expertos es habitual que las personas con las que se hacen negocios usen su tiempo libre para seguir relacionándose, por lo tanto uno cuando desea hacer negocios en China debe conocer este aspecto y ser consciente de que no puede rechazar las invitaciones o propuestas salvo causa de fuerza mayor o que pueda denegarlo con mucho tacto.

“[...] a mí me llegaban a llamar un sábado a las 10 de la noche el director general de mi empresa en China y te dice que vayas, no te lo pregunta. No puedes decir que no porque le estás haciendo un feo a su reputación.” (Entrevistado O)

**F). Si uno recibe *mianzi* de otra persona entonces debe tener en cuenta que también tiene que dar *mianzi* a esa persona.** Es muy importante devolver el *mianzi* que uno ha recibido, para ello es importante conocer aspectos del protocolo chino que se da en las cenas, como la forma de brindar, los discursos iniciales en los que se alaba a la otra parte.

“Normalmente hay unas reglas sociales que tener en cuenta, unos protocolos para no dañar la imagen de la otra persona. Mucho tratar de forma indirecta, evitar conflictos, no dejar en evidencia. Para dar *mianzi* se suele alabar a la otra persona. Ahora bien las nuevas generaciones son más directos en su forma de decir las cosas, especialmente con los de su edad pero no tanto con los mayores.” (Entrevistado C)

“[...] hay muchos rituales como la hora de brindar en el que no se debe levantar la copa más que tu cliente chino.” (Entrevistado F)

G). **Cuando un chino desea dar o mejorar el *mianzi* de otra persona entonces ensalza su talento o cualidades en público.** Por ejemplo, cuando una persona de un estatus social reconocido apoya en público, respalda o introduce a otra persona en su red de *guanxi* le está dando *mianzi* o cuando le presta ayuda en un favor (Monfret, 2011). Según los entrevistados es muy importante el alabar las tareas de las personas con las que uno desea relacionarse en los negocios en China para dar *mianzi*.

“La actitud más inteligente para hacer negocios en China es tener que estar constantemente dorándole la píldora a tu socio chino.” (Entrevistado B)

“Hablar bien de las personas con las que te interesa relacionarte.”  
(Entrevistado G)

Una recomendación que nos llega de los entrevistados y resulta muy útil y no se ha encontrado en la revisión del *mianzi* es la de alabar a los intermediarios que nos facilitan el acceso a sus jefes. De esta forma estamos dándoles cara (*mianzi*) delante de sus superiores, lo cual además de ser importante para ellos, también es una forma de devolverles el favor.

“Alabar a las personas que te presentan a sus jefes, yo sé que haciendo eso les estoy dando cara (*mianzi*) delante de sus jefes y es una forma de agradecerles el favor de presentarte a quien toma las decisiones.”  
(Entrevistado G)

“Es bueno que si has contactado con un intermediario y te presenta a su jefe alabes el trabajo del intermediario chino delante de su superior.”  
(Entrevistado J)

H). **Evitar situaciones de conflicto.** Otra de las recomendaciones que se extraen de las aportaciones de los expertos entrevistados es evitar las situaciones de conflicto. Esto también se puede observar en la relación que existe entre el *mianzi* y la armonía en China. Esto es debido a que el valor de la armonía en la sociedad china está muy orientado a la evasión de conflictos y evitar situaciones en la que uno vea su *mianzi* afectado o pueda hacer sentir que el *mianzi* de otra parte (Cheng & Seger, 2012; Moser et al., 2011; Oetzel et al., 2008).

“[...] nunca se debe hacer perder *mianzi* a un chino por medio de discusiones en público.” (Entrevistado B)

“Los chinos llevan muy mal las situaciones de conflicto, por lo que en situaciones de conflicto o discrepancia no saben manejarse, evitan esas situaciones llegando incluso a desaparecer.” (Entrevistado M)

Tal es la importancia de evitar los conflictos en China que puede influir incluso en la continuidad de un trabajador chino en la empresa. Por lo tanto, aquellos empresarios occidentales que se instalan en China han de conocer la importancia del *mianzi* en la relación no sólo con sus clientes y proveedores, sino también con su personal.

“Un jefe cuando abronca a un empleado en público entonces ese empleado pierde *mianzi*, y es probable que al día siguiente no vuelva a trabajar.” (Entrevistado A)

El *mianzi* condiciona fuertemente las actitudes que influyen en el comportamiento social y en el profesional en el mundo de los negocios (Lin & Zhao, 2016; Lee & Tovstiga, 2015; Sun et al., 2014; Chou et al., 2014; Lin et al., 2013; Yin, 2008; Oetzel et al., 2008; Qian et al., 2007; Dong & Lee, 2007; Luo, 2007; Fan, 2007; Buckley et al., 2006; Leung & Chan, 2003; Cradon & Scott, 2003; Fang, 1999; Hwang, 1997). Por lo tanto, debemos conocer muy bien este valor sociocultural desde la perspectiva teórica en la que hemos explicado en profundidad las características. Tal como hemos visto el *mianzi* puede ganarse, perderse, salvarse, darse, ser protegido o recuperado durante las relaciones sociales en China. Buena parte de las conversaciones durante la negociación en China están condicionadas por el *mianzi*, especialmente por la actitud de los chinos de no perder *mianzi* o de no decir algo que pueda hacer perder *mianzi* a la otra parte (Tsang et al., 2013; Cheng & Seeger, 2012; Monfret, 2011; Cardon, 2009; Li, 2008).

“[...] hace poco tuvimos la visita de unos clientes de China con los que había que tratar algunos asuntos y era una situación comprometida ya que había que tratar algunos problemas y en algunos puntos estábamos en

desacuerdo y ninguna parte podía ceder. Para ellos lo más importante y así nos lo decía era ¿cómo podemos volver a China y explicar a nuestros accionistas que no hemos conseguido nada? Entonces para ellos es muy importante no perder *mianzi*.” (Entrevistado A)

Tal como advierte el EU SME (2013) junto con muchos investigadores (Lin & Zhao, 2016; Moser et al., 2011; Cardon, 2009; Wilson & Brennan, 2008; Luo, 2007; Leung & Chan) hacer perder *mianzi* a nuestro socio, cliente o proveedor chino, aunque sea de forma no intencionada por desconocimiento de la cultura, puede ser un desastre para los negocios. Por eso la mayor recomendación de los entrevistados para conocer bien la importancia del *mianzi* es conocer la cultura china. La última pregunta que se realiza a los entrevistados va dirigida de forma breve a conocer qué recomendaciones darían a los ejecutivos españoles que deseen hacer negocios en China. Diez de los entrevistados aluden directamente a la importancia de conocer la cultura china como fórmula para saber manejarse con el valor del *mianzi*.

“Conocer la cultura china, informarse de cómo se hacen negocios en China [...]” (Entrevistado A)

“Conocer la historia de los últimos treinta años que explica la ambición de los chinos. Conocer la cultura y saber cómo son las nuevas generaciones y saber con quién estas tratando pues tienes que adaptarte en función de la edad. Cuando es una persona más mayor tienes que ser más conservador con los factores culturales, cuando es más joven puedes tener una actitud más internacional. Con los mayores la negociación es muy indirecta, hay que tener paciencia en crear la relación y luego cerrar el negocio. Muchas empresas vienen aquí pensando que van a sacar un pedido en un viaje.” (Entrevistado C)

“[...] aprender la cultura para saber cómo pierden *mianzi* [...]” (Entrevistado H)

“Es necesario saber cómo actúan, como piensan, cuáles son sus valores para poder respetar el *mianzi*, ya que si no es fácil meter la pata y la relación comercial no continúe porque entiendan que han perdido cara o *mianzi*.” (Entrevistado I)

El resto aunque no mencionan directamente la palabra “cultura”, sí es cierto que aluden a aspectos culturales cómo “no dejar en evidencia”, “no hacer perder *mianzi*”, “conocer el idioma”, para los cuales es necesario conocer la cultura china.

“No hacer perder *mianzi* o poner en situación de perder *mianzi* a un chino pues es capaz de cualquier cosa con tal de no perderlo.” (Entrevistado O)

El *mianzi* influye el comportamiento de los individuos en los negocios en diferentes áreas como la negociación (Lau & Tovstiga 2015; Yin, 2008), las relaciones de *guanxi* (Lin & Zhao, 2016; Chou et al., 2014), las relaciones dentro de la empresa (Oetzel et al., 2008; Cardon & Scott, 2003), e incluso en los hábitos de consumo de productos de gama alta (Rovai, 2016; Sun et al., 2014).

Los entrevistados son profesionales cuya principal labor profesional en China está o ha sido dirigida a la venta de productos o servicios, o al asesoramiento de empresas que desean vender sus productos en China, por lo tanto se deben tener en cuenta sus recomendaciones y comentarios bajo la perspectiva desde el punto de vista comercial.

También hay que destacar como el *mianzi* puede afectar a las negociaciones pues no todo en torno al *mianzi* gira en no perderlo o ganarlo. También hay que tener en cuenta que influye en cómo se pueden desarrollar los negocios. De las entrevistas podemos extraer que debido a la importancia que otorgan los chinos a no perder *mianzi* se pueden retrasar la toma de decisiones, el no reconocer errores y no llegar a acuerdos comerciales por desconocimiento de no saber cómo afrontar situaciones en las que el *mianzi* de una de las partes está en juego. Es habitual que los chinos estudien en profundidad la toma de decisiones antes de llegar a un acuerdo, especialmente por el miedo al error.

“Tienen miedo de cometer errores [...]” (Entrevistado G)

“El chino es muy dado a que te diga no me hagas perder cara (*mianzi*).” (Entrevistado K)



Ese miedo a cometer errores en la toma de decisiones conlleva que ralenticen la toma de decisiones o el no cumplir con todas especificaciones de un acuerdo u orden.

“[...] muchas veces las decisiones no se toman sólo en la empresa o beneficio conjunto, sino también a nivel personal toman decisiones a corto plazo para no perder *mianzi* dependiendo de cómo puede ser el resultado.” (Entrevistado A)

“[...] el *mianzi* puede retrasar la toma de decisiones ya que nadie quiere perderlo por error y pueden estar dando rodeos. Por ejemplo con el tema de los vinos me pasaba.” (Entrevistado E)

“Muchas veces protegen su *mianzi* no reconociendo que no saben algo y diciéndote algo por no quedar en evidencia”. (Entrevistado F)

“Para no perder cara (*mianzi*) puede ocasionar asuntos controvertidos, lo que en Europa se puede dar que se reconozcan los errores en cambio el chino es muy difícil que reconozca sus errores. De hecho antes de incumplir un contrato el chino para no perder cara o *mianzi* o no reconocer que se ha equivocado puede generar un efecto perverso, como por ejemplo cumplir un plazo de entrega al que no llega mediante bajar la calidad de los productos.” (Entrevistado B)

“En las negociaciones antes de empezar, se aseguran saber quién eres tú, así comienzan a protegerse su *mianzi*.” (Entrevistado I)

Esta última afirmación es muy importante no sólo respecto al *mianzi*, sino también para ser conscientes de que los chinos preparan muy bien las negociaciones y estudian bien a las empresas con las que negocian y se encargan de saber el puesto y capacidad de toma de decisiones de con quién negocian. Durante las entrevistas varios entrevistados han aludido a este hecho en distintos apartados por lo que se debe considerar como un aspecto a tener en cuenta pues los chinos en función de quién eres adaptan su forma de negociar.

Ahora bien, ¿qué ocurre cuando nos encontramos ante una situación en la que la pérdida de *mianzi* puede afectar al éxito de las negociaciones o de la relación comercial? Del análisis de la parte teórica del *mianzi* no se han encontrado ejemplos concretos de cómo solventar posibles problemas más allá de

usar un estilo de comunicación indirecto (Oetzel et al., 2008). Todos los expertos entrevistados recomiendan usar un lenguaje indirecto o dar círculos en la forma de decir las cosas para no decir que no de forma tajante.

“[...] no buscar la confrontación directa, si tienes que decir que no es mejor darle una vuelta a decir no directamente, para ellos les va a chocar mucho y se va a crear tensión.” (Entrevistado A)

Adicionalmente gracias a la experiencia de los entrevistados podemos recomendar qué hacer cuando estamos en una situación en la que no se avanza en la negociación debido al miedo a perder cara (*mianzi*).

“[...] incluso cuando discrepas de él, dar un rodeo a lo que él dice y decirlo en positivo. Por ejemplo decirle: es un buen apunte, pero yo creo que quizás nos podría resultar interesante darle una vuelta e introducir estos elementos” pero siempre en positivo, nunca en negativo ya que si no el chino puede percibir que le vienes a dar lecciones y eso puede llevar a la mala relación.” (Entrevistado B)

“Por ejemplo si no estamos llegando a un acuerdo es mejor por ejemplo cambiar el traductor para que la otra parte no sienta que es su culpa.” (Entrevistada D)

“El error no debe ser un momento de echar la culpa al socio o potencial cliente chino, sino una oportunidad para mejorar la relación con los chinos, hacerle un favor, etc.” (Entrevistado L)

“Tener las ideas claras, expresarlas y defenderlas es muy importante (Entrevistado M)

“[...] Antes de decir que no directamente, es conveniente usar otras fórmulas indirectas, como decir: “se va a estudiar las propuestas”, a pesar de que no se esté de acuerdo [...] es conveniente usar otras fórmulas para decir “no” se puede decir “No es nuestra forma de operar”. Hay otras salidas en vez de decir un no rotundo. No hay que mostrarse arrogante y es importante que se sientan como un cliente importante.” (Entrevistado Ñ)

En el análisis del *mianzi* en la parte teórica se incide en el hecho de que perder *mianzi* o perder cara es muy importante para los chinos, sin embargo a través de las entrevistas realizadas también podemos afirmar que es igual de importante para los occidentales que desean hacer negocios en China. No por el mero hecho de que nuestro socio chino o posible cliente aluda al *mianzi* como motivo para que cedamos debemos hacerlo nosotros, pues finalmente desembocaría en una situación en la que somos nosotros los que perdemos *mianzi*. La declaración en este sentido más importante es precisamente de los entrevistados H y Ñ quienes son de los dos entrevistados con mayor experiencia en hacer negocios en China. El entrevistado Ñ es posiblemente el extranjero occidental que más tiempo lleva en China en el mundo de los negocios.

“[...] respecto a la hora de hacer negocios siempre ser firme y no comprometerte en nada que no puedas cumplir, pues no debes perder *mianzi*” (Entrevistado H)

“[...] no quiere decir que debamos aceptar los acuerdos tal como se nos presentan [...]” (Entrevistado Ñ)

Los procesos de negociación en China son conocidos por ser largos y duros pues los chinos son considerados los mejores negociadores del mundo (Benliel, 2013; Quanyu et al., 2011; Perkowski, 2010; Chua Huang et al., 2009). Así también lo han reconocido los entrevistados en otros apartados de las entrevistas, siendo un aspecto que algunos consideran a tener en cuenta cuando se acude a China. Por ello el proceso de negociación es muy importante y debe estar bien preparado para no perder *mianzi* y porque ellos valoran los negociadores con capacidad de argumentar. No hay que aceptar los tratos tal cual te los dan, sino que es necesario saber argumentar en la forma de rebatir para no sólo no perder cara ante ellos, sino ganarla. Así además lo ven el entrevistado M, quien es de origen chino por parte de uno de los progenitores, y el entrevistado Ñ, a quien ya se ha aludido a su grado de experiencia.

“Tener las ideas claras, expresarlas y defenderlas es muy importante.”  
(Entrevistado M)

“Ellos de hecho te respetan más si mantienes tu posición dura, pero con lógica. Ellos respetan mucho eso. Cuando al final te dan la mano te hacen

ver y te dicen que has sido un buen negociador. Y yo digo lo mismo.”

(Entrevistado Ñ)

Ahora bien, según algunos investigadores la importancia del *mianzi* está cambiando en China desde hace algunos años hacia una mayor importancia de la reputación vinculada más a la apariencia social y el estatus social (Lin et al., 2013; Lin, 2011, Luo, 2009). Especialmente en los jóvenes parece estar implantándose un estilo de vida asociado al consumo de bienes de lujo o de gama alta (Sun et al., 2014; Zhong & Cao, 2010).

En lo referente a la parte cuantitativa de la entrevista se puede apreciar un cambio en la importancia del *mianzi* cuanto menor es la edad de los ejecutivos o empresarios chinos. De los dieciséis entrevistados quince han respondido a las preguntas sobre la importancia de los valores en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Según los resultados obtenidos para los ejecutivos mayores de 55 años en China el *mianzi* es un factor clave a la hora de hacer negocios. Todos los entrevistados han otorgado la máxima puntuación (5), la cual se corresponde como un factor “clave”. Este tipo de ejecutivos tienen un mayor apego a los valores tradicionales y han vivido la época de más pobreza de China durante la revolución cultural, por lo que gran parte de su vida han vivido como el *mianzi* como un factor ligado a la reputación social y moral.

Para los ejecutivos entre 38 años y 55 años según nuestros expertos el grado de importancia del *mianzi* en el mundo de los negocios se mantiene como muy importante. Hay que valorar que seis de los entrevistados han otorgado 5 puntos y otros siete entrevistados 4 puntos, mientras que entre los restantes entrevistados han otorgado menos de 4 puntos. La media de las respuestas es de 4.13 puntos lo cual se sitúa en el valor como “muy importante”. La mayoría de entrevistados han otorgado una puntuación de 4 o 5 puntos. Siete han dado 5 puntos considerándolo aun “clave” para los ejecutivos de esta edad. También otros seis entrevistados han otorgado 4 puntos considerándolo como “muy importante”. Y finalmente el entrevistado A ha dado una puntuación de 3 puntos y el entrevistado H ha puntuado con 2 puntos como “poco importante”. Conviene recordar que el entrevistado H es quien más ha enfatizado el cambio el *mianzi* en

China afirmando especialmente que los chinos están perdiendo miedo a equivocarse en público y tomar decisiones de forma más rápida.

Para los ejecutivos de hasta 38 años la media de las respuestas es 3.3 situándose entre “importante” y muy importante”. Ahora bien aquí los votos varían más pues un entrevistado otorga 5 puntos, siete de los entrevistados otorgan 4 puntos, cuatro entrevistados 3 puntos, dos entrevistados 2 puntos y un entrevistado 1 punto. Cabe resaltar que ya ningún entrevistado lo considera “clave” como ocurría en otros grupos. Incluso merece la pena detenerse a observar como en el valor de *guanxi* para esta edad algunos expertos entrevistados otorgaron 5 puntos por lo que es un valor que parece estar perdiendo más fuerza que el del *guanxi* pues ya no es considerado como “clave” por ninguno. Ya hay 3 entrevistados que lo valoran por debajo de “importante”.

Por lo tanto merece la pena detenerse en los comentarios del entrevistado H quien afirma que cada vez más los chinos tiene menos miedo de equivocarse, toman decisiones más rápido y dicen las cosas de forma más directa a sus superiores. Las personas de este rango de edad han estudiado y trabajado fuera de China, por lo que tienen una educación más occidental. Hay que tener en cuenta que el entrevistado H se dedica al mundo de las finanzas en el que es muy habitual que los trabajadores tengan master en finanzas en alguna escuela de negocios extranjera y muchos hayan pasado por ciudades como Nueva York, Londres o Frankfurt que son centros mundiales de las finanzas. Por lo tanto, se debe considerar que los ejecutivos chinos más jóvenes en determinados sectores y en función de donde se hayan educado puedan tener menor grado de importancia del *mianzi*. Aunque en general parece que sigue siendo uno de los valores más estables en la sociedad china y que sigue más vigente. Sin embargo a tenor de los resultados puede haber comportamientos como los mencionados por el entrevistado H que estén cambiando y otros referentes al *mianzi* se mantengan. En esa misma línea también se ha expresado el entrevistado Ñ, quien es el entrevistado con mayor experiencia en China.

“Conocer la historia de los últimos treinta años que explica la ambición de los chinos. Conocer la cultura y saber cómo son las nuevas generaciones y saber con quién estas tratando pues tienes que adaptarte en función de la edad. Cuando es una persona más mayor tienes que ser más conservador con los factores culturales, cuando es más joven puedes tener una actitud más

internacional. Con los mayores la negociación es muy indirecta, hay que tener paciencia en crear la relación y luego cerrar el negocio. Muchas empresas vienen aquí pensando que van a sacar un pedido en un viaje” (Entrevistado C)

“Yo creo que ha cambiado también, según mi experiencia, el chino se arriesga mucho más, es capaz de decidir, mientras el chino antes era muy temeroso a la toma de decisiones, ahora no hay ese inmovilismo. Ha ganado mucho el dar *mianzi*, mientras el miedo a perder *mianzi* se ha ido perdiendo. Los chinos ahora tienen más iniciativa en plantear asuntos a los jefes, antes había demasiado respeto al orden jerárquico. Pero el hecho de que el chino viaje, se forme en universidades extranjeras en USA, hace que los chinos sean más capaces de tomar decisiones.”(Entrevistado H)

“Sí, en función de la edad va cambiando [...] antes te mencionaba que lo que más hacen ahora es ser capaces de tomar decisiones rápidamente aunque sean arriesgadas, pues se dan cuenta de que tiene un país pujante, se sienten orgullosos de su país y de ser chinos, ya no se consideran fabricantes de productos baratos. Se sienten más seguros de sí mismos. Ya no están tan temerosos de lo que los demás piensen de ellos, o de cometer errores. Su miedo a perder cara ha disminuido. También ahora dicen las cosas más directas, y no usan un lenguaje tan indirecto.” (Entrevistado Ñ)

Estas afirmaciones de dos de los mayores expertos sobre la cultura china y los negocios en China a los que se ha entrevistado deja entrever una orientación del *mianzi* en la que parece estar cambiando el estilo de comunicación indirecto y la pérdida de miedo a cometer errores. Además parece ser que cada vez fuera más importante dar *mianzi* y fuera perdiendo peso el miedo a perderlo a la hora de tomar decisiones tal como apuntan los expertos H y Ñ.

Además se puede añadir a estos resultados extraer de las entrevistas que efectivamente tal como recogen los investigadores (Sun et al., 2014; Zhong & Cao, 2010) hay una orientación del *mianzi* hacia la el consumo de bienes de lujo para reflejar un mejor estatus social. De esta forma lo ven los entrevistados B y H:

“Incluso también hay una parte en la sociedad que está cambiando ya que debido al capitalismo que hay en China, y el país tiende hacia un mayor consumo, como por ejemplo los artículos de lujo, pues acaparan el 50% del consumo de lujo. Lo hacen puramente por ostentación.” (Entrevistado B)

“Los chinos han cambiado, de no ser productivos, de tener una filosofía comunista a ser muy productivos y consumistas e impulsar un capitalismo exacerbado.” (Entrevistado H)

### 6.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA CONFIANZA PERSONAL

De todos los valores socioculturales que se analizan en este trabajo de investigación este es el que menos rasgos culturales chinos tiene, pues la confianza personal es un factor universal que se refleja en todas las sociedades (Fukuyama, 1995; Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Dwyer et al., 1987). Ahora bien, el grado de importancia que juega en cada sociedad puede ser distinto. En el estudio de la confianza personal en China se advierten unas características en su sistema jurídico que han enfatizado profundamente el uso de la confianza personal como sustitutivo de la confianza institucional (Pilotta, 2013; Child & Mollering; 2003). Esto no ocurre con tanto peso en los países occidentales donde existe un marco regulatorio sólido por el que se rigen los contratos mercantiles y los acuerdos comerciales. En cambio en China, en parte por una tradición cultural confuciana que ha enfatizado la confianza personal, pero especialmente por la ausencia un sistema institucional fiable que garantizase la justicia, ha provocado que tanto en la vida social como en los negocios la confianza personal sea clave en las relaciones sociales y comerciales (Labarca, 2015; Chang et al., 2014; Kriz & Keating, 2010; Luo, 2007). Los expertos entrevistados advierten sobre la importancia la confianza personal y la situación del imperio de la ley.

“Es muy importante, es más importante que la confianza corporativa o confianza institucional. Debido a la carencia de un sistema jurídico en China, por tradición siempre se ha confiado en la persona. No es aconsejable tener que acabar en un tribunal chino por una disputa sobre un contrato, hay

muchas disputas en las jurisdicciones locales, regionales y gubernamentales.”

(Entrevistado J)

“Tiene una importancia absoluta ya que la ausencia de marco regulatorio fiable hace que la relación de las personas sea muy importante.”

(Entrevistado O)

La realidad de China en la sociedad se traslada al mundo de los negocios desde en valores que son tradicionales en su cultura a otros como la confianza personal que históricamente está marcada por la falta de credibilidad en las instituciones (Child & Mollering, 2003). En el resto de valores la tradición confuciana y cultural de China es más significativa, sin embargo estamos ante un rasgo de la sociedad china que influye en la forma de hacer negocios que comparten las sociedades de baja confianza como reconocen varios investigadores sobre la confianza (Fukuyama, 1995; Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994).

La sociedad china es una sociedad de baja confianza donde tener confianza depende del grado de cercanía que haya entre las personas o la red de *guanxi* que compartan (Yen et al., 2011; Yen & Barnes; 2011; Barnes et al., 2011; Chua et al., 2009). Esto quiere decir que los chinos no conceden su confianza fácilmente salvo que uno forme parte del círculo más próximo. Para conseguir esto es necesario formar parte de la familia o tener *guanxi* con la persona lo cual lleva tiempo (Yen et al., 2011; Yen & Barnes; 2011; Barnes et al., 2011). De esta forma también lo advierten los entrevistados, quienes afirman que alcanzar la confianza personal con los chinos no es fácil pues requiere entre otras cosas mucho tiempo.

“[...] los chinos son una sociedad a la que les cuesta mucho confiar en las personas, es difícil ganarse un chino, lleva tiempo. Para hacer negocios efímeros es una cosa pero para mantener confianza personal lleva tiempo.”

(Entrevistado H)

A lo largo de las entrevistas realizadas se destaca precisamente la importancia que tiene la confianza personal en los negocios en China. De los dieciséis entrevistados quince creen que la confianza personal en China es un aspecto muy importante o fundamental a la hora de hacer negocios, mientras que un solo entrevistado (L) opina que es tan importante como en otros países. Este



entrevistado se caracteriza por no haber tenido que hacer negocios personalmente ya que su principal tarea era la de establecer relaciones con instituciones y promover la imagen de las empresas españolas, por lo que es posible que al estar respaldado por una institución diplomática en su labor profesional y al no haber tenido que cerrar acuerdos con empresas no haya podido percibir la importancia de la confianza personal. Tal como ya comentó el entrevistado H en las pregunta sobre el *guanxi*, no es lo mismo hacer negocios en China si eres una marca con gran reconocimiento como Apple a no tener tal reconocimiento como les pasa a la mayoría de empresas. De esta misma forma se expresa otro entrevistado:

“La confianza puede venir de dos formas, si la marca es conocida o no. O eres una marca reconocida o debes desarrollar confianza personal en caso de no ser reconocida. Si tu marca no es reconocida tienes que invertir en desarrollar confianza, si no es imposible hacer negocios.” (Entrevistado B)

Prácticamente la totalidad de entrevistados afirman que la confianza personal es un factor muy importante en China y que la forma de poder generar dicha confianza personal depende de la relación que se pueda tener con las personas que uno se relaciona.

“La confianza personal es clave. En China nunca vas a poder hacer negocios sin la relación personal y de confianza [...]. Los chinos siempre dicen que quieren hacer negocios con personas y de forma directa con las personas. El chino te dice que si hago negocios contigo hay una relación de confianza personal y una relación en la que alguien va a responder, con intermediarios no se sienten tan a gusto.” (Entrevistado B)

“La confianza en la persona es fundamental ya que la persona es la extensión de la empresa. Los negocios en China se hacen en base a la persona y no en base a la empresa en muchas ocasiones, hay tanta competencia que la persona es la que marca la diferencia.” (Entrevistado F)

“La confianza personal es básica, primero es la personal y luego la profesional.” (Entrevistado I)

Los negocios en China son meramente personales debido entre otros motivos a la falta de confianza institucional, en lo que investigadores y entrevistados coinciden. A esto se le une una sociedad de baja confianza que traza círculos de relaciones en función del grado de vinculación, afecto y confianza personal. En función de la cercanía existe un nivel de confianza en China que recae sobre la persona, de ahí que la confianza en China sea de carácter personal (Lobo et al., 2013; Song, et al., 2012; Leung et al., 2005). De este modo dependiendo del tipo de relación que haya inicialmente entre las personas habrá un grado de confianza, un vínculo, un sentimiento de afecto y un comportamiento u otro hacia la persona (Jiang et al., 2012; Song et al., 2012; Hwang, 1987).

- *Jia-ren*: Son las personas que forman parte del círculo familiar y por tanto son con las que hay más confianza personal.

- *Shou-ren*: Este grupo se compone de personas que se conocen, parientes familiares, amigos, vecinos, compañeros de clase, de trabajo etc., en ellos hay algo de confianza personal.

- *Sheng-ren*: Son las personas con las que apenas tiene relación un individuo o no se relaciona. Con las personas de esta categoría la confianza personal es nula y tiene que desarrollarse.

Hemos de ser conscientes de que cuando acudimos a China para hacer negocios por primera vez estamos situados en la última categoría, pues no existe ningún lazo de vinculación. Por lo tanto, partimos de cero y debemos comprender que hay que desarrollar la confianza personal entre las partes.

“La confianza personal tiene mucho peso en los negocios en China. Es fundamental. Por motivos históricos y culturales los chinos tienden a hacer un círculo cerrado de familiares, luego el de las amistades. Y esos círculos te sirven de todo, desde buscar trabajo a hacer negocios. Hasta que no rompes ese muro no puedes entrar. Lo marca todo.” (Entrevistada E)

“No confían en las personas que no conocen.” (Entrevistado G)

Este proceso de desarrollar la confianza equivale al proceso de establecer *guanxi* entre las partes. De hecho, la confianza personal y el *guanxi* son dos

conceptos muy vinculados en la forma de hacer negocios en China (Yen & Abosag, 2016). En los negocios en China, tal y como se resalta continuamente en el análisis de los valores tratados, sobresale la persona por encima de las empresas. Los chinos confían en las personas y dicha confianza personal se transfiere a la empresa en la que esa persona trabaja. La relación del *guanxi* y el *xinyong* es muy importante para considerar el desarrollo y mantenimiento de las relaciones de *guanxi* (Labarca, 2015; Tong, 2014; Lobo et al., 2013; Kriz & Keating, 2010).

En las relaciones en China el concepto de credibilidad (*xinyong*) es vital pues sirve como la anticipación o expectativa del comportamiento del socio en el intercambio pactado (Labarca, 2015; Wang, 2007). Dado que los chinos otorgan más importancia a la confianza en la persona que a la confianza en las instituciones, entonces el *xinyong* juega un papel muy importante en el mundo de los negocios al ser clave en las relaciones de *guanxi* que se establecen (Kriz & Keating, 2010). También los entrevistados comparten esta perspectiva en la que es muy importante desarrollar las relaciones personales.

“Igual que en el *guanxi*, hay que viajar mucho a China, conocer mucho a la persona con la que tratas, invitarles a venir, crear una relación mucho más allá de los negocios. Hay que aparcar el tema de los negocios y abordar otros asuntos como los familiares o buscar puntos de unión y desarrollarlos en la relación. Y es muy importante que aunque en algún momento los negocios no vayan bien porque haya cosas en la que estar en desacuerdo haya un entendimiento entre las partes que te lleve a saber que como empresarios no estáis de acuerdo pero sí como personas, podéis tener una relación y se puedan hablar las cosas como amigos.” (Entrevistado A)

“La confianza personal es básica, primero es la personal y luego la profesional.” (Entrevistado I)

“Hay que saber seguir el tema de conversación, pero estar abiertos a saber compartir temas personales, de su ocio, hablar cada uno de su país. Cuando te ven como extranjero tienen curiosidad.” (Entrevistado L)

“Para desarrollar confianza es muy importante alcanzar una relación estrecha.” (Entrevistado Ñ)

“Es muy importante, y conviene ganarte la confianza antes de hacer negocios.” (Entrevistado O)

De hecho la mayoría de los entrevistados al igual que en el *guanxi* creen que un factor indispensable en el desarrollo de la confianza personal es el tiempo y el estar en contacto con las personas con las que hacemos negocio. Diez de los entrevistados mencionan la importancia del tiempo que se dedica a las relaciones y la orientación al largo plazo como un factor relevante en el desarrollo de la confianza personal en China.

“También van a valorar el respeto a su cultura y saber que estas allí para largo plazo, no para hacer negocios e irte. Es básico que sepan que tu intención de estar allí es seria, que no estas de paso.” (Entrevistado H)

“Dedicar tiempo a conocer a persona y conocer la cultura del país.” (Entrevistado J)

“Con el contacto, hay que dedicar tiempo para desarrollar las relaciones.” (Entrevistado M)

De hecho al final y al cabo ambos conceptos *guanxi* y confianza personal están muy vinculados pues tal como afirman los investigadores Yen & Abosag (2016):

“*Xinren* es el componente cognitivo del *guanxi* y a menudo se refiere a la profunda confianza establecida a nivel interpersonal entre comerciales y ejecutivos dentro de relaciones diádicas b2b, basadas en la historia del individuo, reputación y experiencia relacionada con los negocios previos.” (Yen & Abosag, 2016). (Traducción propia)

Por lo tanto, hay que dedicar mucho tiempo a poder construir la confianza personal, pero también son importantes otros aspectos además de dedicar tiempo. En la revisión de artículos de investigación, libros y reportajes sobre la confianza personal se han encontrado algunas recomendaciones para poder alcanzar la confianza personal en China. Varios investigadores vinculan el desarrollo de la

confianza a los actos de *renqing* (Yen et al., 2011; Barnes et al., 2010). Especialmente se enfatiza la relación entre la confianza personal (*xinren*) y el *renqing*, ya que cuantos más actos de *renqing* (favores, visitas, empatía, etc.) se realizan mayor es la confianza que puede surgir entre las personas que interactúan (Leung et al., 2011). En esta dirección van también las recomendaciones de los entrevistados, quienes como ya hemos visto anteriormente sugieren dedicar tiempo a las relaciones y visitar con asiduidad a los clientes. Además de realizar favores, pues es uno de los rasgos más importantes del *renqing* (Yen et al., 2011).

“Pasar mucho tiempo con mis clientes. O incluso hacerles favores fuera de los negocios, por ejemplo con mi cliente que me dijo que venía a España les tuve que organizar un viaje por España e invitarles a comer paella el día del cumpleaños de mi madre.” (Entrevistado F)

Los entrevistados creen que el comportamiento más importante del *renqing* es el prestar favores y saber gestionar los favores prestados. Así lo han expresado en las preguntas sobre el valor del *renqing* que veremos a continuación. Además que consideran por unanimidad que los actos de *renqing* permiten alcanzar la confianza personal. Esta perspectiva coincide con lo visto en la parte teórica sobre la relación entre la confianza personal y el *renqing*.

“*Xinren* de forma similar al *ganqing* y *guanxi* es gradualmente desarrollado sobre un número de interacciones. *Xinren* puede ser vinculado al *renqing*, el concepto de intercambio de favores y ayuda.” (Leung, et al., 2011). Traducción propia.

Además de los actos del *renqing* como método para desarrollar la confianza personal en los artículos de investigación revisados se aconseja demostrar que uno tiene credibilidad y no va a actuar de forma oportunista pues posteriormente la relación tiende a asentarse en un compromiso discrecional que va dirigiéndose hacia la mutualidad en las relaciones (Drew et al., 2012). Lo más importante para desarrollar la confianza en los chinos es hacerles ver que eres una persona en la que se puede confiar y para ellos conviene ser una persona sincera y honesta (Kriz & Keating, 2010). Los expertos entrevistados también recomiendan no fallar en las promesas o no incumplir con los acuerdos alcanzados. Para ello conviene tener una actitud de respeto, de no superioridad y de humildad.

“Ser digno de confianza. Demostrar que eres humilde, una persona de palabra, que esa persona sepa por otras personas que eres digno de confianza.” (Entrevistado G)

“No fallarle, no te van a valorar si no puedes, sino si eres capaz de cumplir.” (Entrevistado H)

“[...] que seas digno de confianza.” (Entrevistado K)

“Sencillez, espontaneidad, eliminar todo complejo de superioridad.” (Entrevistado N)

Durante las preguntas sobre el *guanxi*, tal como se ha mostrado, varios entrevistados aconsejaban cumplir con la palabra dada, por lo que se puede apreciar una sintonía entre las recomendaciones de los artículos de investigación y los entrevistados.

Otra recomendación que se puede extraer de la parte teórica es que para los extranjeros que llegan a China y no han podido dedicar mucho tiempo para interactuar con la cultura es muy útil que usen un intermediario que tenga *xinren* en su entorno profesional y ayude como catalizador para las relaciones con otras personas (Pilotta, 2013). De esta manera cree el primer empresario español en hacer negocios en China es como se puede alcanzar más rápido la confianza personal, en lo cual también coincide el entrevistado H que como ya se ha comentado tiene más de 20 años de experiencia en hacer negocios en China. Esta afirmación está en sintonía con la expresada por el entrevistado N en lo referente al *guanxi*, por lo que de nuevo se puede apreciar una vinculación entre ambos valores.

“A mi modo de ver es imposible hacer negocios en China si no cuentas con socios chinos fieles y potentes, y obviamente lo que ellos te aportan son contactos personales, pero también te aportan información del país, vicisitudes del país que un extranjero no puede adquirir siempre por mucho que vivas en China. Es clave esos contactos personales, que ten dan gente de allí con gente de allí.” (Entrevistado H)

“Imprescindible tener un pie chino: directivos chinos, inversión, empresa mixta [...] y un continuo estudio de las características “chinas” de cada mercado y su idiosincrasia. Sobre todo, a través de amigos, colegas, accionistas, asesores chinos o intermediarios y conocedores de China. (Entrevistado N)

Ahora bien, los expertos entrevistados ofrecen recomendaciones adicionales en base a su dilatada experiencia personal y a lo que han podido observar en el mundo de los negocios en China. Según los expertos además del tiempo dedicado a las relaciones, de los actos de *renqing*, y de no fallar en las promesas es muy importante conocer la cultura china, el idioma y adaptarse.

“El empresario debe estar en China, relacionarse con los chinos, aprender el idioma, y pasar el tiempo aquí a pesar de que el clima, la contaminación no lo conviertan siempre en una agradable estancia [...]. Conocer la cultura y el idioma [...]. Yo los mejores negocios que conozco por parte de extranjeros viviendo en China son aquellos por extranjeros que viven en China, aprenden el idioma y se salen del circuito de expatriados y se relacionan con la gente local más allá de las personas con las que hacen negocios. Nunca veas a los chinos como un cheque en blanco, o que te van a comprar masivamente, el chino percibe si te interesa su país, y se dan cuenta porque son muy nacionalistas, si tú quieres a su país o si quieres algo más que coger su dinero e irte.” (Entrevistado B)

El conocimiento de la cultura china, respetarla e integrarse en ella es la forma más comentada por los entrevistados para transmitir confianza a los chinos según los expertos. Lo cual está en relación con la orientación al largo plazo que tienen los chinos en las relaciones (Leung et al., 2014; Liao, 2013; Wang et al., 2008).

“Conocer la cultura y el idioma.” (Entrevistado B)

“También van a valorar el respeto a su cultura y saber que estas allí para largo plazo, no para hacer negocios e irte. Es básico que sepan que tu intención de estar allí es sería, que no estas de paso.” (Entrevistado H)

“Dedicar tiempo a conocer a persona y conocer la cultura del país.”  
(Entrevistado J)

“Comportarte como ellos, conoce la cultura y aprender a saber cómo actúan.” (Entrevistado O)

Los chinos, como hemos visto tienen un alta aversión a la incertidumbre (Hofstede, 2012), lo cual trasladado a las relaciones les hace desconfiar de las personas que no conocen porque pudieran tener un comportamiento oportunista (Yen et al., 2011; Barnes et al., 2010). Prefieren las relaciones sólidas y orientadas al largo plazo salvo que deseen comportarse de forma oportunista en cuyo caso pudieran ser de corto o medio plazo (Chang et al., 2014; Yen et al., 2011; Wang et al., 2008). En relación con esto se puede comentar otra de las recomendaciones que no ha sido encontrada en la bibliografía sobre la confianza personal; es la que hacen llegar dos entrevistados sobre como echar raíces familiares en China ha ayudado a esas personas a mejorar más rápidamente la confianza personal y a ser percibidos con mayor credibilidad por los chinos. Está claro que el hecho de contraer matrimonio con una persona china y residir en China hace pensar a los chinos que no estas de paso, y que tu integración en la cultura del país es mayor.

“Tener relaciones familiares, si tú en China tejes una red de relaciones familiares ayuda a mejorar tu credibilidad personal [...]. Yo ahora estoy en un proyecto entre la Cámara de Comercio y la Patronal China gracias a la confianza personal, lo he podido hacer gracias al contacto que tengo de una persona que conozco y que conocí gracias a mi mujer que es china y se conocieron en Londres estudiando. Pero no ha sido inmediato sino que he tardado dos años en poder tener confianza y tratar los proyectos en los que estamos.” (Entrevistado B)

“La mejor manera para ganar confianza de forma más rápida es casarse con una persona china, establecer una relación familiar en China. Conozco un sinfín de casos de estas características, profesionales con negocios, experiencia en China, cumpliendo todos los requisitos, que han luchado y sus resultados han sido de 1 a 10, han sido un 6, y que después de casarse, sus resultados empresariales han pasado del 6 al 9.” (Entrevistado I)



Ahora bien, por mucho que se hayan realizado todos los pasos recomendados queda lo más importante, pues tal como dice el entrevistado B:

“Hay que distinguir entre una persona con la que después de 3 años construyendo confianza y luego saber que realmente la hay, y que no sólo tú se la hayas dado, sino que él te la haya dado. Por eso los chinos hacen negocios con amigos. (Entrevistado B)

Especialmente porque en el mundo de los negocios en China se huye de los comportamientos oportunistas, de hecho varios entrevistados han dejado entrever que los chinos hacen distinción de los extranjeros incluso cuando llevas mucho tiempo haciendo negocios en China, por eso hay que tener en cuenta las palabras del entrevistado O:

“Hay que tener una relación estrecha con las personas claves de tu negocio, pero tienes que estar abierto a que te puedan fallar y traicionar.”  
(Entrevistado O)

En el mundo de los negocios en China la confianza personal es el factor clave para poder alcanzar no sólo relaciones de *guanxi* con otros individuos, sino que es el primer factor que debe desarrollarse entre los ejecutivos para poder hacer negocios (Labarca, 2015; Berger & Herstein, 2015; Lobo et al., 2013; Barnes et al., 2011; Leung et al., 2005; Kriz & Fang, 2003; Tong & Kee, 1998).

“Generalmente hablando, en Occidente por defecto hay confianza. Se otorga el beneficio de la duda, y se te considera confiable hasta que haces algo que rompe la confianza. En China, por defecto se tiende más hacia la desconfianza – Solo te doy mi confianza después de que me hayas demostrado que eres merecedora de ella. Esta actitud está ilustrada de forma elocuente por un dicho popular chino que dice “los pájaros precoces son disparados” – lo cual refleja el fuerte deseo de evitar cualquier riesgo social.”  
(De Creemer, 2015) (Traducción propia)

Los expertos entrevistados fueron preguntados por la diferencia cuando hay confianza personal a cuando no hay confianza personal para precisamente contrastar el grado de importancia y saber en qué ayuda en el mundo de los negocios. En su gran mayoría los comentarios afirman que cuando no hay confianza personal no hay negocio que se pueda desarrollar.

“Creo que si no hay confianza en la persona no se van a desarrollar los negocios. Sin confianza no te vas a llevar la venta aunque la oferta sea buena. Cuando no hay confianza no entran en números.” (Entrevistado F)

“Un contrato o un negocio con empresas extranjeras en las que no se genere confianza personal tiene pocas posibilidades de salir adelante.” (Entrevistado J)

“La confianza personal puede ser un factor que haga que se desarrollen o no los negocios. (Entrevistado M)

“Un chino no entra contigo en el negocio si no establece confianza personal.” (Entrevistado O)

No sólo condiciona que los negocios se desarrollen o no sino que una vez puestos en marcha según los entrevistados se consigue que los problemas se resuelvan de forma más rápida y la cooperación sea mucho mejor.

“Cuando hay confianza todos los problemas que van surgiendo se resuelven de forma más rápida. Pero debe ser confianza entre las personas. Para los chinos las relaciones de *win-win* se dan en el tiempo, al principio puede ser una relación solo ganadora para él, pero la confianza permite que luego haya concesiones.” (Entrevistado D)

“Los negocios van mucho más rápido, pues los chinos cuando hay confianza se sienten más seguros y te consideran parte de ellos.” (Entrevistado H)

Además ayuda a poder relacionarse con las personas de alto rango jerárquico. Tal como hemos visto en el análisis teórico en China las personas que

tienen autoridad o un estatus jerárquico superior se les otorga una mayor confianza personal (Barnes et al., 2011; Labarca, 2009; Leung et al., 2005). Resulta fundamental a la hora de hacer negocios en China relacionarse con las personas con capacidad de tomar decisiones pues entre otras cosas tienen una mayor credibilidad y deben de comportarse para mantenerla (Kriz & Fang, 2003).

“Es vital para poder mantener los negocios y tener un trato presencial y de línea directa con las personas de mayor rango. Para ello es necesario ganarte la confianza.” (Entrevistado Ñ)

En la cultura china de los negocios la confianza personal es una norma básica para el éxito en los negocios (Yen & Abosag, 2016). Más allá de la confianza en los contratos los chinos establecen la confianza en las personas con las que hacen negocio, siendo los contratos puntos de negociación que nunca son cerrados, sino que continuamente se renegocian (Yen et al., 2011; Fang, 1999). Los chinos confían más en la palabra dada y en las relaciones a la hora de llevar sus acuerdos comerciales que en los contratos, los cuales son meros puntos de partida para futuros cambios (Kwock, et al., 2013). Por ello la confianza personal es un factor clave ya que sin ella ninguna de las partes estaría segura de que se puedan negociar futuros cambios y que no haya un comportamiento oportunista (Zhou et al., 2008; Fang, 1999). Una vez establecida la confianza personal se prefiere trabajar en función de la palabra dada y las relaciones entre las personas que en base a la relación con un contrato (Chang et al., 2014). Este hecho se corrobora pues los entrevistados que mencionan cuestiones sobre los contratos en China coinciden todos en afirmar que se renegocian continuamente y que para ello es fundamental tener buena confianza personal para llegar a acuerdos en los que ambas partes salgan satisfechas.

“[...] la idea de los contratos son puntos de partida y consideran que una vez que hay confianza se pueden agilizar las condiciones, por ejemplo yo lo uso con los clientes para poder cambiar fechas de entrega. Yo lo hago una vez he construido una buena relación personal.” (Entrevistado A)

“Sí es verdad que se está desarrollando el imperio de la ley en China y se está cuidando la seguridad jurídica, pero para un chino tiene más valor la relación con su socio que con el contrato. Y más con los extranjeros donde el

idioma puede convertir un contrato en algo muy interpretable. Con un contrato en chino estás muy vendido, ya que puede significar una cosa y la contraria, tienes que ser chino para dominar ese contrato. La gente que se mete en pleitos no siempre los gana, como el distribuidor de Danone que comenzó a comercializar productos similares, o lo mismo con el distribuidor de la cervecera Carlsberg. Con los chinos hay que evolucionar los contratos hablando, en algunas cosas se pierde en otras se gana. Hay que ir serpenteando con los contratos, se renegocian habitualmente.” (Entrevistado B)

“Los contratos en China nunca se dejan de renegociar, cuando empiezas a firmar el contrato empiezas a tener que renegociar y el chino empezará a pedirte algo, si cedes el piensa que tienes margen para ceder.” (Entrevistado K)

“Los chinos no confían tanto en la palabra dada o en los contratos, sino en las acciones.” (Entrevistado M)

Estamos posiblemente ante uno de los factores más importantes a tener en cuenta por los ejecutivos y empresarios occidentales que deseen hacer negocios en China. Un desafío importante para las empresas occidentales es mejorar su credibilidad social y saber identificar en China quien es digno de confianza (Leung et al., 2011). Esto es fundamental en un país en el que las cortes judiciales no ofrecen con garantía una solución jurídica basada en el derecho y donde hay muchos ejecutivos chinos que operan beneficiándose de la complejidad del sistema jurídico y su aún insuficiente capacidad de ejecutar todas las leyes (Drew et al., 2012). Los chinos son reacios a establecer relaciones sociales o de negocios con otros individuos si previamente no se ha construido un mínimo de confianza (Jiang et al., 2012). Por lo tanto, parece indispensable a la hora de hacer negocios en China que en primer lugar se desarrollen fórmulas para construir la confianza personal con las personas con las que se relacionen y especialmente con las que hagan negocios. Sin embargo, hemos de tener en cuenta los cambios que se producen en la sociedad china y que pueden estar produciendo un cambio en la importancia de la confianza personal hacia una mayor confianza institucional.

En la parte teórica se enfatiza en numerosos artículos de investigación que en China recae sobre la persona más que sobre el sistema legal (Wang et al., 2008; Tan & Chee, 2005; Kriz & Fang, 2003); sin embargo, con el cada vez mayor desarrollo legal y fortalecimiento de las instituciones hay un mayor apoyo en la confianza institucional (Cai et al., 2010; Child & Mollering, 2003). Este hecho junto con la apertura económica de China que ha hecho que la economía se vaya transformando en una economía de mercado en la que se han ido desarrollando cada vez más leyes y con la cada vez mayor costumbre de los chinos a viajar a Occidente y hacer tratos fuera de su país puede estar originando un cambio de actitud en la preponderancia de la confianza personal sobre la institucional. Sin embargo, no hemos encontrado ningún estudio de investigación que investigue sobre los posibles cambios en la confianza personal en los ejecutivos o empresarios chinos, y no desde luego que se haya realizado a occidentales que hagan negocios en China y estén habituados a las formas de hacer negocio en el país asiático. Cabe mencionar que durante las entrevistas ya el entrevistado K deja entrever los cambios que se están produciendo en la sociedad china.

“Antes tenía más peso ya que los chinos se fían de las personas pero la ley se ha ido desarrollando.” (Entrevistado K)

En lo referente a la parte cuantitativa de las entrevistas quince de los entrevistados han respondido. Por medio de sus respuestas se muestra esta disposición hacia la pérdida de importancia de la confianza personal en los negocios en China. Para los ejecutivos o empresarios chinos mayores de 55 años los expertos entrevistados otorgan una puntuación de 4.8 puntos, muy cercana a los 5 puntos situándose valorado como un factor clave. Sólo dos entrevistados no le otorgan 5 puntos, uno es el entrevistado L, quien ya hemos comentado su opinión, y el otro es el entrevistado H, quien trabaja en un sector como el de banca de inversión donde la objetividad en las inversiones resulta un elemento fundamental en la toma de decisiones.

Para los ejecutivos y empresarios chinos entre 38 y 55 años la puntuación media alcanza los 4 puntos, lo cual se corresponde con la valoración de muy importante. La mayoría de los entrevistados le otorgan 4 puntos en sus contestaciones. Parece que este grupo de ejecutivos y empresarios chinos siguen

arrastrando una desconfianza en el sistema institucional o mantienen una forma de hacer negocio más personal. La mayoría de entrevistados (11) otorgan una puntuación de 4 puntos considerándolo “muy importante”. Conviene recordar que este grupo de personas también reciben una puntuación alta en la importancia del *guanxi* (4.3) por lo que siguen la tendencia de la importancia de las relaciones personales en las que la confianza personal es clave.

Por último, para los ejecutivos y empresarios chinos de hasta 38 los entrevistados otorgan una puntuación media de 3.3 puntos. En este caso la media de respuestas sitúa a la confianza personal como “importante”. Se puede apreciar una clara diferencia entre los ejecutivos chinos mayores de 55 años y los menores de 38 años, pues mientras para los primeros es “clave”, para estos últimos ya no es clave, sino que es “importante”. Por lo tanto para quienes pudieran ser los hijos de los ejecutivos mayores de 55 años parece estar produciéndose un cambio en la forma de hacer negocios y de confianza en el sistema legal e institucional que puede afectar a la forma en que los empresarios occidentales deben negociar. Es importante recordar que los ejecutivos chinos de hasta 38 años han tenido más facilidades que sus padres para prosperar por sus propios medios y educación, han conocido la China llena de oportunidades y de negocios, tienen una mayor experiencia en haber estudiado en el extranjero y una mirada hacia lo que pasa en el exterior y a relacionarse más con extranjeros. Las puntuaciones obtenidas reflejan seis entrevistados que otorgan 3 puntos como importante, otros siete que otorgan 4 puntos como muy importante y 2 entrevistados que le otorgan 2 puntos como poco importante. Por lo que hay casi un consenso en considerarlo entre muy importante y solo importante. Ahora bien, siendo los entrevistados profesionales de distintos sectores pudiera ser entonces que en función del negocio al que se dedique cada entrevistado la importancia de la confianza personal pueda variar. Sin embargo, se obtienen resultados dispares en entrevistados con un puesto y en un sector similar por lo que la experiencia personal de cada entrevistado en relacionarse con más o con menos ejecutivos chinos de este rango de edad haya incidido en su perspectiva. En cualquier caso sí existe un cambio hacia otorgarle menor importancia a la confianza personal.

#### 6.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL *RENQING*

Tal como se ha reflejado en la parte teórica sobre el valor socio cultural del *renqing* numerosos investigadores recomiendan seguir las normas del *renqing* asociadas a la obligación de devolver los favores y mostrar empatía con las personas de su entorno social (Lu, 2015; Zhou et al., 2015; Leung et al., 2011). Los expertos entrevistados coinciden en que el *renqing* representa un factor muy importante para relacionarse en China.

“Creo que también es muy importante. Es uno de los pilares de las relaciones personales. Aquí pesa mucho la persona, a veces incluso más que la empresa que pueda tener detrás.” (Entrevistado E)

“Mucha, tienes que empatizar con los chinos, pero sobre todo entablar una relación con ellos no de la forma que nosotros lo hacemos, sino como ellos lo hacen, es decir aprender sus valores, hacerte chino” (Entrevistado O)

Todos los entrevistados consideran que el *renqing* es un valor socio cultural muy importante a la hora de hacer negocios en China. Los dieciséis entrevistados han contestado usando la palabra “mucha” o enfatizando la importancia de este valor sociocultural muy apegado a la cultura china de relacionarse y hacer negocios.

“Mucha, de hecho es un valor que no tiene equivalencia en España ni Occidente.” (Entrevistado M)

“Si, no tiene que ver con el Partido Comunista, es parte de su cultura. Debido a la inseguridad jurídica toda muestra de respeto al interlocutor chino será bien recibido.” (Entrevistado J)

“Mucha, ya que para ellos forma parte de su cultura.” (Entrevistado L)

El origen de la palabra *renqing* proviene de uno de los pilares fundamentales de su cultura pues está vinculado al confucianismo. En el origen etimológico de la palabra *renqing* se encuentra una de las virtudes ensalzadas por el confucianismo. Esta virtud es el *Ren* que se transcribe como benevolencia y

muy vinculado a enseñanzas confucianas que promueven el prestar favores (Huang & Gove, 2012). Además tal como se ha analizado en la parte teórica de los valores socioculturales y en las entrevistas, las relaciones personales en los negocios en China juegan un papel muy importante y sustituyen la confianza en las instituciones (De Creemer, 2015).

“Debido a la inseguridad jurídica toda muestra de respeto al interlocutor chino será bien recibido” (Entrevistado J)

“Es más importante en China, pero creo que viene influenciado por las peculiaridades de su sistema jurídico y es necesario profundizar más en las relaciones” (Entrevistado K)

Es importante resaltar las manifestaciones del entrevistado J al respecto de las afirmaciones que realiza sobre la inseguridad jurídica pues su labor profesional exige conocer bien el marco regulatorio chino, las leyes que se impulsan y los problemas legales que encuentran las empresas españolas en el desarrollo de sus actividades. El entrevistado K lleva más de 25 años haciendo negocios con empresas chinas por lo que conoce bien la situación del sistema legal e institucional. Por lo tanto, una vez más estamos ante un valor sociocultural con influencia de las enseñanzas confucianas que ha moldeado el comportamiento social de los chinos y que se ha visto enfatizado por la falta de un marco regulatorio que otorgue seguridad jurídica a la propios chinos.

Tal como se ha analizado en el marco teórico el *renqing* es un valor particular de la sociedad y cultura china (Pham et al., 2013; Ip, 2011; Chung & Hamilton, 2001). Una manera de relacionarse socialmente con las personas con las que uno tiene contacto y que incluso está considerado como practicar un arte en China (Yen et al., 2011). Esto es debido a que debe seguir varias reglas y principios que hay que saber conjugar como el de la reciprocidad, la empatía y el realizar favores o dar regalos (Lu, 2012; Shi et al., 2011; Barnes et al., 2011; Ranstrom, 2008; Hwang, 1987). De ahí que el valor sociocultural del *renqing* se entiende más como un conjunto de normas de relación que uno debe tener en cuenta en su red de contactos.



“*renqing* connota un conjunto de normas sociales que uno tiene que cumplir con el fin de llevarse bien con otras personas en la sociedad china. Esta norma de *renqing*, incluye dos tipos básicos de comportamiento social: (a) Por lo general, se debe mantener el contacto con los conocidos de la red social a la que pertenece, el intercambio de regalos, saludos, o las visitas con ellos de vez en cuando, y (b) cuando un miembro de su red social se encuentra en problemas o se enfrenta a una situación difícil, se debe simpatizar, ofrecer ayuda, o “hacer un *renqing*”. (Hwang, 1987). Traducción propia

Las dos principales normas del *renqing* que se destacan son mantenerse en contacto con la red de conocidos y el prestar ayuda o favores cuando uno lo necesita (Khan et al., 2016; Lu, 2012; Yen et al., 2011; Wang et al., 2008). Esto junto con la importancia de la reciprocidad como norma de la devolución de los valores prestados (Hwang et al., 2009; Luo, 2001). Pero también se resaltan otros aspectos como la empatía y los regalos a las personas con las que uno desea relacionarse y con las que uno se relaciona. En el análisis teórico de los comportamientos del *renqing* se establecen las siguientes categorías con las cuales se han manifestado de acuerdo con ellas todos los entrevistados por unanimidad.

**Hacer favores.** Uno de los principios del *renqing* es que cuando un individuo realiza un favor (*renqing*) a otro se genera un vínculo entre ambos que debe ser devuelto recíprocamente (Au, 2014; Li, 2013; Tsai et al., 2009; Hwang, 1987). Los favores que se realizan son de toda índole haciendo difícil cuantificar el favor lo cual favorece el constante intercambio de favores. Establecer *renqing* con otra persona es un proceso especial por el que ambas partes intercambian favores en su ámbito social o en los negocios (Lu, 2012). Para los entrevistados el comportamiento más importante en China es la importancia de dar, recibir favores y saber gestionarlos. Doce de los entrevistados han comentado que el comportamiento de dar favores es de los más importantes del *renqing* y que es muy común en la forma de relacionarse en China en los negocios.

“Comparto todos, pero el más importante es el de hacer y devolver favores. Hay que tener memoria en este sentido ya que la relación puede ser

larga y hay que tener en cuenta los puntos en los que uno ha dado o recibido. Es algo muy importante en China saber por interés" (Entrevistado A)

"Comparto todos, pero el más importante es el de favor por favor, interés por interés." (Entrevistado I)

"Los favores son importantes, es como una cuenta bancaria en la que se mide los favores dados y recibidos." (Entrevistado J)

Tal como se puede observar en las respuestas no sólo se trata de hacer favores, sino también de devolverlos y de saber gestionar como, cuando y en qué cantidad son devueltos. De ahí que como se ha mencionado el hacer favores y saber gestionarlos sea un arte pues permite establecer relaciones de *guanxi* a largo plazo ya que la devolución de los favores puede hacerse en el largo plazo (Ten et al., 2011).

"La importancia de hacer favores y generar obligaciones de devolver favores. Esto se debe alargar en el tiempo. Es una estrategia muy buena para ir generando confianza." (Entrevistado D)

"El hacer favores es el aspecto más importante, hay que hacerlos de forma desinteresada. A la larga te devuelven de alguna manera el favor. Te pueden pedir favores que no tienen nada que ver con el trabajo y que es fundamental ayudar, como por ejemplo que te pidan recomendación para una universidad francesa o española en la que su hijo pueda estudiar." (Entrevistado F)

Según los investigadores esto es una diferencia entre China y Occidente, puesto que en la sociedad china a diferencia de la occidental puede ser a largo plazo y en una mayor o menor cuantía (Yen et al., 2011; Chen & Chen, 2004; Kipnis, 1997). De este modo, cuando un individuo retorna un favor a otro en mayor cuantía, provoca que el individuo que inicialmente prestó el favor quede en deuda con el segundo y se favorezcan las relaciones a largo plazo (Wang et al., 2008). Los favores son de carácter personal en China, de ahí que permitan mejorar las relaciones de *guanxi* tanto a nivel personal como empresarial y generar

confianza personal (Yen & Abosag, 2016; Lu, 2012; Chen & Chen, 2004). Por lo tanto, cuando los empresarios o ejecutivos occidentales deseen hacer negocios en China deben ser conscientes de la importancia de realizar favores personales, devolverlos y gestionarlos para mantener la relación orientada al largo plazo.

**Empatía.** Otro de los comportamientos que se resaltan en la teoría sobre el *renqing* y que destacan los investigadores es la importancia de la empatía. Entre los que destacan las visitas a las personas con las que uno tiene contacto, la hospitalidad, y el dar regalos (Zhou et al., 2015; Yen et al., 2011; Wang et al., 2008; Hwang, 1987). Respecto a la importancia del contacto presencial los entrevistados valoran este comportamiento casi tan importante como la importancia de los favores pues ocho de los entrevistados remarcan como uno de los comportamientos más importantes.

“Dan mucha importancia al contacto presencial. Hay gente que viene a hacer negocios en determinados momentos cuando el tiempo es bueno. No, tú tienes que verles cuando hace buen tiempo o cuando estas un 17 de diciembre con alta contaminación y frío.” (Entrevistado B)

“Sí, por supuesto, es algo que se da mucho en China, si las relaciones de negocios se están dando fundamentalmente de forma personal, entonces es fundamental que el contacto sea presencial lo máximo posible.” (Entrevistado D)

“La importancia de los favores y el contacto presencial con los clientes.” (Entrevistado E)

“Sí, y se trasladan a donde haga falta, de una punta a otra con tal de verse y conocerse.” (Entrevistado K)

Dado que en el marco teórico se ha resaltado la importancia de como los chinos en los negocios dedican tiempo a visitar presencialmente a los clientes o personas con las que se relacionan se ha querido preguntar a los entrevistados si es importante en China para hacer negocios. Todos los entrevistados consideran que tiene mucha importancia. Ahora bien, visitar a los clientes siempre es importante en cualquier cultura por lo que puede resultar impreciso tan sólo saber que es importante para los chinos tener un contacto presencial. Por este

motivo y dado que no se ha encontrado en la revisión de artículos de investigación ninguna comparación entre los chinos y occidentales al respecto se realizó la siguiente pregunta respecto al contacto presencial.

Según su experiencia ¿Es más importante mantener el contacto de forma presencial con las personas con las que uno hace negocios en China?

“¿Considera que en China se hace de forma más habitual que en España?”

Con esta pregunta se puede medir no sólo el grado de importancia sino hacer conscientes a las personas que deseen hacer negocios en China la necesidad de dedicar más tiempo del que están habituados a cultivar y mantener las relaciones sociales y empresariales en China. No se ha encontrado ningún artículo de investigación que haya expuesto las declaraciones de ejecutivos o empresarios occidentales sobre este asunto y que por tanto pueda transmitir la importancia y lo que es necesario hacer para cumplir con las reglas del *renqing* y por tanto de las tan importantes relaciones sociales y empresariales en China. Los dieciséis entrevistados han respondido afirmativamente a que en China es más importante que en Occidente el contacto presencial.

“Sí, es fundamental. Hay que relacionarse tanto dentro de las oficinas como fuera. Hay que saber que puedes estar tres horas y no hablar de negocio. Respecto a las oficinas es importante no juzgarlas.” (Entrevistado C)

“Sí, por supuesto, es algo que se da mucho en China, si las relaciones de negocios se están dando fundamentalmente de forma personal, entonces es fundamental que el contacto sea presencial lo máximo posible.” (Entrevistado D)

“Sí, hasta puede ser un poco extenuante, pero hay que visitarles mucho, las visitas son prolongadas, más allá del tiempo dedicado al negocio.” (Entrevistado E)

“Es mucho más importante que en España, o el resto de Europa.” (Entrevistado H)

“Sí, se da mucho más que en el resto del mundo, los chinos te pueden llamar a cualquier hora, incluso para quedar.” (Entrevistado O)

Si hay algo que como vemos se repite de forma continuada en los trabajos de investigación académicos, en libros y a en las entrevistas realizadas es el carácter personal de los negocios en China. No sólo en una fase inicial en la que ambas partes cuando se desconocen necesitan dedicar tiempo a conocerse, congeniar y averiguar si pueden confiar la una en la otra, sino que una vez establecida esa relación, que ya no es sólo profesional y si personal, uno debe dedicar tiempo para mantenerla. De ahí que tanto para el desarrollo del *guanxi* como de la confianza personal uno de los factores más importantes es el tiempo que hay que dedicar a las relaciones. Este aspecto, tal como dice la entrevistada E, y deja caer el entrevistado O, puede llegar a resultar excesivo o extenuante. Sin embargo, es un aspecto fundamental de la cultura de los negocios en China. Tanto es así que los españoles que ya estamos habituados a ser una sociedad que dedica tiempo a las relaciones sociales si deseamos hacer negocios en China debemos ser conscientes de que hay que incluso dedicar más tiempo. Todos los entrevistados respondieron afirmativamente a que en China es más habitual el contacto presencial que en España, de hecho varios entrevistados comentan que es mucho más habitual.

“Sí, en China es más habitual que tengan un contacto presencial y que compartan tiempo fuera de la oficina.” (Entrevistado A)

“Sí. En España puedes ir avanzando por mail o teléfono, aquí hay que mantener mucho contacto presencial y no sólo en la oficina sino también en actividades fuera de la oficina.” (Entrevistado B)

“Sí, mucho más que en España.” (Entrevistado K)

“Sí, yo en China he asistido a más cenas de negocios que en España.” (Entrevistado Ñ)

Además el tiempo dedicado a mantener el contacto presencial y establecer *guanxi* y mejorar la confianza personal se realiza fundamentalmente por medio de cenas o comidas en restaurantes pero también por medio de actividades fuera del

trabajo como las cenas, eventos deportivos, partidos de golf, etc. (Kaunonen, 2014; Chen et al., 2013; Jiang et al., 2012; Chua, 2012; Kosmala & Xian, 2011; Yen et al., 2011). De esta forma también lo confirman los entrevistados:

“En actividades fuera de la oficina, cenando, compartiendo momentos de ocio.” (Entrevistado A)

“Actividades lúdicas, pero va todo muy relacionado a la gastronomía. Muchas cenas de negocios, visitas a lugares de interés, muchos brindis, pasar mucho tiempo juntos y son actividades que son casi eternas. Puede ser un poco cansado pero ellos dedican a pasar tiempo.” (Entrevistado E)

“Hay muchas cenas y comidas que se expanden fuera del horario laboral.” (Entrevistado G)

“Se hacen muchas cenas en las que se suelen acabar bebiendo bastante.” (Entrevistado L)

Otro de los comportamientos asociados a la empatía es la hospitalidad lo cual en China es muy importante pues suelen ocuparse de que el visitante reciba un trato muy hospitalario. Este comportamiento no se ha resaltado en la parte teórica pero sí por los entrevistados, que indican la importancia cuando uno visita China y también la importancia de ser hospitalarios cuando los chinos visitan nuestro país.

“Dan una gran importancia a la hospitalidad. Cuando alguien va de invitado va de invitado de verdad y es algo que hay que tener en cuenta cuando los chinos visitan tu país [...]. Muchos españoles se quejan cuando hay visitas a España de delegaciones de chinos y no muestran interés en nuestra empresa, pues es posible pero es que el chino viene aquí a pasarlo bien, no viene a cerrar el negocio en el minuto uno, sino a conocer el país y eso te permite comenzar la relación. Esto te va a costar más tiempo y más viajes.” (Entrevistado B)

“Es necesario que cuando ellos te visitan tu les muestres la misma hospitalidad, sino van a entenderlo como una falta de respeto.” (Entrevistado E)

“[...] por ejemplo con mi cliente que me dijo que venía a España les tuve que organizar un viaje por España e invitarles a comer paella el día del cumpleaños de mi madre.” (Entrevistado F)

**Los regalos.** Uno de los comportamientos que más se enfatizan en la parte teórica es la importancia de los regalos en las relaciones sociales en China (Chua, 2012; Feng, et al., 2011; Huang et al., 2009; Chan & Denton, 2003). Sin embargo, a lo largo de las entrevistas sólo dos de los entrevistados ha destacado su importancia.

“[...] por mi experiencia una cosa que olvidan los españoles es el tema de dar regalos” (Entrevistado L)

Tal como se ha comentado el entrevistado L ha trabajado en China en un puesto de corte diplomático por lo que es muy posible que su sensibilidad hacia la costumbre de dar regalos sea mayor. Esta actividad está acorde a las normas de protocolo chino (Khan et al., 2016; Lu, 2012); si bien se desconoce la importancia que tiene fuera de los círculos formales. Respecto a ello uno de los entrevistados alude al gesto de dar un regalo cuando es invitado a un evento gastronómico.

“Sí, siempre nos gusta traer regalos para la persona que organiza estos eventos” (Entrevistado I)

Pero es significativo que el resto de entrevistados no hayan valorado como importante en la pregunta que se les realizó para que destacaran los comportamientos del *renqing* más importantes. De hecho uno de los entrevistados afirma que no es tan importante y que se está occidentalizando.

“La cultura del regalo no es tan importante ya que está ligada a la cultura del soborno que es algo que se está persiguiendo en China, y además es un asunto ya occidentalizado.” (Entrevistado A)

“Los regalos tienes que tener cuidado por la importancia en la sociedad sobre los regalos. No obstante yo tengo algún detalle cuando regreso de España, por ejemplo un sobre de jamón, etc.” (Entrevistado C)

De hecho en la parte teórica sobre el *renqing* se destaca que el dar regalos es una práctica que se está convirtiendo en pues debido a la corrupción en China hay una delgada línea entre los regalos y el soborno (Ye et al., 2011; Fan, 2002). Además cuando los regalos tienen cierto valor económico no es de extrañar que quien los recibe los rechace ya sea para evitar malentendidos, educación o creer que no puede cumplir con la norma de reciprocidad en base a ese regalo (Feng et al., 2011; Shen et al., 2010; Li, 2009; Yang, 2008). Aun así conviene recordar que cuando se realiza un regalo, pues el regalo debe ir acorde al *mianzi* de la persona, ya que por ejemplo no tiene el mismo *mianzi* un director de empresa que un empleado, por lo que el regalo en este caso debe ir acorde al cargo (Feng et al., 2011; Qian et al., 2007). En cualquier caso es posible que este comportamiento también vinculado al protocolo chino pudiera estar perdiendo fuerza dentro del *renqing* especialmente porque en otros momentos de las entrevistas referidos al protocolo se comenta por varios entrevistados la pérdida de peso de las normas de protocolo.

El concepto del *renqing* en los negocios no ha sido tan investigado como el *guanxi* y el *mianzi*; sin embargo, en los últimos años se han ido realizando artículos de investigación que analizan la influencia de este valor tradicional chino en los negocios. Estos estudios concluyen en la importancia del *renqing* en el contexto empresarial y remarcan que para las empresas occidentales es muy importante conocer el concepto de *renqing* y las implicaciones que tiene en el mundo de los (Khan et al., 2016; Yen & Abosag, 2016; Lu, 2015; Zhou et al., 2015; Tang et al., 2013; Yen et al., 2011; Shi et al., 2011; Wang et al., 2008; Liu et al., 2005).

“Comprender el *renqing* es fundamental en todos los negocios en China, pues el *renqing* lubrica las interacciones diádicas entre las empresas, como también entre los miembros de redes sociales.” (Yen & Abosag, 2016)  
(Traducción propia)

La influencia del *renqing* en el mundo de los negocios se expande en distintas actividades, si bien tiene su mayor relevancia como valor sociocultural que ayuda a desarrollar *guanxi* (Khan et al., 2016; Zhou et al., 2015; Leung et al.,



2014;), mejora el *mianzi* de las personas (Tsang et al., 2013; Zhai, 2005) y permite generar confianza personal (Yen & Abosag, 2016; Lu, 2012; Chen & Chen, 2004). Siendo el *renqing* un catalizador de estos valores socioculturales tan importantes en la sociedad china en la vida social y en los negocios como se viene demostrando se deben considerar los comportamientos inherentes al *renqing* a la hora de hacer negocios. Tal como se vio en el análisis de la confianza personal el *renqing* es un valor muy importante para establecerla (Leung et al., 2011; Yen et al., 2011; Barnes et al., 2010). Por este motivo se preguntó a los entrevistados si seguir los comportamientos del *renqing* ayuda a desarrollar confianza personal. Todos los expertos entrevistados han respondido de forma afirmativa, confirmando que a través del *renqing* se desarrolla la confianza personal en los negocios en China.

“Sí. Todas las actividades relacionadas con la relación presencial y compartir tiempo fuera de la oficina, y hacer favores son muy importantes para el desarrollo de la confianza.” (Entrevistado B)

“Sin duda, y más ahora que llevo seis años en China y vuelvo de vez en cuando a España, me estoy dando cuenta que ellos lo valoran mucho cuando se dan cuenta de los esfuerzos dados.” (Entrevistado F)

“Cien por cien, ninguna duda, seguro. Hay que ser proactivo a la hora de relacionarse.” (Entrevistado K)

“Sí, a mí me ha ayudado para ir ganando confianza y hacer *guanxi*.” (Entrevistado Ñ)

Una de las labores a las que se ha dedicado interés en desarrollar en el trabajo de investigación y que no se ha visto en otros trabajos de investigación sobre valores socioculturales ha consistido en explicar en cada valor sociocultural tratado las relaciones que tiene dicho valor con respecto a otros. De este modo se puede apreciar más en profundidad que por ejemplo en el caso del *renqing* el hecho de cumplir las normas de relación hará que se mejore el *guanxi*, *mianzi*, confianza y afecto con otros individuos (Yen & Abosag, 2016; Tsang, 2013; Yen et al., 2011; Wang, 2007; Zhai, 2005). Pero también permite ver que son valores que están muy relacionados y forman parte de una cultura propia de hacer negocios

en China dirigida a conseguir confianza personal. De esta forma lo expresa el experto entrevistado J:

“Sí, es un conjunto de cosas, dar cara, visitar, dedicar tiempo, y tener propuestas de negocio razonables.” (Entrevistado J)

Pues no cumplir con las normas del *renqing* no sólo afecta a no conseguir confianza personal, sino que también afecta al *mianzi* o reputación del individuo. Según un estudio de Tsang et al., (2013) sobre el *renqing*, concluyen tras realizar un profundo estudio empírico que el *renqing* realizado por un individuo influye en el *mianzi* de este y en su capacidad de impresionar a los demás. El hecho de no devolver los favores se puede considerar como una forma de perder *mianzi* (Yen et al., 2011). De esta manera también ha sido percibido por entrevistados que confirman la relación entre *renqing* y *mianzi*.

“Todos los conceptos van unidos, si tú no devuelves un favor pues pierdes el *mianzi* y sin *mianzi* no tienes confianza. Hay que respetar todos los conceptos que no son tan descabellados.” (Entrevistado E)

“Pues a mí me llegaban a llamar un sábado a las 10 de la noche el director general de mi empresa en China y te dice que vayas, no te lo pregunta. No puedes decir que no porque le estás haciendo un feo a su reputación.” (Entrevistado O)

Por lo tanto, se debe ser consciente que en China es necesario seguir las normas del *renqing* ya no sólo por desarrollar relaciones personales, sino por no perder *mianzi*, lo cual no sólo afecta a la reputación del individuo, sino también a su credibilidad (*xinyong*) (Leung et al., 2005).

Tanto entrevistados como investigadores remarcan la importancia que tiene el *renqing* en el mundo de los negocios en China, el conjunto de comportamientos que se incluyen en este valor sociocultural y la importancia que tienen. Según los investigadores Khan et al. (2016) el *renqing* juega un papel esencial en las relaciones en los negocios no sólo para obtener favores, sino también en oportunidades de negocio. En un país tan grande como China con la mayor población mundial cuya renta per cápita aumenta anualmente (Banco Mundial, 2016), y en el que cada vez hay una mayor competencia local y extranjera por

ofrecer sus productos resulta una ventaja competitiva y diferenciadora de otras empresas y productos conseguir una relación de *guanxi* basada en la confianza personal y el afecto, lo cual se debe establecer y mantener conforme al *renqing*.

Ahora bien, al igual que en otros valores hay que considerar los resultados de la parte cuantitativa de las entrevistas para poder analizar posibles cambios en la importancia del valor del *renqing*. De los dieciséis entrevistados hay quince que han colaborado en las respuestas. Los resultados generales muestran una pérdida de importancia en el *renqing* en función de la edad de los chinos. Para los ejecutivos o empresarios chinos mayores de 55 años los expertos entrevistados otorgan una puntuación de 4.8 puntos situándolo como un factor "clave". Estos resultados están en consonancia con los obtenidos en valores relacionados como el *guanxi*, *mianzi* y la confianza personal. Trece de los entrevistados han otorgado la máxima puntuación considerándolo "clave", mientras que tres entrevistados lo han considerado "muy importante". Por lo tanto hay que considerar que cuando se establecen relaciones o se desean establecer relaciones de negocio con estos ejecutivos es muy importante atender a todos los comportamientos del *renqing*.

Para los ejecutivos o empresarios chinos entre 38 y 55 años los entrevistados han respondido otorgando puntuaciones principalmente como "muy importante" y algunos como "importante". Trece de los entrevistados han considerado el *renqing* para este grupo de edad como "muy importante", mientras que para tres entrevistados es "importante". La media de las respuestas se sitúa en 3.86 puntos, muy cercana al muy importante. Considerando que la mayoría lo han considerado de esta forma, se debe valorar el *renqing* como un valor sociocultural muy importante para este grupo de empresarios o ejecutivos chinos. Ahora bien, hay una pérdida de importancia pues deja de ser considerado un factor clave. Además la puntuación obtenida para el *renqing* en este grupo de edad es inferior a la obtenida en el *guanxi*, *mianzi* y confianza personal. Por lo que pudiera ser que alguno de los comportamientos del *renqing* deje de ser tan importante y de ahí que decrezca la valoración.

Para los ejecutivos o empresarios chinos menores de 38 los entrevistados han respondido otorgando puntuaciones principalmente como "importante". De hecho la media de las respuestas obtenidas es de 3 puntos, lo que la sitúa como "importante". La pérdida de importancia es considerable respecto a los dos anteriores grupos, especialmente al de los ejecutivos mayores de 55 años, pues ya

no es un factor clave, ni muy importante. Es muy posible que algunos comportamientos del *renqing* si lo puedan seguir siendo, mientras que otros hayan dejado de tener peso. Respecto a esto se puede apuntar una de las afirmaciones de los entrevistados, quien además tiene origen chino por lo que conoce bien la sociedad china.

“La contraprestación con personas mayores puede ser más personal, ayudar a un familiar a estudiar fuera, etc. Pero en caso de una persona joven buscan satisfacciones inmediatas y van a ser más directos.” (Entrevistado M)

En este caso se apunta a la pérdida de la importancia de favores. Conviene recordar que estamos ante un grupo de chinos que son hijos únicos y han crecido en un entorno económico muy favorable por lo que han podido recibir de sus padres lo necesario para su educación y han conocido la época de mayor esplendor de China en la que muchas cosas ya están disponibles por sus propios medios. Además también conviene recordar la posible pérdida de importancia de los regalos que puede representar este grupo de ejecutivos chinos.

## 6.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA ARMONÍA EN CHINA

Si anteriormente hemos visto como por medio del *renqing* los chinos tanto en la esfera social como empresarial buscan relacionarse con las personas para desarrollar fundamentalmente *guanxi* y entablar confianza personal, por medio del valor de la armonía en China se puede entender como son esas relaciones desde la forma de comunicarse y comportarse hasta la importancia de respetar algunas reglas y símbolos de la superstición. Todo esto se puede observar a través del valor sociocultural de la armonía que desde hace más de 2.500 años rige el comportamiento de los chinos (Taormina, 2014; Wang & Chee, 2012; Leung et al., 2011; Ip, 2009; Liu, 2003). La influencia de este valor social en China se ha extendido tanto en las relaciones sociales (Chen et al., 2016; Rosker, 2013; Wei & Li, 2013; Wei et al., 2001; Abbot, 1970) como en la forma de hacer negocios (Lin,

2015; Chen, 2014; Taormina, 2014; Wei & Li, 2013; Müller, 2012; Chow & Yau, 2010; Rarick, 2009) o incluso en la forma de consumir (Sun et al., 2014; Chung et al., 2014; Simmons & Schindler, 2003) y construir o decorar las casas y oficinas por medio del *feng shui* (Huang & Teng, 2009).

“Para ser exactos, la complejidad de las interacciones sociales chinas proviene de su valor cardinal – armonía [...] es necesario para una persona que quiera relacionarse con los chinos comprender la esencia de la armonía” (Wei & Li, 2013). Traducción propia

La importancia de la armonía es recogida también en las entrevistas por parte de los expertos quienes en sus comentarios sobre la armonía consideran que condiciona la forma de relacionarse.

“La armonía es el principio fundamental. El estilo indirecto de la comunicación e importancia de evitar situaciones de conflicto.” (Entrevistado D)

“Sí, es una sociedad que en primer lugar aparenta mucho las formas” (Entrevistado E)

Ahora bien, a diferencia de otros valores los entrevistados dejaban entrever menos cambios y era en la parte cuantitativa de la entrevista donde indican la posible tendencia de pérdida de importancia del valor, ya que durante la entrevista en profundidad si bien resaltan la aun importancia de la armonía en las relaciones, también hay varios entrevistados que comienzan a resaltar la pérdida de importancia de este valor.

“Yo creo que están cambiando mucho en el sentido de empezar a olvidarse de estos comportamientos que son influencia confuciana y están tirando hacia una forma de hacer negocios más occidental.” (Entrevistado A)

“Sí, aunque algunas cosas están cambiando como el no mostrar las emociones. En un primer momento no lo hacen, pero posteriormente sí se sueltan.” (Entrevistado E)

“Sí, aunque no estoy muy convencido que sigan siendo modestos.”

(Entrevistado L)

A lo largo de las preguntas realizadas a los expertos entrevistados comienzan a destacarse algunos comportamientos asociados a la armonía en China que están perdiendo peso y que junto con las valoraciones indicadas en la parte cuantitativa pueden ofrecer información sobre la transformación de este valor sociocultural tan tradicional en China. Lo cierto es que estamos ante un valor que proviene de la herencia de las corrientes filosóficas más importantes que han acontecido en China; el confucianismo y el taoísmo. El objetivo del confucianismo es establecer la armonía por medio de la sociedad desde las relaciones en la familia hasta las relaciones entre los gobernantes (Taormina, 2014). El confucianismo desde sus inicios persigue instaurar una sociedad jerárquica y en armonía en el que todo el mundo sigue las reglas en función de su estatus (Wang & Chee, 2012). Debido a la importancia en mantener en armonía las relaciones sociales se instauró un protocolo de ritos y normas que ha prevalecido durante cientos de años y que también se ha asentado en el mundo de los negocios donde siempre reconocer la jerarquía (Chen et al., 2016; Rosker, 2013).

“Estar siempre a tiempo no es tan bueno como estar en ventaja, y estar ventaja no es tan bueno como tener personas armoniosas.” (Analecta de Mencio en Li, 2008). (Traducción propia)

Pero también la armonía en China se ha nutrido de conceptos taoístas que incluso han influenciado el confucianismo respecto a este valor (Rosker, 2013). En el taoísmo se resalta la importancia de la naturaleza y el equilibrio de la energía del universo y las cosas que lo conforman (Slingerland, 2000). En el taoísmo hay dos elementos que están orientados a la armonía: el *wu wei* (Wei et al., 2013) y el *feng-shui* (Lei, 2003).<sup>1</sup> El *feng shui* es una filosofía que proviene del taoísmo y que estudia desde la antigüedad la influencia de los astros, el clima y la naturaleza. Una de sus mayores influencias reside en la forma de construir y orientar los edificios imperiales, siendo actualmente importante en la arquitectura y construcción en China para mantener las energías de los elementos (Tsang, 2004).

En las entrevistas se recogen comentarios sobre el origen confuciano y la importancia aun el *feng shui*.

“[...] estos comportamientos que son influencia confuciana [...]”  
(Entrevistado A)

“[...] incluso se ve reflejado en el *Feng Shui* que tiene una influencia enorme.” (Entrevistado H)

“Los que hemos leído a Confucio sabemos que es importante.”  
(Entrevistado I)

“Sí es importante [...] por su cultura” (Entrevistado J)

Tanto el confucianismo, el taoísmo como los usos y costumbres de la sociedad china desarrollados a lo largo de miles de años han influido en que existan determinadas formas de comportamiento que afectan la forma de relacionarse, comunicarse, expresarse en público e incluso en las creencias (Chen et al., 2016; Chen, 2014; Taormina, 2014; Wei & Li, 2013; Lam & O’Higgins, 2013; Chia et al., 2012; Faure & Fang, 2008). De la revisión de numerosos artículos de investigación, libros y conferencias sobre la cultura china se han resaltado en la parte teórica los siguientes comportamientos relacionados con la armonía en China:

- Tener una actitud de modestia o humildad
- Controlar las emociones delante de un grupo de personas
- Evitar las situaciones de conflicto
- Usar un lenguaje indirecto y ambiguo
- Respetar las normas de protocolo (*li*) y de superstición

Con el objetivo de reconocer estos comportamientos como los más representativos de la armonía en China en los negocios se procedió a preguntar a los expertos entrevistados si estaban de acuerdo con ellos y si creían que era conveniente añadir algún otro comportamiento. En primer lugar cabe mencionar que todos los entrevistados comentaron que estaban de acuerdo que estos comportamientos son los que tienen que ver con la armonía en China. Si bien tal como se ha dicho anteriormente muchos entrevistados comienzan a remarcar la

pérdida de importancia de algunos comportamientos. A continuación se van analizando uno a uno por el orden en el que se expusieron en la parte teórica.

**Mostrase modesto.** Es un rasgo que influye en la forma de hacer negocios por el que las personas mantienen un carácter humilde y modesto por medio de no mostrarse más listos que su socio o pretender dar lecciones y alabar a otras personas antes que a sí mismos (Wei & Li, 2013; Chia et al., 2012; Fang & Faure, 2011). Los entrevistados reconocen la importancia que otorgan los chinos a mostrarse humilde y modesto en el trato pues es un aspecto que confirman como comportamiento de los chinos. Ahora bien, resaltan con mucha mayor relevancia la humildad y ausencia de sentimiento de superioridad en la que los empresarios o ejecutivos extranjeros, y especialmente españoles, deben de mantener cuando hacen negocios en China. Conviene destacar que no sólo lo han recomendado en las respuestas al valor sociocultural de la armonía sino a lo largo de las entrevistas, lo cual acentúa su relevancia.

“[...] creen que muchos occidentales van allí con superioridad.”  
(Entrevistado A)

“Humildad, no creerte superior. Conocer la cultura, entablar las relaciones y saber si su socio chino es bueno o no, pues ellos actúan así.”  
(Entrevistado C)

“Sí, la humildad creo que en China se da más que en España. No ir con aires de superioridad.” (Entrevistado G)

“[...] la clave es el respeto a tu semejante [...]” (Entrevistado H)

“Hay que conocer la cultura, no ir de listos, dejarte asesorar, no ir de conquistadores.” (Entrevistado K)

“No ir con sentimiento de superioridad.” (Entrevistado L)

“Hay que conocer la cultura y tener presente que no hay que tener ninguna idea de superioridad.” (Entrevistado M)

“Eliminar todo complejo de superioridad” (Entrevistado N)



Por lo tanto, los empresarios y ejecutivos occidentales deben de ser conscientes que por nuestra forma de negociar en la que tendemos a ensalzar nuestros valores y formas de hacer las cosas no deben llevarnos a transmitir ningún sentimiento de superioridad. Resulta muy conveniente mostrarse modesto y sin sentimiento de superioridad pues puede romper la armonía y dañar el *mianzi*. Este aspecto de la superioridad no se ha encontrado en otros estudios de investigación por lo que es algo que se debe resaltar. Hay que ser conscientes que en China hay una cultura distinta, unos usos y costumbres distintos que pueden resultar extraños a nuestros ojos, pero no por ello pensar que podemos dar lecciones con nuestra forma de hacerlas. Hay que ser muy respetuosos en las formas y más cuando los chinos son una sociedad muy orgullosa de su cultura y país como se recoge en números comentarios de los entrevistados y se ha visto en la parte teórica (Lin & Zhao, 2016; Fang, 1999). Por lo tanto, conviene mostrar la experiencia de uno de los entrevistados al respecto.

“Respetar, el no imponer una forma de vida o estilo de hacer las cosas. Muchos cuando llegan encuentran todo extraño y eso les lleva a pensar que son peores las cosas en China. Esto es un error ya que las cosas distintas.”  
(Entrevistado E)

Ahora bien, al mismo tiempo que es una actitud que se resalta en la forma de hacer negocios de los chinos, sí comienza a percibirse por los comentarios de los entrevistados que es un valor que está perdiendo fuerza en los más jóvenes. Veremos más adelante si esto se refleja en el resultado de la encuesta sobre la importancia de los valores en función de la edad.

“[...] no estoy muy convencido que sigan siendo modestos.”  
(Entrevistado L)

“[...] ahora bien los jóvenes son más directos, menos humildes, más arrogantes.” (Entrevistado Ñ)

**Controlar las emociones.** Para los chinos una de las formas de lograr la armonía social es por medio de controlar sus emociones y mostrarse modestos (Wei & Li, 2013; Lam & O’Higgins, 2013; Faure & Fang, 2008; Chen, 2000; Hwang). Ya estamos viendo que puede estar perdiendo peso la modestia, lo cual

va relacionado con controlar las emociones de euforia o de enfado si las personas se consideran arrogantes. Los expertos entrevistados no han resaltado la importancia del control de las emociones, pero sí comienzan a destacar una diferencia del comportamiento de control de emociones.

“Por ejemplo a mí me pasa mucho dependiendo del tipo de cliente si es de una zona rural o más grande. Por ejemplo con una gran empresa de Beijing de o con una empresa muy grande de alimentación parecían americanos a la hora de negociar, con silencios tensos, y expresivos. Todo depende a veces en el sector en que te muevas o zonas, algunos mantienen una forma tradicional pero otros van cambiando.” (Entrevistado A)

“Eso sí, el chino se ha vuelto más revoltoso, no es tan tímido y receloso como era antes, se ha vuelto más directo. Antes eran más opacas, lo puedes ver con los turistas chinos que visitan Europa que se hacen notar mucho más.” (Entrevistado H)

Tal como comenta el entrevistado A otra de las condiciones con las que considerar la posible pérdida o vigencia de los valores socioculturales sería analizarlo considerando si los empresarios o ejecutivos chinos residen en zonas urbanas o rurales.

**Evasión de conflictos.** Es uno de los comportamientos más significativos para mantener la armonía en China (Chen et al., 2016; Chen, 2014; Leung et al., 2011; Zhuang et al., 2010; Oetzel et al., 2008). Ahora bien, es muy importante tener presente que a pesar de que la armonía es un valor fundamental en la sociedad china, no se debe asumir erróneamente que no es habitual que no haya conflictos en China. Si bien es muy importante saber que los chinos evitan las situaciones de conflicto abiertamente, usan a intermediarios para solucionarlos y nunca se debe entrar en un conflicto sin dejar una puerta abierta a la solución (Wei & Li, 2013; Fang & Faure, 2011; Oetzel et al., 2003; Jia, 1997). Tal es la importancia de evitar conflictos que es el comportamiento más importante de la armonía en los negocios en China para los entrevistados. Así lo reconocen junto con el estilo de comunicación indirecto en la pregunta que se les realiza sobre el comportamiento que más destacan de la armonía en los negocios en China.

“No crear situaciones conflictivas.” (Entrevistado B)

“El estilo indirecto de la comunicación e importancia de evitar situaciones de conflicto.” (Entrevistado D)

“El uso a veces de lenguaje indirecto y evitar situaciones de conflicto en público. Evitar que la sangre llegue al río cuando hay discusiones, dejar una puerta abierta.” (Entrevistado E)

“En España es importante lo políticamente correcto pero puede haber discusiones acaloradas, se acepta en España. En China no es así.” (Entrevistado J)

“Evitar situaciones de conflicto ya que no saben gestionar situaciones de conflicto en público.” (Entrevistado K)

“El más importante es su incapacidad de gestionar situaciones de conflicto. Cuando no hay confianza se manejan muy mal en situaciones de conflicto y es mejor evitar esas situaciones.” (Entrevistado M)

“La ambigüedad del lenguaje y la forma de evadir conflictos directos, pues nunca crean conflictos de cara sino por detrás.” (Entrevistado O)

Esto no quiere decir que el proceso de negociaciones en China esté faltos de tensión y se desarrollen en una ambiente constante de concordia. Los negociadores chinos tienen fama de ser los más duros y mejores del mundo (Luo, 2007; Fang, 1999). Así también son reconocidos en las entrevistas en las que se resalta su capacidad de negociación y en las que se dan situaciones tensas y en las que hay que armarse de paciencia.

“Las negociaciones pueden llegar a ser muy duras, y en ocasiones no hay armonía. Las negociaciones pueden ser muy duras y largas, en ocasiones tensas, pero siempre con respeto y educados y no siendo directos.” (Entrevistado Ñ)

“Tienes que tener mucha paciencia ya que son los mejores negociadores del mundo y con diferencia. Ellos saben manejar muy bien los tiempos, ellos saben que nosotros los occidentales tenemos prisa por cerrar los negocios y ellos juegan con el tiempo.” (Entrevistado O)

Buena parte de las conversaciones durante la negociación en China están condicionadas por el *mianzi*, especialmente por la actitud de los chinos de no perder *mianzi* o de no decir algo que pueda hacer perder *mianzi* a la otra parte (Tsang et al., 2013; Cheng & Seeger, 2012; Monfret, 2011; Cardon, 2009; Li, 2008; Fang, 1999). Tanto es así que es habitual que en las empresas en primer lugar las negociaciones no sean con el responsable de tomar las decisiones, sino con un intermediario con el que conviene saber su rol en la negociación (Graham & Lam, 2003). Los chinos también son muy dados a buscar intermediarios que intercedan por ellos para resolver conflictos. Es común que cuando dos personas se encuentran en una situación en la que ellas no pueden resolver una disputa acudan a una tercera persona que evite que el conflicto vaya a mayores (Wang, 2016; Chen, 2000; Ma, 1992). De hecho según Wang (2016) es recomendable que las empresas extranjeras que operan en China usen intermediarios de su red de contactos para disolver posibles disputas. Lo último que deben hacer los ejecutivos es verse envueltos en situaciones donde por un conflicto su *mianzi* o el de la otra parte pueda verse dañado (Wei & Li, 2013; Dong & Lee, 2007). Respecto a las formas de gestionar posibles situaciones de conflicto los expertos entrevistados también ofrecen su experiencia para poder resolver las situaciones de conflicto que puedan darse en los negocios en China, especialmente en las fases de negociación.

“No romper la armonía de la persona, dando rodeos a la hora de decir las cosas para apuntar mejoras.” (Entrevistado B)

“Conocer los comportamientos, pero esto no quita que haya que dejar las cosas claras, pues si siempre evitas el conflicto no te van a conocer. Hay que adaptarse a ellos, pero también ellos deben adaptarse a otra forma de hacer negocios. Sonreír mucho, parece una tontería pero hay que ser muy empático. Observar, dejar hablar y analizar cómo son en función de la cultura china, lo cual te puede llevar dos o tres reuniones. Esto es un problema para las personas que vienen una vez a vender. Lo primero es la relación.” (Entrevistado C)

“Por ejemplo si no estamos llegando a un acuerdo es mejor por ejemplo cambiar el traductor para que la otra parte no sienta que es su culpa.” (Entrevistado E)

“[...] dejarse asesorar por alguien que conozca su forma de negociar.  
(Entrevistado F)

“No intentar ganar las negociaciones por goleada, sino hacer ver que haces cesiones. Tener mucha paciencia para abordar las cosas” (Entrevistado L)

“Cuando algo no queda claro por la forma sutil de decir las cosas es mejor prereguntarlas de distinta forma.” (Entrevistado M)

“Debes defender tu posición pero no siendo directos y dando una salida a la otra parte. Si la otra parte está dispuesto a llegar a un acercamiento hay que mostrarse flexible.” (Entrevistado Ñ)

Tal como se puede extrapolar de los comentarios de los entrevistados y de la revisión de la parte teórica los procesos de negociación en China pueden llevar no solo tiempo sino también situaciones en las que hay que armarse de paciencia para lidiar con un estilo de negociación puede rozar la frontera del conflicto entre las partes pero en el que es vital saber manejarse, no entrar en conflictos abiertos y en muchas ocasiones usar un lenguaje que no sea directo, sino decir lo mismo de distintas formas. De ahí que el uso del lenguaje indirecto como ya se ha apuntado sea otro de los comportamientos más destacados tanto en la parte teórica de la armonía como en las entrevistas como a continuación se expone.

**Estilo indirecto de comunicación.** Una forma en la que los chinos buscan mantener la armonía es mediante el uso de un impreciso y ambiguo modo de comunicarse o mediante el lenguaje indirecto cuando creen que pueden ofender a otra persona (Wang & Chee, 2012; Fang & Faure, 2011; Chang, 2001; Bond, 1991; Gudykunst & Ting-Toomey, 1988). Tal como se vio con el estudio de las dimensiones culturales, según los estudios de Hall (1976), los chinos son una sociedad de alto contexto comunicativo en la que el contexto no verbal resulta importante para comprender el mensaje. Se puede decir que hay que saber leer entre líneas en el mundo de los negocios en China. Hay que recordar tal como se mencionó en la parte teórica de la armonía que, mientras que en Occidente se entiende que un buen comunicador debe usar un lenguaje en el que su mensaje llegue de forma directa y clara. Sin embargo en China el estilo de comunicación es

indirecto y requiere comprender tanto aspectos verbales como no verbales (Cheng & Seeger, 2012; Chang, 2008). Durante las entrevistas los expertos han reconocido el estilo indirecto de comunicación como el más habitual de la armonía.

“Saber leer entre líneas. El chino puede estar contento o descontento sin necesidad de demostrarlo.” (Entrevistado B)

“El tono y el estilo indirecto y de comunicación que a veces usan y el lenguaje que hace que no llegue toda la información.” (Entrevistado G)

“[...] hay que saber leer entre líneas. Un sí gestual puede significar un no al final, y un no gestual o verbal luego puede significar un sí.” (Entrevistado I)

“El lenguaje indirecto, la forma de decir las cosas sin decir las literalmente.” (Entrevistado J)

También se dan las situaciones en las que los chinos evitan decir “no” directamente y en su lugar expresiones como “quizás” (Fang & Faure, 2011). De esta forma también se refleja en las entrevistas.

“Sí, es importante saber cuándo te dicen que no, saber el cómo te lo dicen.” (Entrevistado J)

Estamos ante uno de los comportamientos a los que los más difíciles de adaptarse pues dado que no es habitual que en las empresas occidentales se hable chino es necesario recurrir a traductores, los cuales no siempre aportan la interpretación de la situación lo cual es fundamental en China a juicio de los entrevistados.

Por ello los entrevistados recomiendan las siguientes tres cosas para poder manejarse con soltura en las negociaciones, entender todos los mensajes y saber dirigir los mensajes a la contraparte china para evitar conflictos, saber negociar y no perjudicar el *mianzi* de los chinos por medio de mensajes que puedan resultar bruscos.

Aprender el idioma. A lo largo de las entrevistas se aconseja por parte de los expertos la importancia del idioma para relacionarse con los chinos. En esta

parte de la entrevista también vuelve a aparecer este consejo cuando se pregunta a los entrevistados por las recomendaciones para mantener la armonía en las relaciones.

“Aprender el idioma o tener un buen interprete que te haga llegar bien lo que se dice y lo que no.” (Entrevistado G)

“Aprender el idioma, a mí al final no me querían en las reuniones los clientes porque yo aprendí a hablar como ellos, pensar como ellos y negociar como ellos. Si no sabes el idioma necesitas alguien de tu confianza que te de la información de lo que sucede.” (Entrevistado O)

Sin embargo, es difícil encontrar personal en las empresas españolas que sepan hablar chino. Por lo tanto, resulta muy importante ser conscientes del estilo indirecto de comunicación que usan los chinos, evitar decir no de forma directa cuando sea posible, y ser conscientes de que hay una parte del mensaje que está contextualizado. En China podemos encontrar traductores que nos permitan mantener la conversación, pero todos los entrevistados indican que más que un traductor se necesita una persona de confianza que haga de intérprete y haga saber llegar todo lo que se está diciendo de forma directa e indirecta. A continuación se ofrecen las opiniones más importantes al respecto de algunos expertos entrevistados.

“Es muy importante no solo tener un traductor, sino también que te asesoren culturalmente para no chocar con la otra parte, y no crear situaciones conflictivas, y saber lo que quieren decir. Por no confrontar y por la importancia del *mianzi* el traductor te puede decir las cosas con el tono o palabras que le han dicho. A mí me pasa que tengo colegas que van allí y a veces entre los chinos hablan mucho pero el traductor solo les dice que han dicho: “¿cómo estás?”, “¿qué tal el vuelo? Los traductores tienen miedo a perder cara en la traducción y dicen cosas simples, por la influencia de la cultura. Es muy importante no sólo tener un traductor sino un intérprete que transmita el mensaje con su contexto, forma y momento en el que se dice.” (Entrevistado A)

“Hay que estar preparado para saber cómo el traductor que tengas te va a traducir. Saber que los traductores van a traducir lo que digas de forma literal. Hay que saber que no se puede ser tan directo pues el traductor no lo va a decir de la misma forma por su cultura.” (Entrevistado D)

“Conviene contratar al traductor, no dejar que sea la otra parte quien ponga su traductor. Conviene que sea independiente y que no sea solo traductor sino que sea interprete, que sepa comunicar lo que dice y lo que no dice la otra parte y saber trasladar nuestros mensajes como es debido. Tener un buen interprete chino que sepa adecuarse a las situaciones en las que no se dicen las cosas claras” (Entrevistado J)

“Es muy importante tener un traductor que sea interprete, no traducciones literales, sino que sepan contar lo que sucede, interpretar lo que se está diciendo y lo que no se dice de forma literal. Es conveniente que la parte española lleve su propio traductor. Es una clave tener un buen traductor, debe ser tu alter ego.” (Entrevistado L)

“Ir a China cuesta mucho dinero, por lo que ya que se hace un gran desembolso no es dinero gastarse un poco más en tener tu propio interprete, a pesar de que la otra parte te ofrezca el suyo. Debe ser un intérprete, no sólo un traductor, que sepa hacerte llegar el verdadero sentido. Es muy importante hablar claro y no hacer frases muy largas, dejar tiempo para que nuestro interprete lo traduzca bien. Frases cortas y claras. Olvidarte de los refranes, no usarlos.” (Entrevistado Ñ)

Se puede hacer un resumen de estas opiniones en las que principalmente se recomienda contratar un intérprete que sea de confianza para que nos sepa transmitir lo que sucede en la negociación, lo que se dice, el cómo, lo que no se dice y que sepa leer entre líneas. Por todo ello debe ser la empresa quien contrate los servicios del intérprete y no usar el que la parte china ofrezca. Hay que enviar los mensajes de forma clara, concisa y bien argumentada. Pero no hay que dejar toda la tarea en el intérprete, los empresarios y ejecutivos occidentales deben ser conscientes del estilo de comunicación de los chinos y su problemática con la



gestión de conflictos para cuando haya algo que haya quedado claro o incluso haya que decir “no” es muy importante saber cómo hacerlo.

“Cuando algo no queda claro por la forma sutil de decir las cosas es mejor repreguntarlas de distinta forma.” (Entrevistado M)

“No hay que ser brusco a la hora de decir no. Hay que saber cuándo se dice que no y saber que no hay que ser brusco a la hora de decir que no. Eso no quita que no se pueda decir no, y que haya que decir si a todo. De hecho los chinos aprecian que la parte contraria mantenga una postura clara y firme, pero saber comunicarla con elegancia, empatía y ser flexible.” (Entrevistado J)

Sin embargo, es importante remarcar que también durante las entrevistas que los chinos más jóvenes comienzan a usar un estilo de comunicación más directo. Por lo tanto, comienza a percibirse un cambio en la sociedad respecto a algunos comportamientos vinculados con la armonía.

“[...] sí, se siguen manteniendo estos comportamientos, como no decir no directamente, pero sí por ejemplo son cada vez más expresivos [...]” (Entrevistado A)

“Eso sí, el chino se ha vuelto más revoltoso, no es tan tímido y receloso como era antes, se ha vuelto más directo. Antes eran más opacas, lo puedes ver con los turistas chinos que visitan Europa que se hacen notar mucho más.” (Entrevistado H)

“Ahora bien los jóvenes son más directos, buscan satisfacciones más inmediatas.” (Entrevistado M)

Muy importante tener en cuenta lo que nos recomiendan dos de los entrevistados respecto al uso de intérpretes cuando estamos en presencia de líderes o personas de alto rango en una negociación. Estas declaraciones han sido extraídas de las respuestas sobre la jerarquía pero tienen mucha vinculación con el tema que se está tratando por lo que se ha considerado preciso incluirlas en el análisis de los resultados de la armonía.

“No dirigirse a la persona que hable inglés o traductor, hablar directamente a la persona líder de la parte china aunque no sea la que habla inglés.” (Entrevistado E)

“Cuando uno está en una reunión y se usa interprete tienes que hablar mirando al líder de la empresa china, no mirando al intérprete. Tienes que hacerle sentir la persona más importante.” (Entrevistado Ñ)

**Protocolo y supersticiones.** Según el confucianismo la armonía sólo puede alcanzarse cuando los individuos se comportan adecuadamente a las reglas de decoro y protocolo (*Li*) (Rosker, 2013). En ellas fundamentalmente hay que respetar la jerarquía y tener una actitud de cortesía con las personas con las que uno se relaciona en la que las se mantenga la armonía en las relaciones (Taormina, 2014; Li, 2009; Chen, 2000; Bucknall, 1999; Seligman, 1999). Principalmente las normas de protocolo chino es fundamental respetar la jerarquía y símbolos de superstición que den mala suerte. Deacon, 2014; Li, 2009; Rarick, 2007). Por ejemplo, el número 4 en china se pronuncia “sì” (四) el cual se le considera supersticioso porque su pronunciación es similar a la palabra muerte “sǐ” (死=). Los chinos tienen una mayor tendencia a la superstición y a creer en el fatalismo que las culturas occidentales (Norenzayan & Lee, 2010), pudiendo afectar a la toma de decisiones de compras (Chung et al., 2014). Sin embargo, los expertos entrevistados no han resaltado la importancia del protocolo entre los comportamientos más importantes. De hecho sólo dos entrevistados han mencionado sobre la relevancia del protocolo si bien la del entrevistado H resalta más la parte del protocolo orientada al respeto a la jerarquía y la del entrevistado J reconoce la existencia del protocolo pero recomienda no junto con las supersticiones no exagerar en su relevancia.

“El protocolo en China sigue funcionando, por ejemplo el lugar que ocupa el líder en la mesa, de cara a la puerta” (Entrevistado H)

“Sí, aunque no hay que exagerar con las normas de protocolo sobre todo en las relaciones entre empresas. Lo mismo que lo de las supersticiones.” (Entrevistado J)

Dado que uno de los valores socioculturales tratados en este trabajo de investigación es la jerarquía se han revisado los comentarios respecto a la importancia del protocolo sobre la jerarquía. Y más cuando como se ha visto en la parte teórica existe una relación entre el valor de la armonía y el de la jerarquía (Rosker, 2013; Li, 2008; Wang et al., 2005). También respecto a la armonía y el *mianzi* pues romper la armonía y crear una situación de conflicto puede dañar el *mianzi* de los individuos (Wei & Li, 2013; Huang & Gove, 2012). De ahí que se deban destacar las siguientes afirmaciones de los entrevistados respecto al protocolo:

“Respetar el protocolo sobre la jerarquía” (Entrevistado B)

“En las cenas de negocio es muy habitual que se haga mucha diferencia y los líderes de cada parte tengan un papel destacado.”  
(Entrevistado L)

Por lo tanto, parece indicar que las normas de protocolo parecen seguir siendo importantes respecto a la jerarquía y quizás otras estén perdiendo vigencia. Conviene conocerlas y saber que nunca estará de más el respetarlas.

Del análisis teórico del valor de la armonía se puede considerar que es uno de los valores socioculturales que condicionan más comportamientos en la sociedad pero también en el mundo de los negocios (Chen et al., 2016; Millet, 2016; Ulu, 2015; Taormina, 2014; Shum et al., 2014; Chung et al, 2014; Wei & Li, 2013; Zhang & Zhang 2013; Cheng & Seeger, 2012;). Del análisis de los trabajos de los investigadores citados anteriormente se concluye que la armonía condiciona los comportamientos en los negocios en diferentes aspectos como:

- La toma de decisiones y la manera de ejercer el poder en la empresa
- El estilo de comunicación con los clientes y en la empresa
- El protocolo durante las negociaciones
- La comercialización y marketing de los productos en los que se debe considerar elementos de superstición y la sonoridad y traducción de las marcas
- La relación entre los trabajadores
- La relación entre los supervisores y subordinados
- Las relaciones en la *joint-venture* entre los chinos y los trabajadores extranjeros.

- En la forma de resolver conflictos o el comportamiento de las personas en evitarlos

En nuestro caso los expertos entrevistados son profesionales cuya labor principal es la venta de productos o servicios o el asesoramiento a empresas en esta labor. Por lo tanto se deben tener en cuenta que la importancia de la armonía va a condicionar la relación con los clientes, el estilo de comunicación, la comercialización de los productos y marcas deben considerar aspectos de la superstición y de la buena fortuna. Y muy especialmente el proceso de negociaciones en el que los expertos entrevistados recomiendan tener paciencia para manejarse con los comportamientos de la armonía que influyen en las relaciones comerciales y que pueden desesperar a los empresarios o ejecutivos occidentales por la distinta forma de comunicarnos, negociar, expresarnos, gestionar conflictos o diferencias de opinión y respetar la jerarquía constantemente.

Ahora bien tal como se ha ido viendo en el análisis y discusión de la armonía parece estar produciéndose a raíz de los comentarios de los entrevistados un cambio en tendencia de la importancia de la armonía en las relaciones. Esto no se ha apreciado en los estudios de investigación revisados en los que se sigue destacando su vigencia en los comportamientos sin destacar la pérdida de importancia (Chen et al., 2016; Muller, 2012; Chow et al., 2010), incluso en un estudio que se realizó a los jóvenes chinos (Zhang et al., 2005). Ahora bien, cabe mencionar que no se realizó a empresarios o ejecutivos occidentales para que diesen su opinión sino a chinos. Además que no se analizaban los distintos comportamientos de la armonía ni se comparan distintos grupos de edades.

En cambio en la parte cuantitativa de las entrevistas si se valora la importancia de la armonía en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos. De los dieciséis entrevistados quince han respondido a las preguntas del cuestionario. Para los ejecutivos o empresarios chinos mayores de 55 años los expertos entrevistados otorgan una puntuación de 4.8 puntos situándolo como un factor "clave". Trece de los entrevistados han otorgado la máxima puntuación considerándolo "clave", mientras que tres entrevistados lo han considerado "muy importante". Por lo tanto hay que considerar que cuando se establecen relaciones o se desean establecer relaciones de negocio con estos ejecutivos es muy

importante atender a todos los comportamientos de la armonía. A lo largo de las entrevistas ningún entrevistado ha comentado que para este grupo de edad haya alguno de los comportamientos que no fuera relevante.

Para los ejecutivos o empresarios chinos entre 38 y 55 años los entrevistados otorgan han respondido otorgando puntuaciones principalmente como “muy importante” y algunos como “importante”. Trece de los entrevistados han considerado el *renqing* para este grupo de edad como “muy importante”, mientras que para tres entrevistados es “importante”. La media de las respuestas se sitúa en 3.86 puntos, muy cercana al muy importante.

Para los ejecutivos o empresarios chinos menores de 38 los entrevistados han respondido otorgando puntuaciones principalmente entre “poco importante” e “importante”. De hecho la media de las respuestas obtenidas es de 2.46 puntos, lo que la sitúa como “poco importante” pudiendo ser “importante” en algunos casos. Tal como comentó el entrevistado A el lugar de origen o el sector puede influir en este grupo de edad.

“Todo depende a veces en el sector en que te muevas o zonas, algunos mantienen una forma tradicional pero otros van cambiando.” (Entrevistado A)

En cualquier caso estamos ante la menor puntuación obtenida en cualquiera de los valores tratados hasta el momento. Durante el análisis de las entrevistas ya se ha podido destacar que los entrevistados consideran que hay ciertos comportamientos que están dejando de ser importantes en los jóvenes chinos como la modestia, el lenguaje indirecto, el control de las emociones y la evasión de conflictos. Parecen estar cambiando hacia un estilo más occidental en el comportamiento.

## 6.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA JERARQUÍA

La relevancia de la jerarquía en las empresas chinas es un factor muy importante a tener en cuenta por los empresarios españoles que desean hacer negocios en China (Suanes & Espinosa, 2012). La importancia de la jerarquía en

China está inculcada desde hace más de 2.500 años (Windrow, 2006). Es el valor sociocultural más enfatizado en el confucianismo y el que más se ha conservado en la sociedad china hasta la actualidad (Qi, 2014; Huang & Gove, 2012; Rarick, 2007; Zhang et al., 2005).

“China como nación que ha estado sometida a una larga historia de autarquía feudal, tiene una cultura jerárquica con una inclinación a confiar en la autoridad y valorar la conformidad” (Li, 2011) (Traducción propia)

La importancia de la jerarquía es posiblemente el valor sociocultural más reconocible en la sociedad china pues está presente tal como se ha apreciado durante la revisión de artículos de investigación desde en las relaciones familiares (Ho et al, 2012; Luo, 2009; Chow, 2006; Bond, 1991), en las sociales (Selmer et al., 2009; Zhang et al., 2005), en las laborales (Chen et al., 2014; Li et al., 2012; Han et al., 2010) y en el mundo de los negocios (Yang & Chu, 2012; Lin, 2010; Li, 2009). Tal es la relevancia que tiene la jerarquía en la sociedad china y en el mundo de los negocios que todos los entrevistados han reconocido este valor sociocultural como muy importante.

“Mucha, es algo que se ve desde el primer momento en el que te reúnes con los chinos [...]” (Entrevistado F)

“Tiene importancia, más que en España ya que es una cultura en la que siempre se ha considerado el rango como importante.” (Entrevistado G)

“Tiene mucha importancia. Está muy interiorizada en la sociedad. A mí me sorprendió gratamente como se respeta la jerarquía.” (Entrevistado L)

“Es un valor vital en China. Los chinos llevan a rajatabla la jerarquía. Los jefes se tienen que sentir que son ellos los que mandan.” (Entrevistado Ñ)

“Brutal, sin tarjeta no eres nadie. China es un país muy jerarquizado.” (Entrevistado O)

El confucianismo enfatiza una sociedad en la que sus miembros se relacionan en función de un orden jerarquizado de modo que se mantenga la armonía (Taormina, 2014; Ho et al., 2012; Zhang, 2005; Hwang, 1997). Durante la

parte teórica se ha resaltado el principio del “*wu-lun*” (五伦关系) donde se resaltan las cinco relaciones cardinales en la época confuciana.

“Hay cinco formas universales (en las relaciones humanas [...]) Estas cinco son aquellas que ordenan la relación entre el soberano y el ministro, entre el padre y el hijo, entre el marido y la mujer, entre el hermano mayor y el hermano más joven y a aquellas entre las relaciones de amigos. Estas cinco son vías de relación universales en el mundo de comportamiento” (Chan, 1963, en Fang, 2003). Traducción propia.

Hoy en día la estructura social ha cambiado pero en las nuevas relaciones sociales que se han creado como supervisor–subordinado o maestro–estudiante, se ha mantenido el respeto a la jerarquía (Ho et al., 2012). Esto es debido a que el respeto a la jerarquía comienza a inculcarse en China desde la infancia (Huang & Gove, 2012; Chow, 2006; Bond, 1991). Hoy en día según diversos trabajos de investigación una las virtudes más valoradas en la sociedad china es la piedad filial entre los hijos y los padres (Qi, 2014; Ho et al., 2012; Chow, 2006). El confucianismo ha influido notablemente en la mentalidad de los chinos no sólo en aceptar la jerarquía sino también en aceptar la posición que debe ocupar dentro de un grupo, y también en valorar a los líderes que tienen un comportamiento moral (Li et al., 2012; Farh et al., 2008; Hwang, 1999). La raíz cultural y confuciana del este valor también es reconocida en las entrevistas pues no sólo se comenta que este valor es importante por la cultura china, sino que en las recomendaciones que dan también se vuelve a mencionar la importancia de conocer la cultura.

“Respetar la cultura” (Entrevistado A)

“Es un factor clave, China es una sociedad confuciana y jerárquica donde el hombre está por encima de la mujer, el profesor por encima del alumno y el gobernador por encima del gobernado. De hecho ellos no suelen referirse a los jefes o superiores no como tales sino como líderes. Las relaciones en China son verticales y piramidales. ¿Por qué no hay manifestaciones? Uno puede pensar por la dictadura, pero a pesar de eso si hubiera democracia, no habría muchas por el respeto a la jerarquía.” (Entrevistado B)

“Es una sociedad altamente jerárquica por su cultura.” (Entrevistado D)

“Hay que conocer la cultura [...]” (Entrevistado K)

Ahora bien, hay que tener en cuenta que al igual que en la armonía hay algunos entrevistados que ya comienzan a destacar un cambio en la importancia de la jerarquía en el mundo de los negocios, especialmente en los ejecutivos y empresarios más jóvenes.

“De todos modos creo que la importancia de la jerarquía se nota más en las empresas públicas en las que los rangos altos no son las más preparadas sino que viene dado por su cargo político o dentro del partido o por su *guanxi*. Son personas más incapaces de tomar una decisión a corto plazo. Hay que tener mucha paciencia y tratar de negociar pero siempre con mano izquierda.” (Entrevistado E)

“[...] sí, es verdad que se está perdiendo y es diferente, ahora el segundo de abordo se lanza, mientras que antes había que mostrar un trato deferente, los ejecutivos de mayor rango ahora son confrontados por los de menor rango, cosa que era impensable antes. Los ejecutivos de segundo nivel están súper expuestos en las negociaciones o transacciones [...] La jerarquía ha cambiado totalmente, tienes chinos de segundo nivel que tienen MBA, con 3 idiomas, mandarín, cantones e inglés perfectos [...] hay una gran diferencia de estilo de dirección entre los chinos jóvenes y los mayores.” (Entrevistado H)

“En la China profunda la toma una persona que es el dueño, si vamos a zonas más industrializadas con influencia occidental decide el dueño pero tienen un equipo por debajo que va considerando y decidiendo.” (Entrevistado K)

Los entrevistados comienzan a percibir diferencias en ciertos comportamientos asociados a la jerarquía dependiendo de si la empresa es estatal o privada, en función de la educación que hayan recibido los jóvenes chinos y



también si las empresas están en zonas industrializadas o en zonas rurales. Respecto a los comportamientos que hay para respetar la jerarquía en los negocios en China se pueden destacar los siguientes.

**Máximo respeto y obediencia a las personas con un rango jerárquico superior.** La principal trascendencia de la jerarquía en la sociedad china es el respeto a la figura del líder y el poder de autoridad que tiene este sobre las personas que están por debajo de su estatus jerárquico (Li et al., 2012). Tal como menciona Confucio en su escala del *wu lun*, en la cima de la jerarquía se encuentra el gobernante lo cual trasladado al ambiente empresarial se corresponde con el máximo respeto y obediencia a las personas que están jerárquicamente por encima de ellos, especialmente a los directores o gerentes de las empresas (Chen et al., 2014; Li et al., 2012; Han et al., 2010). Los chinos aceptan que las personas con mayor poder sean las que tomen las decisiones y tengan el derecho de decir a sus subordinados lo que hacer, sin que estos se muestren disconformes (Lam & O'Higgins, 2013). Si los empleados tienen alguna consideración que hacer a las órdenes recibidas nunca lo hacen en público, como mucho se acercan al ejecutivo de forma individual y con un estilo de comunicación indirecto (Khairullah & Khairullah, 2013). Un empleado tiene que mostrar respeto hacia sus superiores y a las personas de mayor edad (Li & Zhao, 2016; Laulusa, 2008). Además que deben respetar las decisiones tomadas por los ejecutivos sin rechistar (Hwang, 2011).

“El principio básico es que yo mando y los empleados obedecen”  
Wang Jianlin, Presidente del Grupo Wanda, declaraciones extraídas en  
Suanzes, (2014)

Durante las entrevistas se recalca precisamente el respeto que hay a los altos puestos de las empresas.

“En China no hay horizontalidad, el rango inferior no puede discutir lo que dice el rango superior, y muy rara vez puede aportar algún tipo de idea. Entre personas del mismo rango jerárquico hay intercambio de ideas, se discuten y se debaten las ideas.” (Entrevistado B)

“Es un estilo muy jerárquico en el que las decisiones no son cuestionadas.” (Entrevistado F)

“Los jefes se tienen que sentir que son ellos los que mandan.”  
(Entrevistado Ñ)

“Muy estricto, tienen un alto grado de poder y el que manda, manda y el resto ejecuta las órdenes.” (Entrevistado O)

Por lo tanto, conviene tener muy en cuenta las entrevistas se recalca precisamente el respeto que hay a los altos puestos de las empresas. Especialmente porque no respetar la jerarquía en China provoca que se pueda dañar el *mianzi* de las personas con las que tratamos (Ho et al., 2012; Wang et al., 2005; Zhang et al., 2005). Además, que los líderes en las empresas son las principales personas que toman las decisiones, por lo que es fundamental respetar a las personas que tienen capacidad de toma de decisiones.

**Centralización de poder.** En las organizaciones en China hay una gran centralización de poder y las decisiones son tomadas al nivel jerárquico más alto lo cual condiciona mucho el estilo de dirección y también los tiempos en la toma de decisiones (Yang & Chu, 2012; Lin, 2010; Li, 2009; Hwang, 1997). Los ejecutivos en China y las personas con autoridad tienen un enorme poder sobre sus subordinados, pero también sobre la gestión de la empresa, lo cual hace que buena parte de la gestión sea muy personal (Taormina, 2014). En China es común que las decisiones se tomen por una sola persona de forma autocrática o que esta se apoye en un reducido número de personas a las que consultar (Khairullah & Khairullah, 2013). Las principales características del estilo de dirección de los chinos son:

- El personalismo. Los chinos tienen en cuenta en su toma de decisiones a sus amistades y familiares (Gu, 2014; Wei & Li, 2013; Redding et al., 2012; Huang & Gove, 2012). Las decisiones de los chinos suelen ir orientadas a no perjudicar a sus círculos de *guanxi*, y en muchas ocasiones vienen influenciadas por estas (Shi et al., 2015; Vermeer, 2014; Luo, 2007).

- Evasión de la incertidumbre. Es una de las dimensiones culturales analizadas chinos se diferencian notablemente de los occidentales. A los chinos no les gusta tomar decisiones bajo presión ni incertidumbres (Chinta & Capar, 2007).

Los ejecutivos chinos buscan tomar decisiones que no sean arriesgadas y sean relativamente seguras (Khairullah & Khairullah, 2013).

- Orientación al largo plazo. Los chinos generalmente tienen una orientación al largo plazo en sus negocios (Wang et al., 2008; Lee & Dawes, 2005) quinta dimensión cultural de Hofstede. En la toma de decisiones los chinos plasman esa orientación del tiempo, pues suelen tener un estilo de dirección en que los negocios se mantengan al largo plazo (Chee & Wang, 2012; Wang et al., 2008). Ahora bien, esto no quita que no tomen decisiones a corto plazo o puedan tener comportamientos oportunistas, de hecho por ese motivo es tan importante que haya confianza personal entre las partes (Chua et al., 2009).

Estos comportamientos en el estilo de dirección son contrastados por los expertos entrevistados a quienes se les pregunta durante la entrevista que definan el estilo de dirección de los ejecutivos o empresarios chinos.

“Es un estilo personalista. Cuando vas a una reunión encuentras que van mucha gente por parte de los chinos, van jóvenes, asistentes y luego directivos que incluso no toman mucho quizás la palabra pero son los que toman las decisiones.” (Entrevistado B)

“Autoritario. Las se asume sin discrepancias [...] una vez tomada va a misa.” (Entrevistado J)

“Es un estilo personalista, pero a la vez compartida con su gente de confianza.” (Entrevistado Ñ)

Tal es el estilo personalista que una de las mayores recomendaciones de los expertos entrevistados es saber quién es el que toma las decisiones y establecer *guanxi* y confianza personal con él.

“Es fundamental hacerte amigo del jefe de la empresa que visitas.”  
(Entrevistado O)

En la cultura china de los negocios es habitual que la decisión final sea tomada por una única persona o un grupo de personas muy reducido que dirijan la empresa. Sin embargo, si la empresa tiene un tamaño medio o grande vamos a encontrar que en primer lugar las negociaciones no sean con el responsable de tomar las decisiones, sino con un intermediario con el que conviene saber su rol

en la negociación (Graham & Lam, 2003). Es habitual que en las primeras reuniones de contacto sean con un grupo de personas dado la orientación colectivista; sin embargo, quien toma las decisiones no suele estar en ese grupo (Ching, 2009). Estas personas a pesar de que no tienen el poder de decisión final si son consultadas por quien toma las decisiones, de ahí que el estilo de dirección aunque sea muy personal por una sola persona también lo es en cierto modo colectivo pues se suele preguntar a otras personas por su opinión. Por eso no debe resultar curioso que en las reuniones con empresas chinas de a partir un tamaño medio haya muchas personas, pero se debe tener presente que posiblemente sólo una toma la decisión.

“Las decisiones suelen ser en conjunto, consultan las decisiones con su equipo, quizás por dos motivos para no perder cara por si sale mal y por hacer partícipe a los miembros del grupo.” (Entrevistado A)

“Es un estilo personalista. Cuando vas a una reunión encuentras que van mucha gente por parte de los chinos, van jóvenes, asistentes y luego directivos que incluso no toman mucho quizás la palabra pero son los que toman las decisiones.” (Entrevistado B)

“Los líderes se asesoran de sus allegados en la empresa, les pregunta sobre aspectos y posteriormente decide de forma unitaria.” (Entrevistado F)

“Autoritario. Las decisiones se toman con opacidad, pero si se ve que hay una combinación de búsqueda de consenso y autoridad. Se consulta con otros trabajadores, pero una vez tomada se asume sin discrepancias. Sí hay una fase de consultas previas que hace que se demore las decisiones, pero una vez tomada va a misa. (Entrevistado J)

“Los negocios en China se cierran entre grupos de personas del mismo nivel jerárquico. Por arriba se sellan acuerdos generales, por los rango inferiores se cierran todos los matices.” (Entrevistado K)

“Es un estilo personalista, pero a la vez compartida con su gente de confianza.” (Entrevistado Ñ)

A través de las opiniones de los entrevistados sobre el estilo de dirección en los negocios en China se puede entender el estilo de dirección como personalista

y colectivista al mismo tiempo. De esta forma se ha expuesto en la parte teórica de la jerarquía donde se remarca la relación entre los valores socioculturales que se están analizando en este estudio de investigación. Siendo un estilo personalista pero en el que al mismo tiempo hay una base de empleados que aconsejan a quien toma las decisiones resulta importante ganarte la confianza de ellos tal como aconseja el entrevistado M, quien además de ser de origen chino ha trabajado en China para una multinacional española.

“Respetar la jerarquía y conocer no sólo al tomador de decisiones sino también a su equipo de confianza. Ganarte la confianza de su personal y del tomador de decisiones.” (Entrevistado M)

Resulta interesante volver a recordar algunas recomendaciones vistas en anteriores valores en los que los expertos entrevistados recomendaban delante del líder de la empresa alabar el trabajo de las personas que hacen de intermediario entre nosotros y ellas. La principal misión de esto es precisamente dar *mianzi* a ellas y establecer un punto de partida en el que ganarnos su confianza.

“Alabar a las personas que te presentan a sus jefes, yo sé que haciendo eso les estoy dando cara delante de sus jefes y es una forma de agradecerles el favor de presentarte a quien toma las decisiones.” (Entrevistado G)

“Es bueno que si has contactado con un intermediario y te presenta a su jefe alabes el trabajo del intermediario chino delante de su superior.” (Entrevistado J)

Hemos de tener en cuenta también que la toma de decisiones puede ser larga ya que los chinos tal como se ha visto en la parte teórica buscan tomar decisiones con orientación al largo plazo. De ahí que fomenten las relaciones para poder establecer la necesaria confianza personal que permitan mantener con la menor incertidumbre posible los negocios en el largo plazo (Khairullah & Khairullah, 2013; Barnes et al., 2011; Minkov & Hofstede, 2012; Wang et al., 2008).

“En China primero se valora ser amigos y luego hacer negocios. Siempre y cuando los negocios vayan dirigidos al largo plazo.” (Entrevistado D)

“Es más centralizado y las decisiones se toman considerando el largo plazo.” (Entrevistado G)

“También van a valorar el respeto a su cultura y saber que estas allí para largo plazo, no para hacer negocios e irte. Es básico que sepan que tu intención de estar allí es seria, que no estas de paso.” (Entrevistado H)

“[...] es importante tener en cuenta la orientación al largo plazo” (Entrevistado J)

**Rol determinado en la organización.** En la sociedad china los individuos tienen una tendencia a definir su posición dentro de un entramado social jerarquizado (Fang & Faure, 2008). Tal como se ha mostrado en el apartado anterior sobre las dimensiones culturales de Gert Hofstede, el pueblo chino enfatiza y acepta la diferencia de poder entre los ciudadanos. En vez de la igualdad social y la libertad individual, el confucianismo enfatiza la jerarquía social y el orden, donde el orden social se antepone a los derechos individuales (Li, 2008; Laulusa, 2008; Hwang, 1999; Hu, 1996). La aplicación del *wu lun* en las organizaciones requiere que supervisores y subordinados se comporten con roles distintos que tienen respectivamente (Liu & Chen, 2000).

“Todas las organizaciones que incluyen compañías, fábricas, bancos, departamentos gubernamentales, hospitales, escuelas e incluso templos o iglesias están divididos y estructurados en diferentes niveles. Estos diferentes niveles en la organización conllevan diferentes posiciones, privilegios y responsabilidades. Los líderes de la organización con diferentes niveles tienen diferentes posiciones sociales, privilegios políticos, y responsabilidades también” (Wong et al., 2010). Traducción propia.

Según el confucianismo todas las personas tienen un rol y estatus en la sociedad por la que deben comportarse para mantener la armonía (Ho et al., 2012; Wang et al., 2005). Los chinos tienen una orientación a comportarse en función de su estatus y del lugar que ocupan a los ojos de los demás, de hecho es de esta forma como creen que se alcanza la armonía (Wang et al, 2005; Wong et al., 2004;

Liu, 2003). Este aspecto también es reconocido en las entrevistas, aunque sobresale mucho menos que los anteriores.

“En China las personas tienen un rol muy determinado.” (Entrevistado C)

“Es una sociedad altamente jerárquica por su cultura. Cada uno ocupa un lugar determinado.” (Entrevistado D)

El protocolo chino respeta escrupulosamente el estatus de las personas (Millet, 2014; Li, 2009). Durante el análisis de la jerarquía hemos visto que por ejemplo en una cena de negocios los líderes de cada empresa deben ocupar un lugar determinado en la mesa (Li, 2009). En las entrevistas precisamente se resalta este hecho tanto en el apartado de la armonía donde se especifican las normas de protocolo como en el de la jerarquía.

“En las cenas de negocio es muy habitual que se haga mucha diferencia y los líderes de cada parte tengan un papel destacado.” (Entrevistado L)

“El protocolo en China sigue funcionando, por ejemplo el lugar que ocupa el líder en la mesa, de cara a la puerta.” (Entrevistado H)

Otros aspectos del protocolo que aún sigue vigente según estudios de investigación es que siempre es importante tener en cuenta siempre se trata a las personas por el apellido y el rango o título (Kalfaian, 2007). O por ejemplo cuando se realizan regalos individuales a un grupo hay que tener en cuenta el rango de la persona (Li, 2009).

La importancia de la jerarquía en el mundo de los negocios en China es incontestable en aspectos como la como la negociación (Yang & Chu, 2012; Lin, 2010; Li, 2009), el protocolo (Millet, 2016; Li, 2009), las relaciones con los socios de las *joint venture* (Lau & Tovstiga, 2015; Brennan & Wilson, 2008; Lu & Lee, 2005), la gestión de la empresa (Chee & Wang, 2012; Wang et al., 2008), el estilo de dirección (Wei & Li, 2013; Redding et al., 2012; Huang & Gove, 2012), en las relaciones con los trabajadores (Chen et al., 2014; Sueda, 2014; Fang & Faure, 2011; Rarick, 2007; Farh et al., 2008; Zhang et al., 2005; Lu & Bjorkman, 1997) o en la propia imagen del ejecutivo expatriado (Lin & Zhao, 2016; Selmer et al., 2009). Es

el valor sociocultural más inculcado en la educación (Huang & Gove, 2012) y en las familias chinas (Zhang et al., 2005).

Es una norma de comportamiento que los chinos consideran esencial en la educación (Huang & Gove, 2012) y en conservar la tradición cultural china (Zhang et al., 2005). Por lo que también se tiene que reflejar en la publicidad, donde los comportamientos anti-sociales, los roles de los familiares deben tener en cuenta la importancia de la jerarquía y los roles en aspectos como la edad, el sexo o el estatus social (Shao, 2011; Cheng & Chang, 2009).

Respecto a la trascendencia que tiene en nuestras relaciones comerciales con los clientes chinos o posibles clientes se preguntó a los expertos entrevistados sobre cómo se desarrollan los negocios cuando hay igualdad de rango entre las personas o si la persona que va a negociar a China tiene rango inferior al líder de la empresa. Los resultados revelan la importancia que otorgan los chinos al respeto de la jerarquía en los negocios pues cuando la persona que visita la empresa china tiene menor rango que el líder de la empresa puede ocurrir que bien no llegue a conocer a la persona que toma las decisiones, o que la conozca muy brevemente pero luego se reúna con otras personas sin la capacidad de decisión del líder chino. A continuación se muestran algunas respuestas relevantes de los entrevistados.

“Si no eres un decisor, pasan de ti y te toman como un asistente.”  
(Entrevistado A)

“Hay que tener en cuenta que si la persona que va a China no es de la misma jerarquía que el chino lo va a recibir es muy posible que no haya un fruto inmediato de la reunión y que no se lo tomen en serio. No van a creer que sea la persona indicada para cerrar el negocio por falta de rango. También no sólo hay discriminación por rango sino también por sexo, se nota la diferencia de trato con los compañeros masculinos. Además cuando se comparten momentos de ocio como el karaoke suelen preferir la compañía de los hombres.” (Entrevistado E)

“Es más difícil acceder a quien toma las decisiones.” (Entrevistado G)



“Dedican mucho menos tiempo, pueden llegar a estar un par de minutos charlando y dejan las negociaciones a su equipo de confianza.” (Entrevistado M)

“Cuando no hay el mismo rango, los ejecutivos chinos no aparecen, pueden aparecer para saludar, pero no están presentes en las negociaciones y tampoco en las cenas.” (Entrevistado Ñ)

Esta importancia y respeto en la jerarquía también debe ser tenida en cuenta por los occidentales cuando reciben la visita de las personas con más alto rango de las empresas chinas. No por no estar en China los ejecutivos chinos o empresarios chinos van a dejar de creer en la importancia de la jerarquía por lo que conviene darles un trato acorde a su posición jerárquica.

“Cuando hay una misión inversa hay que tener muy en cuenta que hay que recibir a la delegación china con personas del mismo nivel jerárquico y no hacerles esperar. Por ejemplo si hay que hacerles esperar es conveniente que esperen con una persona del mismo nivel jerárquico, por ejemplo tomando un té. Es conveniente que si vienen haya una persona de la empresa que les acompañe y que siempre sea la misma.” (Entrevistado L)

También se preguntó a los entrevistados como son las negociaciones con ejecutivos o empresarios chinos cuando se realizan entre ambas partes con las personas con mayor nivel jerárquico. Las respuestas de los entrevistados confirman la importancia de la jerarquía y de la necesidad de negociar siempre en igualdad de rango entre empresas chinas y occidentales.

“Si detectan que eres un decisor van más rápido.” (Entrevistado A)

“Accedes más fácilmente a quien toma las decisiones.” (Entrevistado G)

“El equilibrio es fundamental, y es como se consiguen que se tomen decisiones más rápido” (Entrevistado J)

“Es más directa y dedican más tiempo los chinos a tratar a personas de su mismo nivel jerárquico.” (Entrevistado M)

“Puedes acceder a quien toma las decisiones.” (Entrevistado O)

Por lo tanto, resulta fundamental para avanzar en las negociaciones que sean entre personas con nivel jerárquico capaz de tomar decisiones. De esta forma se realizarán de forma más rápida y con los empresarios o ejecutivos chinos con capacidad de decidir.

Respecto a la parte cuantitativa de la entrevista se constata una gran pérdida de importancia en la jerarquía para los ejecutivos o empresarios más jóvenes. Quince de los entrevistados han participado en responder el cuestionario. Para los ejecutivos o empresarios chinos mayores de 55 años catorce entrevistados han respondido otorgando puntuaciones principalmente como “clave” y un solo entrevistado como “muy importante”. La media de las respuestas se sitúa en 4.93 puntos correspondiéndose como un concepto clave para los negocios con los chinos de este rango de edad. Por lo tanto, todos los comportamientos y aspectos resaltados pueden ser muy importantes y deban ser tenidos en cuenta por los ejecutivos y empresarios occidentales cuando hacen negocio con los chinos de esta edad.

Para los ejecutivos o empresarios chinos entre 38 y 55 años los entrevistados han respondido otorgando puntuaciones que dan una media de puntuación de 3.86 puntos, muy cercana al “muy importante”. Ahora bien, la disparidad de puntuaciones es destacable pues dos entrevistados lo han considerado “clave”, nueve entrevistados como “muy importante”, tres entrevistados como “importante” y un entrevistado como “poco importante”.

Para los ejecutivos o empresarios chinos menores de 38 años los expertos entrevistados han otorgado respuestas que dan una media de puntuación de 2.6 puntos, muy cercana al “importante”. Una vez más hay una gran variedad de respuestas pero es la puntuación “importante” la que más votos ha recibido por ocho entrevistados. Dos entrevistados lo han considerado “muy importante”, tres entrevistados como “poco importante” y dos entrevistados como “no importante”. No hay ninguna relación entre los sectores de los entrevistados que han otorgado una misma puntuación por lo que parece ser que se debe a la experiencia personal de cada entrevistado. Si es cierto que el entrevistado H ha sido quien más énfasis en sus declaraciones ha hecho sobre la pérdida de

importancia de la jerarquía en los negocios aludiendo a la formación que los jóvenes han recibido y a la experiencia adquirida fuera de China.

“La jerarquía ha cambiado totalmente, tienes chinos de segundo nivel que tienen MBA, con 3 idiomas, mandarín, cantones e inglés perfectos y eso hace que los ejecutivos de primer rango les den caba a los chinos. Viene una generación de chinos inigualable, se han lanzado en la educación a formarse mucho a nivel de universidad y finanzas y también fuera de China.”  
(Entrevistado H)

Esto puede ser uno de los motivos por los que la importancia de la jerarquía este disminuyendo, y más si tenemos en cuenta que estos ejecutivos y empresarios chinos han sido hijos únicos y se les han llamado “pequeños emperadores” por la educación recibida en la que se les ha consentido mucho más que las generaciones anteriores de chinos (Cameron et al., 2013).

Sí es cierto que otros investigadores han comenzado a comentar que el estilo de dirección de los chinos está cambiando paulatinamente desde un estilo de poder jerárquico formal a un estilo más occidental (Lam & O’Higgins, 2013). Sin embargo, a día de hoy el estilo de dirección sigue siendo habitualmente autocrático y, centralizado (Chen et al., 2014; Khairullah & Khairullah, 2013; Yang & Chu, 2012; Li et al., 2012; Wang & Chee, 2011; Selmer et al., 2009; Rarick, 2007). De hecho en un estudio realizado por Pan et al. (2010) a jóvenes ejecutivos americanos y chinos se pone de relieve que los chinos otorgan un significativa mayor importancia al estilo de dirección vertical que los americanos. No sólo eso sino que también analizan el dilema ético del igualitarismo o creencia en la igualdad social, donde los americanos se expresan a favor, mientras que los chinos confían en un sistema vertical en el que cada uno tiene un rol definido. Sin embargo, en un estudio de investigación realizado a jóvenes chinos en el año 2005 el respeto al rango jerárquico seguía siendo uno de los más apreciados (Zhang et al., 2005).

La importancia de la jerarquía en los negocios por los resultados obtenidos está disminuyendo en las generaciones más jóvenes, si bien no quiere decir que todos los comportamientos estén perdiendo relevancia. Parece ser que el respeto o la deferencia al rango jerárquico siguen siendo relevantes para los más jóvenes

pero otros comportamientos como el estilo de dirección, la delegación de poder, y el discutir las decisiones pudieran estar cambiando hacia un estilo más occidental.

#### 6.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL COLECTIVISMO

Algunos de los sociólogos más importantes del mundo como Hofstede y Triandis han investigado sobre las diferencias de las sociedades colectivistas e individualistas afirmando que son un factor relevante en el comportamiento. Ambos autores han considerado a China como uno de los países más colectivistas del mundo (The Hofstede Centre, 2014; Triandis, 2001). Sus aportaciones en este campo han servido de fuente de información para posteriores trabajos de investigación en el que se estudia el efecto del colectivismo en China (Xi et al., 2016; Yu, 2014; Sun et al., 2014; Steele & Lynch, 2013; Ning et al., 2012; Huang & Gove, 2012; Cheng & Seeger, 2012; Fang, 2010; Abbas et al., 2005; Wang et al., 2005; Zhang et al., 2005; Oetzel & Ting -Toomey, 1998). De la revisión de los artículos de investigación realizados sobre el colectivismo se puede extraer que el colectivismo es una dimensión cultural que influye en la sociedad china en distintas áreas de la vida de los chinos como la familia (Huang & Gove, 2012; Ip, 2009; Chow & Yau, 2005; Hwang, 1987), la educación (Huang & Gove, 2012; Bond, 1991), la vida social (Xi et al., 2016; Sun et al., 2014; Steele & Lynch, 2013; Gong & Suzuki, 2013; Fang, 2010; Zhang et al., 2005; Bond & Leung, 1983) e incluso hasta en el ámbito profesional y en el mundo empresarial (Yu, 2014; Cheng & Seeger, 2012; Ning et al., 2012; Zhang, 2010; Luo, 2009; Abbas et al., 2005; Zhang et al., 2005; Bond & Hwang, 1986; Hofstede, 1980).

La orientación al grupo de los chinos está en contraposición con la orientación individualista de la mayoría de las sociedades occidentales (Hofstede, 2011; Triandis, 2001).

Cabe destacar que de los países occidentales más destacados España es el país con una menor orientación individualista y que más se acerca a China. Uno de los posibles motivos puede ser la importancia de la familia en sociedad china (Shi, 2015; Gu, 2014; Huang & Gove, 2012), lo cual también se da en España (Vera & Bote, 2008). Sin embargo, el origen de la importancia de la familia es distinto en China pues proviene fundamentalmente del Confucianismo (Hofstede, 2011; Li,

2011; Rarick, 2007; Zhang, 2005). Durante más de 2000 años el confucianismo ha moldeado los conceptos sociales, éticos y políticos de la cultura china con un conjunto de normas sociales de carácter moral dirigidos a influenciar el orden familiar y las relaciones sociales con su entorno (Huang & Gove, 2012). La importancia del grupo colectivo nace de la idea confuciana de la familia como epicentro social (Van Schalkwyk, 2011).

Durante las entrevistas realizadas a los expertos se reconoce la importancia del colectivismo como un factor que influye en los negocios en China, si bien todos los entrevistados comienzan a advertir un giro hacia posturas individualistas. De los dieciséis entrevistados hay quince que a día de hoy siguen reconociendo su importancia:

“Sí, China es un país de mentalidad colectivista y no individualista en todos los ámbitos de la vida. Ellos mismo dicen que una persona no tiene fuerza pero que el colectivo puede mover el mundo. En las empresas sucede lo mismo. Sí es cierto que ahora se empieza a hablar de liberalismo en China y de líderes que no están sujetos a ninguna idea colectiva.” (Entrevistado B)

“Es un valor impresionante. La importancia de la familia es fundamental, unido a un nacionalismo exacerbado donde lo que importa es la nación, no solo determinados individuos, prima más el todo que el individuo, prima el hormiguero más que la hormiga.” (Entrevistado H).

Sin embargo es importante destacar que todos los entrevistados aprecian un mayor individualismo en las generaciones más jóvenes. Doce de los entrevistados aluden al cada vez mayor comportamiento individualista como el factor más creciente en la población China.

“Son cada vez más individualistas en sus deseos y objetivos.” (Entrevistado D)

“El sentimiento colectivista se está perdiendo en favor de un mayor individualismo.” (Entrevistado M)

“Los jóvenes van perdiendo los valores tradicionales y fundamentalmente tienen un sentimiento más individualista.” (Entrevistado O)

Más adelante se podrá comprobar con las respuestas otorgadas en el cuestionario el grado de importancia del colectivismo.

Durante el análisis del colectivismo se han analizado una serie de comportamientos ligados al colectivismo en China. La selección de los comportamientos ha atendido principalmente a los comportamientos sugeridos por Triandis (2001) para diferenciar las sociedades individualistas de las colectivistas, si bien se ha incluido otro factor determinante en las empresas chinas como es la presencia e influencia de la familia. Atendiendo a esta selección se preguntó a los expertos entrevistados si estaban de acuerdo con los siguientes comportamientos como los más importantes en el colectivismo en China:

Aceptar las necesidades y objetivos de los miembros del grupo.

Normas sociales y obligaciones definidas para cada individuo dentro del grupo.

Disposición para cooperar en grupo.

La importancia de la familia en la empresa china.

En las entrevistas realizadas se preguntó si estos valores eran los más importantes del colectivismo en los negocios en China. Todos los entrevistados han confirmado estos comportamientos como los más importantes del colectivismo en el mundo de los negocios en China. Además se preguntó a los entrevistados si deseaban añadir algún otro comportamiento destacable sobre el colectivismo en China. La mayoría de entrevistados destacan el fuerte sentimiento nacionalista de los chinos basado en un sentimiento de orgullo en su país y cultura como uno de los comportamientos a tener en cuenta.

“Sí. Es importante conocer que hay un sentimiento de nacionalismo y de orgullo en la nación.” (Entrevistado F)

“Diría que los chinos se sienten orgullosos de su país y nación. Tienen un gran sentimiento nacionalista. Estamos hablando de la nación antigua más grande del mundo.” (Entrevistado L)

“Sí. Añadiría que tienen un sentimiento muy nacionalista, se consideran una cultura milenaria y tienen un gran sentimiento de nación y de raza.” (Entrevistado O)

De hecho seis de los entrevistados destacan el sentimiento nacionalista de los chinos como uno de los comportamientos más importante del colectivismo de los jóvenes chinos.

“A nivel cultural tienen un importante sentimiento nacionalista, y se sienten orgullosos de su país.” (Entrevistado A)

“El sentimiento que hay en China sobre el orgullo del país.” (Entrevistado D)

“El nacionalismo que hay en China no se pierde, incluso a medida que van recuperando poder a nivel mundial parece que aumenta.” (Entrevistado J)

“Su sentimiento colectivo como nación importante.” (Entrevistado L)

“En China se piensa que si le va bien a la empresa o al país te irá bien a ti.” (Entrevistado O)

Es importante resaltar que este comportamiento nacionalista de los chinos no se ha registrado en la parte teórica del trabajo de investigación pues no se ha percibido con la relevancia suficiente en la revisión de los artículos de investigación. No obstante, a tenor de las contestaciones de los entrevistados debe pasar a considerarse como un factor importante el sentimiento colectivo como nación. Cabe destacar que en otras partes de la entrevista ya algunos entrevistados aludían al sentimiento nacionalista de los chinos, lo cual acentúa aun si cabe más la importancia de este comportamiento, especialmente entre los más jóvenes.

Durante el análisis del colectivismo se ha destacado en la revisión teórica que el comportamiento más importante en los chinos es la orientación al grupo, lo cual conlleva que tengan tendencia a anteponer los intereses del grupo a los suyos propios (Wayne et al., 2015; Sun et al., 2014; Cheng & Seeger, 2012; Hofstede,

2011). Los entrevistados también han reconocido este valor como el más importante de los comportamientos del colectivismo.

“La idea de sentirse que forman un equipo dentro de la empresa.”  
(Entrevistado A)

“El sentimiento de que las decisiones individuales están sometidas a la importancia del grupo.” (Entrevistado B)

“El sentimiento de deberse a su grupo de personas más directo, y posteriormente sentirse obligado a otros grupos.” (Entrevistado D)

“El sentido de que la empresa está por encima de todo.” (Entrevistado Ñ)

La orientación al grupo nace de la importancia que los chinos otorgan a la familia (Han & Altman, 2010; Zhang et al., 2005; Sun et al., 2004; Boisot & Child, 1996; Hwang, 1987), lo cual es uno de los pilares del confucianismo (Huang & Gove, 2012). Durante las entrevistas el tercer comportamiento más destacado como importante es la importancia de la familia en el mundo de los negocios.

“La importancia de la familia es fundamental [...]” (Entrevistado H)

“La importancia de la familia y el papel que juega como eje de su vida personal e incluso de las decisiones que toman y relaciones que tienen.”  
(Entrevistado I)

Sin embargo, también hay que resaltar que cuando se ha preguntado a los entrevistados por el comportamiento colectivista, que -según sus percepciones- está perdiendo importancia en las generaciones jóvenes, hay tres entrevistados que destacan la pérdida de importancia de la familia.

“Mucha gente empieza ya a liberarse de las decisiones de los padres.”  
(Entrevistado A)

“La pérdida de respeto a la familia.” (Entrevistado J)



“El arraigo familiar está perdiendo, ya que los jóvenes son hijos únicos e independientes.” (Entrevistado K)

Otro de los comportamientos destacados como importantes en el colectivismo es la aceptación de que cada individuo tiene un determinado rol dentro de la organización (Wei & Li, 2013). Es un aspecto enfatizado en el confucianismo y presente en el mundo de la empresa (Zhang et al., 2005). Precisamente es un aspecto a tener en cuenta por dos de los entrevistados con mayor grado de conocimiento de la cultura china en los negocios. Así lo hacen saber el entrevistado H y M en las recomendaciones sobre el colectivismo.

“Respetar al grupo, saber que cada uno tiene un papel determinado y saber que es necesario respetar la cultura del país y su nacionalismo.” (Entrevistado H)

“Los chinos tienen muy claro cuál es su lugar dentro del grupo y se comportan en función de este. Para ellos es muy importante mantener la estructura del grupo y saber quién hace cada tarea [...] Saber cuál es el papel de los ejecutivos con los que se relaciona dentro de la empresa. No pedirle a una persona que haga el trabajo de otra o que esperes que te de la información que depende de otra.” (Entrevistado M)

La influencia del colectivismo en la sociedad china influye en la forma de relacionarse y de hacer negocios en China (Yu, 2014; Sun et al., 2014; Wei & Li, 2013; Fang, 2010, Chen & Partington, 2003; Liu, 2003). De ahí que resulte muy importante para las empresas occidentales que desean vender sus productos en China o incluso instaurarse en el gigante asiático pues es muy importante para la gestión de los recursos humanos, empleados y dirección en sus filiales o *joint venture* (Decker et al., 2015; Cheng & Seeger, 2012). Respecto a la importancia del colectivismo en las *joint venture* dos de los entrevistados destacan su especial relevancia.

“Si vas a tener una *joint-venture* o un distribuidor es fundamental consultar los cambios de la empresa o si tienes un distribuidor y el cambio le atañe es muy importante hacerle partícipe.” (Entrevistado A)

De hecho el entrevistado Ñ piensa que los comportamientos analizados del colectivismo tienen su mayor influencia en las relaciones que se establecen con los socios chinos pues requiere conocer una forma distinta de trabajar, organizar la empresa y relacionarse.

“Principalmente son los que has comentado. Pero creo que afectan más las relaciones de *joint venture* ya que las relaciones son más a diario y hay que compartir una forma de trabajar y de organizar la empresa y empleados. Y especialmente gestionar las relaciones.” (Entrevistado Ñ)

También el colectivismo en China condiciona la forma de llevar las negociaciones pues mientras que en Occidente son con grupos más reducidos en China hay una mayor implicación de ejecutivos (Luo, 2009; Styles & Ambler, 2003). De esta forma también lo advierten algunos entrevistados que además recomiendan prestar atención al uso de la primera persona en plural.

“Conocer que la forma de llevar las reuniones son distintas, con más personas, que las decisiones se van a consensuar. Entender que la forma de expresar las opiniones no se dice "yo creo" sino "nosotros", saber que van a valorar el impacto de las decisiones para el colectivo.” (Entrevistado D)

“Las reuniones que se dan en grupo, incluso cuando no son personas claves en la toma de decisiones.” (Entrevistado G)

“En las reuniones se nota que trabajan en grupo y defienden en las negociaciones en grupo sus propuestas. Están presentes directivos que no tiene que ver, en España igual la negociación final es con 4 y en China con 8 donde se muestra la importancia del grupo.” (Entrevistado H)

El comportamiento social de los chinos derivado del colectivismo además influye en el estilo de comunicación, la dependencia emocional y la identificación social en el grupo (Yu, 2014; Sun et al., 2014; Wei & Li, 2013; Oetzel & Ting-Toomey, 1998). Pero no sólo condiciona el comportamiento social, sino también la forma de consumir (Sun et al., 2004), la forma de hacer publicidad (Zhang, 2010).

De hecho el auge creciente del individualismo en China está registrando un aumento del individualismo en los ciudadanos, unos hábitos de consumo dirigidos a satisfacer el ego personal (Rovai, 2016; Wong & Ahuvia, 1998). De esta forma también opina uno de los entrevistados cuando se le pregunta sobre los cambios en el colectivismo en China.

“El aumento del consumo de productos de lujo, el reivindicarse de forma individual cada vez más de forma personal.” (Entrevistado E)

Las familias chinas han sufrido un profundo cambio estructural por la política de un solo hijo, lo cual ha hecho que los niños hayan crecido con muchas más atenciones que generaciones pasadas, provocando el síndrome de “pequeños emperadores” (Jung, 2000). El desarrollo tecnológico también está permitiendo que los comportamientos individualistas se expresen mucho más por medio de las redes sociales y blogs (Sima & Pugsley, 2010). El crecimiento del individualismo en China parece imparable a la vista de las opiniones de los entrevistados pues todos opinan que es creciente entre los más jóvenes. Una de las consecuencias es la pérdida de importancia de la empresa para los individuos es el constante cambio de personal. De esta forma lo recoge un informe de la importante empresa de contratación Manpower Inc. (2010) en la que se recoge que el principal problema del mercado laboral chino es encontrar el talento cualificado. En este mismo sentido un reciente estudio del Centro de la Unión Europea para las relaciones de las empresas medianas y pequeñas en el mercado chino (EU SME Centre, 2015) advierte de la dificultad de retener el talento como uno de los desafíos para las empresas extranjeras que se instalen en China.

“Los empleados no son fieles a las empresas, es uno de los grandes problemas, cuesta retener talento ya que el chino está muy enfocado a ganar dinero e incluso emprender con lo aprendido en la empresa. Las generaciones más jóvenes lo que quieren es montárselo por su cuenta porque son hijos únicos y han vivido una China distinta, donde el empuje económico ha sido constante.” (Entrevistado J)

Respecto a la parte cuantitativa de la entrevista se constata una gran pérdida de importancia del colectivismo para los ejecutivos o empresarios chinos más jóvenes. Quince de los entrevistados han colaborado en este punto. Para los

ejecutivos o empresarios chinos mayores de 55 años la media de las respuestas otorgadas por los entrevistados es de 4.8 puntos correspondiéndose como un concepto clave para los negocios con los chinos de este rango de edad. Doce entrevistados han considerado como “clave” y tres entrevistados como “muy importante” para este grupo. Por lo tanto todos los comportamientos y aspectos resaltados pueden ser muy importantes y deban ser tenidos en cuenta por los ejecutivos y empresarios occidentales cuando hacen negocios con los chinos de esta edad.

Para los ejecutivos o empresarios chinos entre 38 y 55 años los entrevistados han respondido otorgando puntuaciones que dan una media de puntuación de 3.8 puntos, muy cercana al “muy importante”. Doce entrevistados han considerado como “muy importante” el colectivismo para este grupo. Por lo tanto se comienza a notar un cambio en la importancia del colectivismo en China pero sigue considerándose como un factor a tener en cuenta.

Para los ejecutivos o empresarios chinos menores de 38 años los expertos entrevistados han otorgado respuestas que dan una media de puntuación de 2.2 puntos, cercana al “poco importante”. Hay una gran diversidad de opiniones ya que se conceden puntuaciones como “muy importante”, “importante”, “poco importante” y “no es importante”. Ahora bien, seis de los entrevistados le conceden la valoración “poco importante”, tres entrevistados “poco importante”, cuatro entrevistados lo consideran “importante”, y dos entrevistados “muy importante”. De todos los valores puntuados por los entrevistados el colectivismo es el que menor puntuación ha recibido para los ejecutivos y empresarios chinos. Lo cual está en consonancia con los comentarios que los entrevistados han realizado durante la entrevista sobre el colectivismo en el que afirmaban el aumento del individualismo en los jóvenes chinos. Por lo tanto, hay que considerar los cambios de comportamiento que se están produciendo en esta generación y los nuevos hábitos que estén adquiriendo.

Según recientes artículos de investigación China sigue siendo aún un país colectivista (Decker et al., 2015; Yu, 2014; The Hofstede Centre, 2014; Ning et al., 2011, Fang, 2010). Sin embargo, si se tiene en cuenta los resultados cualitativos y cuantitativos de las entrevistas realizadas a los expertos hay que considerar el cambio de tendencia que puede estar produciéndose hacia el individualismo y el

cambio en los comportamientos de los empresarios y ejecutivos chinos que influyan en la forma de hacer negocios.

#### 6.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ADAPTACIÓN A LA CULTURAL DE LOS NEGOCIOS EN CHINA

Tal como se ha analizado en este trabajo de investigación la cultura condiciona los comportamientos, hábitos y hasta la moral de los individuos (Triandis, 1989; Swidler, 1986). La cultura que comparte una sociedad determinada se extiende en las distintas actividades que tienen las personas que han sido socializadas de forma similar (Terstra & David, 1991). La cultura varía en cada nación (Cateora et al., 2011), e influye en el comportamiento del individuo y de las organizaciones de tal modo que tiene implicaciones en el desarrollo la confianza y de la eficacia en los negocios (Doney et al., 1998). La cultura de una sociedad se traslada a los negocios en normas de relación provenientes de determinados valores socioculturales (Zhang et al., 2003). Dado que la cultura es un factor tan influyente en la sociedad y por extensión en la forma de hacer negocios de sus individuos en las entrevistas realizadas se preguntó por la importancia de la cultura china en los negocios.

##### **¿Cómo cree que es de importante la influencia de la cultura china para hacer negocios con éxito en China?**

Esta pregunta es la primera pregunta que se hace a los expertos entrevistados para que den su opinión sobre como la cultura china influye para tener éxito en los negocios en China. Se les realiza esta pregunta sin que se les haya mencionado aun los valores culturales a tratar y con la idea de que los entrevistados ofrezcan libremente su opinión sobre la influencia de la cultura china para hacer negocios de éxito en China y aporten aquello que consideren oportuno. No se les indica que deban describir la cultura china o resaltar nada en concreto, sino que valoren la importancia y aporten lo que deseen. En las respuestas obtenidas todos los expertos a los que se ha entrevistado coinciden en reconocer la influencia de la cultura china como un factor a tener en cuenta para hacer negocios con éxito en China. De hecho cuatro de los expertos usan la expresión “muy importante” y cuatro el término “fundamental” para evaluar la

influencia de la cultura como un factor a considerar para hacer negocios de éxito en China. A continuación se cita a uno de los entrevistados que usan el concepto fundamental es el entrevistado H quien afirma lo siguiente:

“Es fundamental entender la cultura china, su forma de pensar y su ética en la forma de trabajar” (Entrevistado H)

“Hay que respetar la cultura china para ser aceptado. Si le pones muros a lo que te encuentras en China es imposible hacer negocios” (Entrevistado K)

El entrevistado H es además uno de los expertos entrevistados con mayor experiencia en China por lo que se debe tener en cuenta su aportación al calificar de fundamental la cultura y hacer mención a la forma de pensar y a la ética. Tal como vimos en una de las definiciones de cultura, y precisamente de un sociólogo chino, a la hora de definir cultura se debe considerar aspectos como la filosofía donde se integra la forma de pensar y la ética.

“La cultura es una institución de la vida y es un patrón de actividades desarrolladas a partir de los problemas básicos del ambiente. Organización social, instituciones políticas, las actividades económicas, el derecho, el arte, la ciencia, la filosofía, y los valores de la vida son parte de una cultura” (Lee, 1995). Traducción propia.

En esta línea sobre el pensamiento y la filosofía distinta que impera en China otros expertos entrevistados manifiestan opiniones en esta pregunta en la que aluden a la distinta lógica y forma de razonar que hay en China respecto a Occidente.

“Sí, especialmente hay una lógica y patrones comunicativos diferentes [...] En China hay una lógica distinta, las asociaciones no son lineales sino circulares, no se parte del individuo. Por ejemplo; vaca, mono y hierba, nosotros asociaríamos vaca y mono porque son animales, pero en China podrían escoger vaca y hierba porque la vaca come hierba. La cultura

condiciona mucho la forma de hacer negocios ya que la cultura, la lógica y el tiempo son distintos.” (Entrevistada D)

“China no tiene nada que ver con Occidente, ya que mientras en Occidente tenemos un pensamiento kantiano en China es más un pensamiento espiral” (Entrevistado O)

Por lo tanto, nuestros entrevistados cuando hablan de la cultura china en los negocios aluden también a la importancia de la lógica y filosofía que hay en China. Tal como comentamos en el trabajo de investigación en el apartado del análisis de las normas sociales y de relación se explica que en Occidente las normas sociales emanan principalmente de la religión católica que ha moldeado el pensamiento social y los hábitos sociales, y la herencia de la filosofía lógica griega y de otras las corrientes filosóficas de pensadores como Santo Tomás de Aquino, Descartes o Kant, entre otros. En cambio en China las normas sociales están fundamentadas en una tradición cultural, religión y corrientes filosóficas distintas. La sociedad china ha tenido temporalmente influencia de la religión budista, pero fundamentalmente de la corriente filosófica del confucianismo y también, aunque en menor medida, del taoísmo. La sociedad china se caracteriza por ser “pensadores dialécticos” cuya lógica y razonamiento es distinto a la lógica y filosofía occidental (Peng & Nisbett, 1999). En esta línea otro de los expertos entrevistados que en su contestación a esta pregunta afirma:

“Hay mucha influencia de Confucio” (Entrevistado A)

Por lo que se puede ver los entrevistados no sólo aluden a la importancia de la cultura como factor influyente en hacer negocios de éxito sino también relacionan la cultura con el confucianismo en China. Sobre el confucianismo se ha mostrado que existe relación de algunos comportamientos o valores sociales en China que son fundamentales a la hora de hacer negocios y que desembocan en normas de relación y normas sociales. El confucianismo es la mayor influencia en el comportamiento y normas sociales de la sociedad china (Lin, 2010). Durante más de 2500 años el confucianismo ha moldeado los conceptos sociales, éticos y políticos de la cultura china con un conjunto de normas sociales de carácter moral dirigidos a influenciar el orden familiar y las relaciones sociales con su entorno

(Huang & Gove, 2012). El confucianismo no sólo ha moldeado el comportamiento social de la sociedad china sino también en su forma de entender los negocios (Minkov & Hofstede 2012; Hwang et al., 2009; Fang, 1999; Seligman, 1990).

En este trabajo de investigación hemos analizado como el confucianismo influye en los comportamientos y valores sociales de la sociedad china, especialmente se ha puesto de manifiesto como el confucianismo ha orientado a los chinos hacia la importancia de las relaciones (Chang et al., 2014; Tsai, 2013; Luo, 2007; Wang, 2007). También se ha estudiado la influencia del taoísmo en la cultura china pues a pesar de tener menor peso que el confucianismo es importante en la cultura china (Tian et al., 2015). Por lo tanto, podemos concluir que el conocer las fuentes filosóficas que han prevalecido en China y que se han expuesto en este trabajo de investigación ayuda a conocer la cultura china que influye en los negocios.

También merece ser señalado que durante las respuestas dadas a esta primera pregunta en la que no se aluden a los valores socioculturales tratados, los expertos entrevistados han comenzado a destacar la importancia de las relaciones y de factores relacionados como la confianza y el *mianzi*. De los dieciséis entrevistados nueve de ellos han expresado la importancia de las relaciones personales en la cultura china en su respuesta a esta primera pregunta. De hecho, uno de los entrevistados afirma lo siguiente:

“En China nunca vas a poder hacer negocios sin la relación personal y de confianza” (Entrevistado B)

No sólo se alude a la importancia de las relaciones y de la confianza, sino que también algunos entrevistados hacen referencia a la importancia del *mianzi* (Entrevistados B y Ñ), incluso uno de los entrevistados hace referencia a la jerarquía aludiendo a las distintas formas de liderar (Entrevistado O). Por lo tanto en esta primera pregunta ya comienzan a aparecer valores que han sido analizados como influyentes a la hora de hacer negocios en China sin que se haya preguntado de forma específica por dichos valores o normas de relación y comportamiento en los negocios en China.



Las normas de relación en los negocios en China se considera que emanan principalmente de las normas de relación social del confucianismo y en menor medida del taoísmo, y de las costumbres sociales arraigadas en la tradición sociocultural (Chang, et al., 2014; Hwang et al., 2009; Laulusa, 2008). Durante este trabajo de investigación se han analizado cuales son los valores socioculturales más importantes a raíz de un profundo estudio de las normas de relación, normas sociales y dimensiones culturales para seleccionar los valores socioculturales más importantes en el mundo de los negocios en China. Estos son:

*Guanxi*

*Mianzi*

Confianza personal (*xinren*)

*Renqing*

Armonía

Jerarquía

Colectivismo

Dichos valores socioculturales se han analizado para conocer su significado, sus características y su influencia en el mundo de los negocios mediante la revisión de artículos de investigación, libros y conferencias. Posteriormente mediante un trabajo de campo por medio de entrevistas de profundidad se ha investigado con expertos en los negocios en China cual es la importancia de estos valores y se han averiguado aspectos relevante sobre ellos. Una vez terminadas las preguntas sobre dichos valores socioculturales se procedió a preguntar a los expertos entrevistados si creían que estos siete valores socioculturales eran los más importantes en el mundo de los negocios en China. Adicionalmente se les preguntó si deseaban añadir algún otro valor relevante. Todos los entrevistados han respondido afirmativamente reconociendo estos valores socioculturales como los más importantes:

“No añadiría ninguno, principalmente son los valores más importantes que en mi opinión hay en China.” (Entrevistado A)

“Yo creo que fundamentalmente son los tratados en tu estudio.”  
(Entrevistado E)

“Yo creo que todos están muy englobados en lo que hay que tener en cuenta. En cuanto a valores los has comentado todos.” (Entrevistado F)

“Si estoy de acuerdo. No añadiría ningún otro.” (Entrevistado K)

“Creo que los valores tratados son los principales.” (Entrevistado Ñ)

Si bien hay que mencionar que hubo quien comentó la posibilidad de añadir otro factor cultural mencionaron la negociación como un valor a tener en cuenta.

“Sí, quizás la importancia de la negociación.” (Entrevistado H)

Sin embargo, otro de los entrevistados que aconsejan el factor de las negociaciones resalta que es un aspecto que se ha tratado a lo largo de las entrevistas. Además durante la parte teórica también se ha destacado su importancia en los negocios en China pues se ha reconocido a los chinos como los mejores negociadores del mundo (Benoliel, 2013), lo cual se reconoce también en las entrevistas. Tienen la habilidad de ser capaces de separar las emociones en el transcurso de las negociaciones, o crear un ambiente hostil (Perkowski, 2010). De esta forma lo resalta el entrevistado Ñ, quien es el entrevistado con mayor experiencia al contar con más de cuarenta años viviendo en China.

“Los chinos son muy buenos negociadores, lo puedes ver hasta en los mercadillos. Son muy fuertes, pueden ser negociaciones muy duras.” (Entrevistado Ñ)

Respecto al factor de las negociaciones se han escrito muchos libros inspirados en las tácticas de guerra de Sun Tzu, si bien hoy en día el factor más delicado es el *mianzi*, o el no hacer perder cara como dice el entrevistado J. Además que la forma de llevar las negociaciones pudiera no considerarse un valor sociocultural sino una estrategia empresarial o una habilidad ejecutiva que llevan desarrollando los chinos desde hace miles de años.

“Creo que los valores tratados son los correctos. Quizás añadiría el tema de gestión de negociaciones pero que viene recogido en parte en lo

comentado, el no ser brusco y no hacer perder cara. Quizás es importante tener en cuenta la orientación al largo plazo.” (Entrevistado J)

Por lo tanto se puede concluir que para todos los expertos entrevistados los valores socioculturales tratados en las entrevistas son los más importantes en los negocios en China. Esta visión coincide con el análisis que se ha realizado en el trabajo de investigación.

Hoy en día ya no es suficiente con tener un buen producto o servicio pues debido a la globalización muchas empresas son capaces de ofrecer una calidad similar. La globalización económica también conlleva que los actores económicos tengan que desarrollar un mayor interés y comprensión cultural en conocer las peculiaridades del país donde hacen negocios (Sanyal, 2001). Esta situación se da especialmente en China en el que las decisiones económicas no están basadas únicamente en consideraciones del mercado, sino que están incrustadas en el contexto de muchas relaciones sociales y fuerzas institucionales que moldean, refuerzan y desafían el comportamiento de las empresas (Chou et al., 2014; Lin, 2010; Tong & Kee, 1998). Y en el que su cultura milenaria ha moldeado su sociedad por medio de corrientes filosóficas, hábitos, costumbres y valores que influyen significativamente en la actividad empresarial tanto de las empresas locales como las extranjeras (Cardoza & Gaston, 2013; Wilson & Brennan, 2009; Yang, 1994).

Además habría que añadir que en China existe un sistema legal insuficiente e inseguro (Li & Fang, 2013; Yu, 2011) para las necesidades de las empresas occidentales acostumbradas a la seguridad jurídica en sus países de origen. Por lo tanto, estamos ante un país con un enorme potencial económico pero en el que es necesario un proceso de adaptación. Tal como se ha visto en el apartado de este trabajo de investigación sobre cultura es fundamental aprender las reglas, normas, costumbres y el idioma de la nueva cultura con la que deseamos relacionarnos (Kealey 1989). Según Ady (1995), la adaptación cultural es el proceso evolutivo por el cual un individuo modifica sus hábitos personales y costumbres para adaptarse a una cultura particular. Sobre la inseguridad jurídica se ha resaltado durante las entrevistas, y cabe recordar uno de los consejos de los entrevistados para poder tener éxito en China.

“China es un país muy complicado, hay que hacer una buena *due diligence*<sup>52</sup> del sistema regulatorio chino, hay que saber si el sistema regulatorio nos permite funcionar allí.” (Entrevistado O)

Especialmente lo que más influye en la forma de hacer negocios son los valores socioculturales que se traducen en normas de relación y comportamientos que se dan en el mundo de los negocios en China (Fang, 2014; Gong & Suzuki; 2013; Albaum et al., 2010; Fei et al., 2009; Alon, 2003). Uno de los estudios de investigación que se han tomado como referencia en este trabajo de investigación es el realizado por Zhang et al. (2003) en el que se demuestra que conocer y aplicar las normas relacionales no sólo mejora la posición competitiva de los fabricantes en sus canales de exportación, sino que permiten generar la habilidad de obtener resultados intangibles como la confianza con sus distribuidores y de este modo mejorar su resultado de exportación. En un país como China en el que se ha visto que existen normas de relación muy particulares e incrustadas en su cultura y en el que la confianza personal es tan importante se debe considerar imprescindible que las empresas occidentales y empresarios o ejecutivos tengan en cuenta los valores socioculturales más importantes y hagan un esfuerzo por adaptarse a la cultura. Para contrastar estos aspectos se preguntó a los expertos entrevistados las siguientes preguntas:

**“¿Las empresas españolas tienen que adaptarse a los valores socioculturales para tener éxito en los negocios en China?”**

**“¿Cómo debe adaptarse un ejecutivo español a nivel cultural para hacer negocios en China?”**

Respecto a pregunta de si las empresas españolas tienen que adaptarse a la cultura china de hacer negocios para tener éxito todos los entrevistados han respondido afirmativamente. De hecho una de las afirmaciones que más llaman la

---

<sup>52</sup> Una *due diligence* puede traducirse literalmente como “diligencias debidas”. En la práctica empresarial se asocia con una auditoría o investigación que ayude a la toma de decisiones posteriores.

atención es la del entrevistado O, quien una de sus labores profesionales en China fue asesorar a empresas españolas que acudían al gigante asiático para hacer negocios. Su experiencia en esta labor resulta muy destacable pues ha tratado con muchas empresas españolas.

“Muchas de las empresas con las que yo me relacione vi que venían con esquemas occidentales y los chinos nunca se adaptan a nuestro mundo, tienes que ser tu quien se adapte.” (Entrevistado O)

Al final el proceso de adaptación para las empresas pasa por reconocer que hay una cultura en los negocios distinta que se apoya en unos valores socioculturales y comportamientos que van a influir en diferentes áreas de la actividad empresarial. Tal como recomienda el entrevistado K no deja de ser un proceso que las empresas no tengan que hacer en otros países donde hayan hecho negocios, si bien hay que reconocer que la cultura china es muy distinta a la occidental.

“Tienen que entender como es el mercado chino, igual que cuando las empresas españolas han aprendido como es el mercado americano han triunfado, pues lo mismo tienen que hacer en China. Dentro de ese conocimiento está el conocer la cultura.” (Entrevistado K)

“Sí. Hay que tener en cuenta que en China las cosas son de forma distinta. Es un país con muchos años de historia, y tiene de todo.” (Entrevistado E)

“Es un deben tajante.” (Entrevistado F)

“Sí, se van a encontrar un mercado con unas características distintas.” (Entrevistado G)

“Sí, deben dedicar tiempo a ello, sin esto no pueden pensar en hacer negocios en China y alcanzar el éxito.” (Entrevistado I)

Ahora bien, merece la pena resaltar una de las contestaciones recibidas por uno de los entrevistados que advierte como el proceso de adaptación varía en función del tipo de ciudades. Este factor también ha salido en otros momentos de

la entrevista en la que se ha resaltado como ciertos valores socioculturales tienen mayor o menor importancia en función de si estamos en ciudades donde hay una mayor occidentalización o si las ciudades han tenido un menor impacto occidental.

“Sí, sin duda, aunque las personas o empresas se adapten más a unos u otros, pero es muy importante. También hay que tener en cuenta que no es lo mismo la adaptación en unas ciudades más grandes que en otras no tan occidentalizadas. Cambia mucho también la provincia de donde es el chino. A las empresas les viene muy bien tener a alguien que conozca el país y cultura.” (Entrevistado A)

Respecto a cómo deben adaptarse los ejecutivos o empresarios a nivel cultural para hacer negocios en China todos los entrevistados opinan que es necesario, si bien hay aspectos como el idioma, el conocer la cultura, tener paciencia y la importancia de las relaciones que coinciden en muchos de ellos. A continuación se ponen un buen número de las declaraciones de los expertos entrevistados ya que consideramos que es información cualitativa muy útil para destacar los aspectos que se deben tener en cuenta en el proceso de adaptación.

“Invertir en la relación personal para establecer una buena relación de confianza. Sin una buena relación personal primero luego es muy complicado. Es más fácil negociar cuando ya tienes una buena relación personal.” (Entrevistado A)

“Estar en China o tener mucho contacto con el país. Aprender el idioma, tejer relaciones, adaptarse al país y tener mucha paciencia. Y tener los socios adecuados. Integrarse en la cultura del país, dar importancia a todo lo relacionado alrededor del negocio como las relaciones sociales, familiares.” (Entrevistado B)

“Analizar usos y costumbres, tener paciencia para desarrollar las relaciones, estudio del idioma al menos en un mínimo, sino la visita será de turismo. Es fundamental que conozcan la cultura [...]” (Entrevistado H)

“Conocer la cultura y el mercado, es importante prepararse bien las reuniones y conocer la cultura con información fiable y saber cómo tratar con ejecutivos chinos.” (Entrevistado J)

“Hay que tener en cuenta los valores tratados en esta entrevista y conocer aspectos de su historia y cultura. Tener mucho respeto. Dejarse asesorar por profesionales con experiencia que les puedan ayudar. Respetar la cultura y a las personas para que seas digno de confianza.” (Entrevistado K)

“Debe adaptarse a la realidad china. Aprender cómo funcionan las cosas allí. Tener mucha paciencia, no pensar que vas a tener un resultado tangible en un primer viaje. Tener mucha paciencia pues estamos ante un país con unas costumbres muy diferentes. La puntualidad es muy importante, casi es como la puntualidad británica. A mí me sorprendió gratamente. Es importante intentar aprender el idioma, sabiendo que aprenderlo bien requiere mucho tiempo. Cuarenta horas de clase de chino no te libran de llevar un intérprete pero te ayudarán a potenciar la efectividad de tu comunicación. Saber saludar, despedirse, invitar al té o a un almuerzo es, muchas veces, el toque personal que facilita las cosas. Es muy importante tener un traductor que sea interprete, no traducciones literales, sino que sepan contar lo que sucede, interpretar lo que se está diciendo y lo que no se dice de forma literal.” (Entrevistado L)

“Tener paciencia, ser puntual, adaptarse a los valores culturales.” (Entrevistado Ñ)

Tal como se puede observar los aspectos más significativos que sobresalen son la importancia de la cultura, conocer los valores socioculturales, el idioma, la importancia de las relaciones y el tener paciencia con el mercado. Sin embargo esto no quita que cuando acudimos a China debemos llevar un buen producto y no fiarlo todo a las relaciones sociales o a conocer la cultura. China hoy en día es uno de los mayores importadores del mundo. Es un mercado en el que todas las marcas de renombre desean estar y en el que la mayoría ya se han instalado por lo que la oferta de productos y servicios es de calidad y en las características que desean los chinos. Esto es un hecho importante respecto a décadas previas en

China en la que pocas eran las empresas extranjeras que apostaban por el mercado chino. Tal como remarcan algunos expertos entrevistados no se debe olvidar tener un buen producto y añadir valor a lo que el chino pueda necesitar.

“Tienen que tener un producto solvente y que pueda tener una demanda. El empresario en si tiene que ser abierto, tolerante, saber de la cultura china, tener interés y que tenga paciencia y que se deje empapar por lo que se vaya encontrando. A lo mejor ni con eso funciona porque es un país que exige tiempo. Hay que ser receptivo, empático y tener paciencia.” (Entrevistado F)

“Tienen que ir listos a aprender y que el negocio es a largo plazo en China. Aportar valor, conocerles, entablar relaciones, saber cómo presentarte, saber cómo vas a invertir allí.” (Entrevistado G) “

“La base del éxito es que el producto se atractivo, sea por lo menos igual o mejor que la competencia y en precio. Esto no quiere decir que no sean importantes aspectos como el *guanxi*, el *mianzi*, la confianza, el *renqing*, la jerarquía, la armonía o el colectivismo. Es decir, es importante comprender como se trabaja en China y como es la cultura en China.” (Entrevistado Ñ)

Dado que este trabajo de investigación se ha realizado con expertos en los negocios en China pensamos que podía ser una buena oportunidad conocer las claves personales de cada entrevistado para hacer negocios con éxito en China, de modo que se pudieran conocer y además pudieran servir de contraste con lo visto hasta ahora. Dado el valor que ofrece la experiencia de estas personas a nivel personal se ofrecen a continuación todas las respuestas de modo que el lector pueda conocer todas.

“Hablar el idioma y conocer la cultura y forma de negociar y trabajar me ha facilitado poder mejorar las relaciones personales. Los clientes lo agradecen que sepas el idioma y conozcas la cultura y forma de hacer negocios.” (Entrevistado A)

“Estar en China, conocer bien el idioma, saber estar siempre en una relación de horizontalidad cuando se negocia, conocer los usos y costumbres



para saber relacionarme. Ser consciente de saber hasta donde puedes llegar en función del *guanxi* que tienes. Y tener en cuenta todos los factores tratados como el *mianzi*, *renqing*, armonía, etc." (Entrevistado B)

"Ser consciente de la importancia de los factores socioculturales. No juzgar las diferencias que me encuentro." (Entrevistado C)

"Desvestirme de mi forma de pensar y dedicar tiempo a saber cómo se hacen las cosas en China. Aprender, mirar y quitarse prejuicios. Aprender su cultura y su forma de conducta y comunicación." (Entrevistado D)

"Ya me gustaba la cultura china y me había preparado, pero en mi caso tuve que aprender a estar en contacto mucho con los clientes y saber que el tiempo de ocio en muchas ocasiones se dedica a los clientes. Aprender el idioma también me ha ayudado para conocer a las personas." (Entrevistado E)

"Adaptación, idioma, que me ayuda a demostrar amor a su cultura y es algo que valoran. Yo recuerdo una reunión que estaba con mi cliente chino y el cliente me comentaba si me gustaba su país, y claro le conté mi experiencia en China. También me ha ayudado indirectamente tener una novia china pues transmito mayor cercanía." (Entrevistado F)

"Aprender el idioma y conocer la cultura. Todo esto ha sido porque desde 2008 me volqué en China y he trabajado duro y bastante para desarrollar mi empresa." (Entrevistado G)

"Abrir los ojos, si tienes buenos socios como en mi caso amoldarte a ellos." (Entrevistado H)

"Hacer sacrificios personales y profesionales, invertí mi dinero, tiempo, pero este país me lo ha dado todo. Esto no es para valientes esto es para gente que le guste, que esté dispuesta al medio y largo plazo, y con amplitud de miras, sino no tienes muchas posibilidades de éxito." (Entrevistado I)

"En China fue importante combinar persistencia con flexibilidad, en el caso de China es incluso más importante que en otros sitios. La flexibilidad es necesaria para adaptarte a una realidad distinta a la que esperabas antes de llegar." (Entrevistado J)

“Haber conocido la cultura y respetarla, saber lo que quieren los chinos. Yo siempre he tenido respeto por su cultura y formas de hacer las cosas. Esto ha sido una de las claves de mi éxito.” (Entrevistado K)

“El respeto a la cultura y el tiempo dedicado a las relaciones.” (Entrevistado L)

“Establecer *guanxi* con las personas, intentar llegar a aspectos en común y potenciarlos. Intentar llegar a situaciones de *renqing*, en los que la persona me deba algo.” (Entrevistado M)

“Perseverancia y empatía.” (Entrevistado N)

“A mí el chino me ha ayudado para tener mejores relaciones personales. Yo me siento muy cómodo en China, y en las reuniones intento ayudar a que haya una comprensión entre ambas partes. Conocer la cultura y saber los usos y costumbres. Pero sobretodo ofrecer un producto competitivo al mismo tiempo que conocer la cultura.” (Entrevistado Ñ)

“Me convertí en local. Cuando aprendí chino mi vida cambió, cuando aprendes un idioma te ayuda a saber cómo piensan. Además los chinos lo aprecian muchísimo. Es muy importante tener contacto con los chinos, al final con los chinos hay que tener en cuenta que los chinos no hacen nada sin una contrapartida, no existe la amistad desinteresada. Yo fui el único ejecutivo que penetró en el consejo ya que me veían como un local porque hablaba el idioma, cantaba sus canciones y cada vez que me invitaban ir a un sitio pues yo iba. A los extranjeros les cuesta mucho adentrarse en el mundo chino, pero la única forma es intentar hacerte chino pues ellos nunca se van a hacer occidentales.”

Como se puede observar en las respuestas se remarca la importancia de conocer la cultura, de adaptarse a ella, de conocer los valores socioculturales entre los que destaca la importancia de las relaciones, aprender el idioma, tener paciencia y orientación al largo plazo. Por lo tanto, este trabajo de investigación puede ayudar a futuros empresarios o ejecutivos que deseen hacer negocios en China pues no sólo se profundiza en la cultura china y fundamentalmente en los valores socioculturales que más influyen en los negocios sino que además se

exponen las claves y recomendaciones personales de los expertos para hacer negocios en China con éxito.

Por último y a modo de anécdota se preguntó a los entrevistados si creían que los españoles tenían alguna ventaja competitiva respecto a otros países occidentales a la hora de hacer negocios en China.

**“¿Cree que los empresarios o ejecutivos españoles tienen alguna ventaja competitiva para hacer negocios en China por alguna similitud en la forma de comportarnos en los negocios respecto a otros países occidentales?”**

De los dieciséis entrevistados hay diez que si han opinado que hay algunos aspectos en los que nos acercamos a los chinos y que puede ser conveniente utilizar. Por otra parte cinco entrevistados opinan que no hay ninguna similitud que pueda servir de ventaja competitiva y un entrevistado no supo decir si había alguna o si no había. Respecto a las respuestas dadas que opinan que sí tenemos una ventaja competitiva respecto a otros países coinciden principalmente en resaltar el gusto por la comida y las largas sobremesas. Nueve de los entrevistados han resaltado la importancia de la gastronomía.

“El gusto por la buena mesa, la inversión de tiempo en la mesa.”  
(Entrevistado D)

“Sí, yo cada vez que alguien me pregunta como son en China cuando vuelvo a España, pero curiosamente tienen mucha similitud con nosotros en el gusto por la comida y compartir mesa y platos. Les gusta la siesta, y a los chinos les gusta mucho el juego, como juego de cartas en las reuniones.”  
(Entrevistado I)

“Sí, el gusto por las largas comilonas, los brindis, las carcajadas, incluso los cánticos, eso nosotros lo llevamos con mayor soltura.”  
(Entrevistado J)

Si bien hay que puntualizar que en China las comidas de negocio son más informales y se tratan aspectos personales que se deben tener en cuenta por parte de los empresarios o ejecutivos españoles.

“Quizás en algo las comidas, pero en España no se tratan tanto temas personales, en España son comidas, en China se tratan temas más personales y son cenas, en muchas de ellas el objetivo es emborracharte, en China no se guarda tanto la compostura cuando se llega al final de la comida como en España.”

Otro de los aspectos que resaltan es el gusto por las relaciones y la importancia de la familia. Estos dos conceptos son reconocidos en la sociedad española e influyen en el hecho de que como se vio en los resultados del individualismo en China y en países occidentales fuera España el país occidental con una puntuación más cercana a la de los chinos<sup>53</sup>.

La contestación que mejor resume los aspectos destacados por los entrevistados es la siguiente:

“Viendo el lado bueno, sí estaría que a ambos nos gusta mucho la comida, nos gusta la colectividad, el grupo, el comer en grupos. El alemán o americano lo hace de forma más reducida. La importancia de la familia. El gusto por gastar el tiempo de ocio incluso en ambiente de trabajo. Pero no debemos exagerarlo, pues se puede volver en nuestra contra si damos la imagen de que salimos mucho, nos acostamos tarde y llegamos tarde. Nosotros por ejemplo cuando vienen delegaciones chinas buscamos restaurantes que abren a las 8 de la tarde para cenar o incluso a la 1 de la tarde para comer.” (Entrevistado Ñ)

---

<sup>53</sup> Según el Hofstede Center (2014), en su estudio sobre el individualismo y colectivismo y de una selección de países como China, España, Francia, Alemania, Italia, Reino Unido o Estados Unidos fue España quien con una puntuación de 51 puntos más se acercaba a la de China con 20 puntos. Es importante destacar que el resto de países se situaba por encima de 70 puntos, alcanzando Estados Unidos una puntuación de 91 puntos. Por lo tanto, si parece haber en este aspecto un mayor acercamiento, si bien los comportamientos colectivistas chinos son distintos en los negocios.

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

### 7.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Se finaliza este trabajo de investigación con la confirmación de las hipótesis de esta tesis doctoral y la consecución de los objetivos.

#### **7.1.1. Importancias de los valores socioculturales en el mundo de los negocios en China**

A lo largo de la presente tesis doctoral se ha investigado para identificar los valores socioculturales de la cultura china más importantes en el mundo de los negocios. Este trabajo de investigación es pionero en reunir el conjunto de valores socioculturales más importantes e influyentes en los negocios en China y ofrecer un profundo y detallado análisis de cada uno de ellos. Con anterioridad a este trabajo de investigación se han encontrado numerosos artículos de investigación que tratan en su mayoría de forma individual alguno de los valores tratados sin llegar a identificar el grupo de valores socioculturales más importantes en los negocios en China. Además se ha conseguido averiguar si la importancia de los valores socioculturales es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos. Esto es un factor que no había sido estudiado hasta ahora y que puede servir de gran utilidad para saber la posible tendencia de los valores socioculturales en China y su influencia en el mundo de los negocios. Por lo tanto, la primera conclusión a la que se llega en esta Tesis Doctoral es que se ha cumplido el objeto principal propuesto al inicio de la misma que consiste en:

*Averiguar los valores socioculturales más importantes en China y su influencia en el mundo de los negocios y conocer la relativa importancia que tengan los valores socioculturales en los negocios en China en función de la edad de los ejecutivos o empresarios chinos.*

Esta tesis doctoral ha avanzado en averiguar e identificar el conjunto de valores socioculturales que influyen en los negocios en China y su grado de importancia aportando la experiencia de empresarios y ejecutivos españoles. Hasta el momento la mayoría de estudios de investigación que se han realizado sobre los valores socioculturales en los negocios en China se centran en su mayoría en analizar un valor sociocultural. Los estudios de investigación que más valores socioculturales trataban hasta la fecha eran tres o cuatro valores como máximo como el de Chan (2006) en el que se trata el *guanxi*, el *mianzi*, el *renqing* y la reciprocidad. También Yen et al. (2011) realizan un trabajo de investigación en el que se analiza el *guanxi*, *renqing* y confianza personal (*xinren*) en el mundo de los negocios mediante encuestas a empresas taiwanesas. Por su parte, Akgunes & Culpepper (2012) elaboran una pequeña revisión bibliográfica de algunos valores socioculturales pero sin llegar a entrar en valores tan importantes como el *renqing*, la armonía o la jerarquía. Por lo tanto, podemos concluir que estamos ante el trabajo de investigación que identifica y analiza no sólo el mayor número de valores socioculturales en los negocios en China, sino también los más importantes e influyentes en el mundo de los negocios en China. Es un trabajo de investigación que se ha apoyado en una extensa revisión bibliográfica.

Además esta tesis doctoral se sustenta en un trabajo empírico basado en entrevistas realizadas a empresarios y ejecutivos españoles con gran conocimiento de la cultura China y forma de hacer negocios. Respecto a aquellos trabajos de investigación que han incluido un trabajo empírico sobre valores socioculturales de la cultura china hay que indicar que la mayoría se han centrado en preguntar a personas chinas o de raza china sobre los valores a tratar. Sólo algunos trabajos de investigación han realizado un trabajo empírico en el que los participantes eran occidentales, sin embargo no se centran en identificar y analizar los valores más influyentes en el mundo de los negocios en China sino un valor o algunos pocos valores. Por ejemplo, se han estudiado la importancia del *guanxi* en las negociaciones entre australianos y chinos (Liu, 2008). Otros como el de Ho (1991) pone de manifiesto las experiencias de ejecutivos norteamericanos respecto al *mianzi*. Brunner & Taoka (1977) realizan uno de los primeros estudios de investigación sobre el *guanxi* a partir de entrevistas realizadas a norteamericanos, sin embargo es un trabajo de investigación que obvia otros valores socioculturales y debido a la fecha de realización no es un trabajo actual. Otros investigadores

como Wiegel & Bamford (2008) analizan la importancia del *guanxi* aportando la visión de los empresarios de Reino Unido pero en relación a las *joint venture* con sociedades chinas y no aportando la perspectiva de empresarios y ejecutivos que desean entrar en el mercado chino para comercializar sus productos o servicios. Por lo tanto, estamos ante el primer estudio de investigación que analiza el mayor número de valores socioculturales relevantes en los negocios en China aportando la perspectiva de empresarios y ejecutivos occidentales para comercializar productos y servicios en China.

En esta tesis se han analizado los siguientes valores socioculturales como los más importantes en China en el mundo de los negocios. La selección de estos valores se debe al profundo análisis de artículos de investigación sobre los valores socioculturales influyentes en los negocios en China. Es el primer trabajo de investigación en reunir los valores más importantes, los cuales han sido confirmados por los entrevistados como los más relevantes en el mundo de los negocios en China. A continuación se exponen las conclusiones de cada uno de los valores socioculturales tratados y se confirma por último la hipótesis principal.

#### 7.1.1.1. El *guanxi*

En la presente tesis doctoral se ha realizado un exhaustivo análisis del *guanxi* en el mundo de los negocios a partir la revisión bibliográfica y del trabajo de campo realizado a los entrevistados por el que concluimos que la relevancia del *guanxi* en el mundo de los negocios es muy importante. De hecho es el valor más importante e influyente en los negocios en China a tenor de lo que se expone en los trabajos de investigación académicos (Khan et al., 2016; Niedermeier, 2016, Peng et al., 2016; Wiegel & Bamford, 2015; Tong, 2014; Luo et al., 2012), en artículos de medios de comunicación (Diez, 2013) y por los resultados obtenidos en las entrevistas.

La importancia del *guanxi* en el mundo de los negocios debe ser tomada en cuenta por los ejecutivos y empresarios occidentales que desean hacer negocios en China en la comercialización de sus productos o servicios. La influencia del *guanxi* no depende del tipo de empresa sino que es relevante para cualquier tipo tal como se recoge en el análisis teórico (Peng et al., 2016; Wiegel & Bamford,

2015; Lau & Tovstiga, 2015; Tsai, 2013) y a tenor del análisis de los perfiles de los entrevistados.

La importancia del *guanxi* en el mundo de los negocios se debe fundamentalmente a la cultura china que siempre ha enfatizado el diferenciar entre personas conocidas y no conocidas. Pero también porque el *guanxi* es utilizado como sustituto de instituciones que velen por la eficiencia del mercado (Lin & Zhao, 2016; Peng et al., 2016; Fan, 2002; Guthrie, 1997).

Con todo esto se puede concluir que la primera hipótesis sobre el *guanxi* está confirmada por lo que se puede afirmar que el *guanxi* es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Los empresarios occidentales deben considerar el dedicar tiempo y recursos para desarrollar relaciones personales con las personas con las que hacen negocios en China. Hoy en día para hacer negocios en China es necesario desarrollar *guanxi* con los clientes o potenciales clientes, pero también con el entorno empresarial en el que uno se mueve. De hecho el *guanxi* es considerado un factor clave para hacer negocios con empresarios o ejecutivos chinos mayores de 55 años y muy importante cuando los ejecutivos se encuentran entre 38 y 55 años.

El proceso de desarrollar *guanxi* en China es difícil pero se debe remarcar que es posible según la experiencia de los entrevistados. En esta tesis doctoral además de concluir con el grado de importancia que tiene el *guanxi* en el mundo de los negocios se dan las pautas para que los empresarios occidentales sepan desarrollarlo. Las principales recomendaciones sugieren que es necesario invertir tiempo y dinero en las relaciones, conocer el idioma chino, conocer la cultura china y generar confianza. Las ventajas de tener *guanxi* en el mundo de los negocios han sido reflejadas en el trabajo de investigación por medio de estudios que confirman que el uso de las relaciones personales en China ayuda a mejorar el canal de ventas, a obtener información del mercado, o evitar comportamientos oportunistas (Yen & Abosag, 2016; Ko & Liu, 2016; Shi et al., 2015; Cai & Yang, 2014; Luo, 2007).

Además este trabajo de investigación también es pionero en exponer la relación del *guanxi* con otros valores socioculturales de la cultura china de modo que se puede conocer mejor como funciona en China. Existe una importante



relación en como el *guanxi* afecta al *mianzi*, a la confianza personal, con el *renqing* y la jerarquía.

El *guanxi* a día de hoy sigue siendo un factor muy importante en el mundo de los negocios si bien esta tesis doctoral es el primer trabajo de investigación en registrar desde la perspectiva de los empresarios y ejecutivos occidentales que se está produciendo un cambio en las generaciones más jóvenes de empresarios y ejecutivos chinos. Según la experiencia de los entrevistados el *guanxi* a la hora de hacer negocios ya no es un factor clave en los negocios aunque si es relevante. Este cambio en la importancia del *guanxi* no parece producirse tanto según los entrevistados por el desarrollo institucional en China y el del marco legislativo como apuntaban Guthrie (1998) y Fan (2002) como principales motivos de pérdida de su relevancia en los negocios. La pérdida de importancia a tenor de los resultados de las entrevistas parece estar originándose por una sociedad en la que los más jóvenes están más acostumbrados al contexto occidental de los negocios, bien porque hayan estudiado o trabajado en el extranjero, o por la cada vez mayor presencia de empresas extranjeras que traen una cultura de hacer negocios más occidental.

Por lo tanto, confirmamos la segunda hipótesis sobre el *guanxi* afirmando que la importancia del *guanxi* en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Además no sólo pierde peso el *guanxi* en los empresarios y ejecutivos de las empresas sino que la pérdida de importancia del *guanxi* con personal de la administración, burócratas o miembros del partido comunista en sectores no estratégicos para el gobierno parece estar produciéndose por un fortalecimiento de las instituciones (Child & Mollering, 2003) y la persecución de la corrupción en China (Cao, 2016). Este trabajo de investigación también ha averiguado que las relaciones de *guanxi* con la administración en sectores no estratégicos para el gobierno chino no es tan importante. Además debido a la persecución de la corrupción cualquier contacto con las personas de la administración o miembros del partido comunista debe hacerse con discreción.

El *guanxi* no debe ser visto como un factor ligado a la corrupción en los negocios en China, salvo que la relación esté basada en el soborno, en cuyo caso no puede considerarse *guanxi*. El *guanxi* es un factor muy importante a tener en cuenta por los empresarios y ejecutivos occidentales quienes deben tener un

entramado de relaciones sociales basadas en la confianza personal, el afecto y en las que cumplir las normas de relación que se han expuesto en este trabajo de investigación por el que es común el intercambio de favores, la reciprocidad y que los individuos sepan gestionarlo como un recurso. Tampoco el *guanxi* debe confundirse con el marketing relacional pues el *guanxi* no se realiza entre empresas sino entre personas, se puede transferir a terceras personas y para tener un buen *guanxi* es necesario que haya afecto y generar confianza personal.

#### 7.1.1.2. *El mianzi*

En este trabajo de investigación se ha profundizado en conocer el concepto sociocultural del *mianzi* y la importancia que tiene en la sociedad china y en el mundo de los negocios. El concepto del *mianzi* puede traducirse como la reputación u honorabilidad que tiene una persona en China por su apariencia social y por su comportamiento moral. Es un factor sociocultural de la cultura que influye en el comportamiento de los individuos en China en el mundo de los negocios. Durante el trabajo de investigación se ha demostrado las diferencias que existen entre el *mianzi* en China y conceptos similares en la cultura occidental como la reputación o el concepto anglosajón de "cara". Fundamentalmente se ha podido demostrar que mientras la reputación en Occidente está basada en el individuo y está orientada hacia sí mismo, en cambio el *mianzi* es un factor que depende de las relaciones, es emocional y está orientado hacia la otra persona como sugieren los estudios de Chang (2008) y de Oetzel et al. (2008). Adicionalmente esta tesis doctoral es pionera en aportar la relación entre el *mianzi* y otros valores socioculturales en China, lo cual no ocurre con el concepto de reputación en Occidente. Por lo tanto, estamos ante un factor sociocultural propio de la cultura china.

También se ha mostrado que la importancia de este factor en los negocios no sólo proviene de la influencia del confucianismo, sino también como sugieren Lin (2011) y Jia (1997) de la insuficiente confianza en el sistema jurídico.

Una gran variedad de artículos de investigación confirman su importancia en el mundo de los negocios China (Lin & Zhao, 2016; Hwang, 2011; Lin, 2011; Han & Altman, 2010; Cardon, 2009; Dong & Lee, 2007; Ho, 1994). Sin embargo, hasta la fecha no se había realizado un trabajo de investigación que también confirmase la importancia del *mianzi* desde la perspectiva de los empresarios y

ejecutivos occidentales cuando hacen negocios en China. Este trabajo de investigación avanza en reunir un conjunto de trabajos de investigación sobre el *mianzi* para ofrecer la perspectiva actual de este factor a ojos de los empresarios y ejecutivos occidentales que venden sus productos o servicios en China. Especialmente se remarca la importancia del *mianzi* en los procesos de negociación en los que es muy conveniente prestar atención a los comportamientos que se muestran en el trabajo de investigación y que pueden hacer perder *mianzi* al cliente o posible cliente chino o incluso a nosotros mismos. Así mismo este trabajo de investigación recoge las últimas investigaciones sobre la influencia del *mianzi* en el consumo de productos de lujo o gama alta (Sun et al., 2014; Zhong & Cao, 2010), lo cual además se ha reflejado durante el trabajo de campo.

Además la presente tesis doctoral avanza en dar a conocer recomendaciones de los empresarios y ejecutivos españoles con experiencia en el mercado chino y que han experimentado la influencia del *mianzi* en el mundo de los negocios. Es por ello que a través de las aportaciones recogidas en las entrevistas se ha podido completar los comportamientos recogidos de otros trabajos de investigación que pueden causar que los chinos pierdan *mianzi* y que se detallan en la tesis doctoral.

Resulta muy importante tener en cuenta que los chinos se preocupan más de no perder cara que de ganarla, lo cual influye en el mundo de los negocios pues suele conllevar que retrasen las decisiones, el no reconocer errores o no llegar a acuerdos comerciales por no saber ninguna de las dos partes como resolver una situación en la que el *mianzi* está en juego. No se han encontrado en la revisión de artículos de investigación recomendaciones sobre cómo actuar cuando hay un desencuentro en las negociaciones y el *mianzi* puede verse afectado, en cambio gracias al trabajo de campo realizado se dan consejos por parte de los entrevistados para resolver este tipo de situaciones.

Tal como advierte el Centro de la Unión Europea para Exportaciones de Empresas Pequeñas y Medianas a China en un informe del año 2013 hacer perder *mianzi* a nuestro socio, cliente o proveedor chino, aunque sea de forma no intencionada por desconocimiento de la cultura, puede ser un desastre para los negocios. De ahí que esta tesis doctoral se ha preocupado en averiguar las recomendaciones de los expertos entrevistados sobre el *mianzi* entre los que destaca conocer bien la cultura china y conocer los factores y comportamientos

que influyen en *mianzi*, lo cual en ambos casos cumple este trabajo de investigación.

Durante el trabajo de campo por medio de las entrevistas se ha reconocido al *mianzi* como un valor muy importante a la hora de hacer negocios en China. Además se ha reconocido que es un factor clave para los ejecutivos chinos mayores de 55 años y un factor muy importante para los ejecutivos y empresarios chinos entre 38 y 55 años. Para los ejecutivos y empresarios chinos menores de 38 años el *mianzi* es un factor importante en los negocios. Por lo tanto, podemos confirmar la hipótesis 2a y afirmar que el *mianzi* es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Otro de los aspectos en el que este trabajo de investigación es pionero es en averiguar si la importancia del *mianzi* es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos. Tal como se puede apreciar en las calificaciones obtenidas por los ejecutivos y empresarios chinos de distintas edades es un factor que decrece en importancia. Por lo tanto, podemos confirmar la hipótesis 2b y confirmar que la importancia del *mianzi* en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Cabe destacar que hasta la fecha los estudios de investigación no habían comentado este hecho, si bien algunos investigadores como Lin et al. (2013) o Luo (2009) advertían de nuevos hábitos o comportamientos de los chinos por mejorar su *mianzi* por medio del consumo de productos o de hábitos de ocio que mejorasen su apariencia social. Sin embargo, este es el primer trabajo de investigación que averigua que hay comportamientos inherentes al *mianzi* como el estilo indirecto de comunicación, un estilo de negociación más directo y un menor miedo a equivocarse o en dejar en evidencia a otras personas. El motivo por el que esto sucede no sólo es el desarrollo de un sistema institucional más fiable, sino que tal como los entrevistados apuntan los jóvenes chinos están adquiriendo formas de gestionar los negocios más occidentales. Durante las entrevistas se relaciona pues tal como apuntan algunos entrevistados cada vez hay más jóvenes chinos que han estudiado en Occidente o que han trabajado en empresas occidentales. En España los estudiantes chinos han pasado de ser unos mil en 2008 a casi seis mil en 2013 (Rosso, 2013), mientras que en Estados Unidos sólo en 2014 llegaron a ser 300.000 según el New York Times (Cao, 2016).

### 7.1.1.3. La confianza personal (*xinren*)

Esta tesis doctoral analiza la importancia de la confianza personal en China y la influencia que tiene en el mundo de los negocios en China. De todos los valores socioculturales tratados este es el valor con menos rasgos intrínsecos de la cultura china pues se da en todas las sociedades. Ahora bien, a diferencia del resto de culturas en China la confianza personal es un factor muy importante para el desarrollo de los negocios y puede decidir que las relaciones comerciales fructifiquen o no. Esto es debido a la historia de China en la que el sistema legal nunca ha sido lo suficientemente confiable por su sociedad, la cual ha buscado en las relaciones personales y en el *mianzi* de los individuos un sistema en el que la confianza personal se deposite. Se ha podido observar en este trabajo como el confucianismo enfatiza la confianza personal, si bien como apuntan investigadores como Pilotta (2013) o Leung et al. (2005) la carencia de un sistema legal e institucional sólido y fiable ha impulsado que se prefiera la confianza personal a la institucional. Ahora bien según Child & Mollering (2003) con el desarrollo legal y fortalecimiento de las instituciones jurídicas en China la confianza personal debe ir decreciendo en favor de la institucional. A día de hoy muchos investigadores han dedicado sus trabajos de investigación a averiguar el papel que juega la confianza personal en el mundo de los negocios (Labarca, 2015; Berger & Herstein, 2015; Lobo et al., 2013; Barnes et al., 2011; Leung et al., 2005; Kriz & Fang, 2003; Tong & Kee, 1998). Esta tesis doctoral recoge el análisis de los artículos de investigación para analizar si la confianza personal sigue siendo un factor importante en los negocios en China, cómo son los negocios cuando hay confianza personal o no, cómo generar confianza personal y el grado de importancia que dan los empresarios y ejecutivos chinos a la confianza personal en los negocios en función de su edad.

La confianza personal en China sigue siendo un factor importante en el mundo de los negocios. Sin la confianza personal entre las partes es muy posible que los negocios no vayan adelante, salvo si la marca es lo suficientemente conocida a nivel internacional para que sea la marca la garante de la confianza. Sin embargo, esta situación sólo ocurre con muy contadas marcas por lo que el desarrollo de la confianza personal es un factor que puede resultar decisivo. Según las averiguaciones del trabajo de campo en las relaciones comerciales en las que hay confianza personal los negocios pasan de no suceder a que sucedan y

posteriormente una vez existe la relación comercial las decisiones se toman de forma mucho más rápida.

Gracias al trabajo de investigación de análisis de la bibliografía académica sobre la confianza personal y al trabajo de campo con los entrevistados se puede concluir que se cumple la hipótesis 3a y por tanto afirmar que la confianza personal es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Los extranjeros que acuden a China a hacer negocios deben ser conscientes de la importancia de la confianza personal y de que antes de nada deben generar confianza con los chinos con los que deseen hacer negocios. Este proceso lleva tiempo y tal como se ha investigado en el trabajo de investigación sigue las normas del *renqing* como los investigadores Yen et al. (2011) y Barnes et al. (2010) sugieren. De esta forma los empresarios y ejecutivos occidentales pueden adentrarse en los círculos de confianza de los chinos pues inicialmente se sitúan en el círculo más alejado (*sheng ren*) al ser desconocidos y extranjeros. Tal como esta tesis doctoral ha averiguado en los negocios en China es fundamental dedicar tiempo en las relaciones, ser empático, hacer favores y tener un contacto presencial lo máximo posible para poder generar confianza. De esta manera pueden integrarse en círculos de confianza cada vez mayores como el *shou ren* o incluso el *jia ren*, aunque este último sea muy difícil y requiera mucho tiempo en construir y mantener la relación personal. Ahora bien, los empresarios y ejecutivos españoles no sólo deben de pensar que ellos sean dignos de confianza personal, sino que también deben comprobar si su cliente o posible cliente chino también ha generado confianza. Mientras que en Occidente separamos la amistad de los negocios, o mejor dicho los negocios vienen primero y después la amistad, en China es justamente lo contrario como se confirma en este trabajo de investigación.

Este trabajo de investigación también es pionero en mostrar la relación que existe entre el valor de la confianza personal (*xinren*) en China junto con otros valores socioculturales tratados. De esta forma se puede observar la interrelación de la confianza personal con el *guanxi*, pues son dos valores que están muy unidos ya que la confianza personal condiciona el tipo de relaciones de *guanxi*. Además se debe tener en cuenta como la confianza personal está vinculada al *mianzi* que pueda tener un individuo, el estilo de lenguaje cuando hay confianza personal o cómo influye el rango jerárquico en la confianza personal.

Uno de los desafíos de esta tesis doctoral es averiguar si los valores socioculturales que estamos tratando van perdiendo importancia en las generaciones más jóvenes de empresarios y ejecutivos chinos. Gracias al trabajo de campo por medio de las entrevistas realizadas a empresarios y ejecutivos españoles con consolidada experiencia en el mundo de los negocios en China se puede concluir que la importancia de la confianza personal decrece en el mundo de los negocios pues pasa de ser un factor clave para los empresarios y ejecutivos chinos mayores de 55 años a ser un factor importante para los empresarios y ejecutivos menores de 38 años. Por lo tanto, se confirma la hipótesis 3b y afirmamos que la importancia de la confianza personal (*xinren*) en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

La confianza personal sigue siendo un factor importante y que influye en la forma de hacer negocios por lo que se deben considerar las edades de los ejecutivos chinos como un factor que nos guie para saber el grado de relevancia que le van a otorgar. Gracias al trabajo de campo se puede concluir que los empresarios occidentales tienen que tener en cuenta que es necesario dedicar mucho tiempo a las relaciones en las que en la mayoría de las ocasiones no se habla den negocios sino de temas personales, no prometer lo que uno no puede cumplir, orientar las relaciones al largo plazo, mostrarse interesado en la cultura china. Curiosamente cabe resaltar que durante el trabajo de campo de este trabajo de investigación se ha podido resaltar que aquellos ejecutivos o empresarios españoles que se han casado con personas chinas han conseguido mejorar sustancialmente la confianza personal.

#### 7.1.1.4. El *renqing*

El valor sociocultural del *renqing* ha sido menos estudiado por la comunidad académica que sus predecesores por lo que una de las mayores contribuciones de este trabajo de investigación ha sido la labor de recopilar la mayor parte de los artículos de investigación para poder explicar en que consiste este valor y analizar la influencia que tiene en el mundo de los negocios en China. También se ha avanzado en conocer como es visto por ejecutivos y empresarios españoles y como se adaptan a los comportamientos y normas que se incluyen en el *renqing*. A diferencia de algunos estudios de investigación en los que el *renqing*

es considerado un sentimiento de afecto (Yen et al., 2011; Yan, 1996) este trabajo de investigación ha seguido el trabajo de Hwang (1987) en el que se entiende el *renqing* como un conjunto de normas que deben aplicarse en las relaciones en China. Esta perspectiva del *renqing* ha sido defendida por otros investigadores (Lu, 2015; Zhou et al., 2015; Tsang et al., 2013; Pham et al., 2013; Barnes et al., 2011; Arias, 1998) y en este trabajo de investigación se ha confirmado como correcta mediante el trabajo de campo en el que los entrevistados han reconocido los comportamientos y normas del *renqing*. Además de exponer dichos comportamientos esta tesis doctoral ha averiguado los que son más importantes. Entre ellos destaca la importancia de hacer favores y el mantener un contacto presencial con los clientes o potenciales clientes. Por medio del trabajo de campo con los entrevistados se ha podido confirmar que el *renqing* sigue siendo un factor importante en el mundo de los negocios en China. Por lo tanto, se ha confirmado la hipótesis 4a pudiéndose afirmar que el *renqing* es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Además por medio del análisis de los comportamientos y normas que se han analizado en el *renqing* se ha averiguado que los occidentales deben dedicar más tiempo a mantener el contacto presencial con sus clientes en China de lo que le dedican a sus clientes en Occidente. De hecho se ha puesto de manifiesto la necesidad de compartir tiempo de ocio fuera de la oficina como una norma del *renqing* habitual y muy útil para fortalecer las relaciones en China. Dada la labor que este trabajo de investigación ha dedicado para explicar la relación que hay entre el *renqing* y otros valores socioculturales como el *guanxi*, *mianzi* y especialmente la confianza personal se ha podido confirmar que seguir las normas del *renqing* ayuda a mejorar el *guanxi* y a generar confianza personal.

Además respecto al *mianzi* se ha comprobado que no aceptar las invitaciones de las personas con las que nos relacionamos puede causar una pérdida de *mianzi* si se ignoran las recomendaciones que se han dado en este trabajo de investigación. Respecto a los comportamientos del *renqing* se ha averiguado que la cultura del regalo está perdiendo importancia entre los ejecutivos de las empresas al contrario de lo que se comentan en algunos artículos de investigación (Chua, 2012; Feng, et al., 2011; Huang et al., 2009; Chan & Denton, 2003). Sólo parece seguir cobrando importancia en las relaciones entre instituciones, en las empresas públicas o con aquellas personas con las que existe



una relación estrecha, pero ya no es una norma generalizada. Aun así conviene recordar que cuando se hacen regalos deben hacerse en función del rango de la persona.

La influencia del *renqing* en el mundo de los negocios tiene su mayor relevancia como valor sociocultural que ayuda a desarrollar *guanxi* mejora el *mianzi* de las personas y permite generar confianza personal. Al igual que en esos valores también se ha averiguado si la importancia del *renqing* también ha descendido. Al igual que sucede con el *guanxi* y la confianza personal se ha averiguado que el *renqing* pasa de ser un factor prácticamente clave para los empresarios y ejecutivos chinos mayores de 55 años a ser un factor importante en los negocios para los ejecutivos y empresarios. Por lo tanto, se cumple la hipótesis 4b y se puede afirmar que la importancia del *renqing* en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos. La pérdida de importancia del *renqing* está en consonancia con la pérdida de importancia del *guanxi* la confianza personal que pasan por ser los valores a los que más está vinculado.

#### 7.1.1.5. La armonía

Esta tesis doctoral ha seleccionado el valor sociocultural de la armonía como uno de los factores más importantes en el mundo de los negocios en China. El valor de la armonía en China condiciona como se desarrollan las relaciones desde hace más de 2500 años en China. Sin embargo, no se ha investigado tanto como otros valores socioculturales, si bien su influencia en el mundo de los negocios ha quedado demostrada por investigadores académicos (Millet, 2016; Ulu, 2015; Lin, 2015; Chen, 2014; Taormina, 2014; Sun et al., 2014; Chung et al., 2014; Wei & Li, 2013; Müller, 2012; Chow & Yau, 2010; Rarick, 2009; Simmons & Schindler, 2003). Siguiendo con los estudios académicos que se han revisado este trabajo de investigación ha avanzado en reunir el conjunto de comportamientos y normas que la armonía condiciona en el mundo de los negocios en China y que se habían mostrado de forma parcial en los diferentes trabajos de investigación. Adicionalmente en el trabajo de campo realizado con los entrevistados se ha podido comprobar que es un factor que sigue siendo importante en el mundo de los negocios. Por lo tanto, la hipótesis 5a se ha confirmado y se puede afirmar que la armonía es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

El comportamiento de los chinos en el mundo de los negocios está muy influenciado por su preocupación en mantener la armonía lo cual se traduce en comportamientos dirigidos al uso del lenguaje indirecto, una actitud de modestia, evitar situaciones de conflicto y el respeto por normas de protocolo y símbolos de superstición. Estos comportamientos vienen condicionados por la influencia del confucianismo (Rosker, 2013), pero también del taoísmo (Wei et al., 2013), por lo que se trata de un valor sociocultural de profundas raíces filosóficas chinas y propio de su cultura. Este trabajo de investigación ha avanzado en poder reconocer cuales son los comportamientos más destacables en las relaciones de negocio en China por medio de la experiencia de los entrevistados. Tanto el uso del lenguaje indirecto como la evasión de conflictos son aspectos que se han resaltado como los más importantes. El uso del lenguaje indirecto es uno de los aspectos más destacables en las negociaciones pues debido a que es difícil encontrar ejecutivos o empresarios occidentales que hablen el idioma chino. Este trabajo de investigación ha investigado con los expertos entrevistados sobre las recomendaciones para adaptarse al valor de la armonía en el mundo de los negocios. Uno de los aspectos que más se han recomendado es el contratar a intérpretes de chino que no sólo traduzcan sino que sepan transmitir el estilo indirecto durante las negociaciones. De igual manera es muy recomendable no usar un estilo directo cuando se va a rechazar una propuesta de los chinos siendo conveniente dar un rodeo para rechazarlo o decirlo de forma indirecta. Esto no quiere decir que haya que aceptar todo o no poder decir no, pero si es cierto que se debe hacer con tacto.

Otro aspecto que este trabajo de investigación ha averiguado es que muchos negocios en China entre occidentales y chinos han fracasado por exhibir por parte de los ejecutivos y empresarios un sentimiento de superioridad o una falta de humildad a la hora de plantear los negocios. Es muy importante mantener con los clientes chinos una relación de igualdad a pesar de que encontremos formas de hacer las cosas distintas.

Otro motivo por el que a veces los negocios no han fructificado es debido a la incapacidad de los chinos en gestionar conflictos (Chen et al., 2016; Chen, 2014), de ahí que sea muy conveniente evitarlos y cuando estos surgen dejar una puerta abierta para su resolución. En este trabajo de investigación se han aportado por medio de la experiencia de los entrevistados distintas formas de evitar los

conflictos y se ha hecho hincapié en siempre mostrarse flexible en las relaciones comerciales pues en China los contratos sólo son papeles a partir de los cuales se renegocian las condiciones en función de la situación que haya.

Siendo la armonía otro de los valores más importantes en el mundo de los negocios también se ha averiguado si su importancia varía en función de la edad de los chinos. A pesar de que hay trabajos de investigación que comentan que la armonía es uno de los valores más valorados en China por los jóvenes (Zhang et al., 2005) lo cierto es que se ha registrado un cambio en la importancia que tiene en el mundo de los negocios. A tenor de los resultados obtenidos se ha pasado de ser un factor clave para los empresarios y ejecutivos mayores de 55 años a estar por debajo del nivel de importante para los ejecutivos y empresarios menores de 38 años. Por lo tanto, la hipótesis 5b se ha confirmado y se puede afirmar que la importancia de la armonía en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos. Según los resultados obtenidos se están produciendo cambios en algunos comportamientos como el uso de un lenguaje más directo, una menor modestia e incluso una mayor arrogancia en los jóvenes chinos, una mayor capacidad de enfrentarse a situaciones de conflicto en público en las relaciones comerciales y una pérdida de importancia de aspectos del protocolo o de los símbolos de superstición.

#### *7.1.1.6. La jerarquía*

La influencia de la jerarquía en la vida social y en el mundo de los negocios en China ha sido reconocida por numerosos artículos de investigación. Posiblemente es el valor sociocultural más enfatizado por el confucianismo como mecanismo para alcanzar la armonía en la sociedad. En China existe un estilo de dirección distinto al de Occidente en el que además el rango jerárquico juega un papel fundamental en el mundo de los negocios. Este trabajo de investigación ha realizado una profunda revisión bibliográfica sobre el papel que juega la jerarquía en los negocios en China para poder reunir cuales son las características más importantes. Se han seguido las líneas de investigación en las que se describe la jerarquía y el estilo de dirección de los chinos como uno de los aspectos más influyentes en el mundo de los negocios (Lin & Zhao, 2016; Lau & Tovstiga, 2015; Chen et al., 2014; Sueda, 2014; Wei & Li, 2013; Redding et al., 2012; Yang & Chu, 2012). Se ha comprobado mediante las entrevistas que la jerarquía sigue siendo un

valor sociocultural importante para hacer negocios en China. Por lo tanto, se confirma la hipótesis 6a y podemos afirmar que la jerarquía es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Una vez se han revisado cuales son los aspectos más importantes en los chinos en el estilo de dirección y los comportamientos más influidos por el valor de la jerarquía en los ejecutivos y trabajadores se ha procedido a realizar un análisis de todos ellos. De este modo se ha avanzado en poder exponer los más importantes y también en conocer cómo pueden influenciar en las relaciones comerciales entre empresarios y ejecutivos occidentales y chinos. De este modo es muy importante resaltar la sensibilidad que deben tener los occidentales a las personas con capacidad de toma de decisión. Este aspecto ya fue tratado por Suanes & Espinosa (2012) en su estudio sobre una *joint venture* española y china. En este trabajo de investigación se han estudiado más casos y se ha enfocado a las relaciones comerciales entre empresarios chinos y españoles y no tanto a la gestión de empresas compartidas. Ahora bien cuando los ejecutivos españoles visitan China con la finalidad de ofrecer sus productos y servicios deben ser conscientes de que la igualdad de rango con su posible cliente chino es fundamental para avanzar en las negociaciones. La importancia de la jerarquía en el mundo de los negocios en China es tal que para poder negociar con los ejecutivos chinos de más alto rango es necesario tener el mismo rango o misma capacidad de tomar decisiones.

Respecto al estilo de dirección se ha comparado en las entrevistas como se percibe el estilo de dirección chino respecto al español. En China existe un estilo de dirección más autoritario, donde el poder está más centralizado y en muchos casos la toma de decisiones es muy personalista. Ahora bien, las decisiones son consensuadas por los ejecutivos chinos con sus subordinados de confianza, de tal modo que estos últimos le transmiten sus opiniones e ideas. De ahí que sea sumamente importante no sólo llevarse bien con quien toma las decisiones sino también con sus subordinados y saber cuál es el papel que tiene cada uno. Esto es una característica de las empresas chinas en las que cada individuo tiene un rol determinado y no asume las responsabilidades o tareas de otro individuo.

Uno de los puntos donde se ha detectado que el protocolo chino sigue siendo importante es precisamente en lo que hace referencia a respetar el rango jerárquico de las personas, por lo que es importante para las relaciones

comerciales conocer aspectos del protocolo como el saludo, la forma de dar las tarjetas y el lugar que ocupan las personas en las reuniones o mesas en las cenas o comidas como se indica en este trabajo de investigación.

Si bien el valor sociocultural de la jerarquía es uno de los más reconocibles en la forma de hacer negocios también es uno en los que más se advierten que están cambiando. La localización de las empresas se muestra también como un factor a tener en cuenta para medir el grado de importancia de la jerarquía pero también de otros valores. Se resalta que alguno en las ciudades más desarrolladas y especialmente en las de zona libre económica el factor de la jerarquía está adquiriendo un modo más occidental. Por lo tanto, la variable del lugar es un aspecto a considerar para saber el grado de importancia de este valor u otros. Respecto a la edad de los ejecutivos y empresarios chinos hay una pérdida de peso de la jerarquía cuando más jóvenes son. Para los ejecutivos mayores de 55 años es conveniente advertir los comportamientos y características del estilo de dirección pues es un factor clave. Para los más jóvenes es un valor situado por debajo del importante, y en el que se perciben cambios de actitud. La hipótesis 6b queda confirmada por lo que se puede afirmar que la importancia de la jerarquía en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

Hoy en día China ha sufrido en los últimos cuarenta años unos cambios sin antecedentes en su longeva historia que han afectado a la economía pero también el núcleo en el que más se sustenta la jerarquía; la familia. Prácticamente toda la totalidad de ejecutivos y empresarios chinos menores de 38 años son hijos únicos a los que se les ha adjudicado el síndrome de “pequeños emperadores” por la educación recibida en la que se les ha consentido mucho más que las generaciones anteriores de chinos (Cameron et al., 2013). La piedad filial es uno de los principios del confucianismo que se ha visto afectada por este cambio en la sociedad, y aunque según Zhang et al. (2005) los jóvenes chinos valoran la jerarquía como un valor social más que los japoneses, taiwaneses o coreanos, se están produciendo cambios en el estilo de dirección y de comportamiento en el mundo de los negocios.

#### 7.1.1.7. *El colectivismo*

El colectivismo es uno de los rasgos más destacables de las sociedades donde el confucianismo se ha expandido y que por consecuencia más ha impregnado la cultura china. De hecho el binomio colectivismo versus individualismo es una de las dimensiones culturales más reconocidas en la sociología y que reputados sociólogos como Hofstede (1980) y Triandis (1994) cuya influencia se extiende al mundo de los negocios. El origen del colectivismo en el confucianismo reside en la familia, y como cada individuo debe tener un papel determinado, lo cual se puede apreciar en el concepto confuciano del *wu lun*.

En este trabajo de investigación se reconoce la importancia que tiene el colectivismo en el mundo de los negocios en China y ha realizado un análisis de los aspectos más importantes. El colectivismo es un factor que influencia la forma en la que las empresas chinas se organizan y cómo se comportan los trabajadores en las empresas. En el mundo de la empresa los chinos tienen a pensar que la empresa está por encima del individuo, lo cual ha venido dado por la educación en la familia. El colectivismo es un factor que tiene menor influencia que el resto de valores cuando deseamos entrar en el mercado chino y encontrar clientes, si bien hay que ser consciente que una buena parte de su sociedad es colectivista, lo cual influye hasta en la forma en la que se hace publicidad (Zhang, 2010). En las negociaciones se hace presente pues aun en muchas empresas chinas durante el proceso de negociación hay un gran número de empleados formando parte del equipo negociador chino o durante las comidas o cenas. Durante esta tesis doctoral se ha confirmado la hipótesis 7a por lo que se puede afirmar que el colectivismo es un valor sociocultural importante en los negocios en China.

Ahora bien de todos los comportamientos colectivistas que se han estudiado el que más importancia ha recibido durante el trabajo de campo es uno que no ha sido identificado; el sentimiento nacionalista de los chinos. Por lo tanto, este trabajo de investigación ha avanzado en demostrar que existe un creciente sentimiento colectivo de nación y de orgullo de los chinos en su cultura y su país. Este factor había sido brevemente comentado por Fang (1999), pero hasta la fecha no se ha encontrado evidencia de que haya sido contrastado por un estudio empírico sobre el colectivismo con empresarios occidentales. Es un factor muy a

tener en cuenta cuando se hacen negocios en China pues enfatiza la importancia de conocer la cultura china y respetarla.

Por otra parte se ha confirmado un incremento del individualismo expresado en un aumento de perseguir sus deseos y objetivos por encima de los familiares o incluso de la empresa. Esto se está traduciendo en una mayor fuga de talento de las empresas y una mayor dificultad para retenerlo, lo cual es un problema para la gestión de los recursos humanos que se viene produciendo desde hace años (EU SME Centre, 2015).

Otra de las consecuencias el mayor individualismo es el aumento de consumo de artículos de lujo y un mayor gasto en los jóvenes (Rovai, 2016), cuando precisamente las anteriores generaciones se caracterizan por tener una mayor tendencia hacia el ahorro (Bregolat, 2007). Los resultados empíricos de la tesis doctoral confirman como la importancia del colectivismo decrece en las generaciones de chinos más jóvenes. De todos los valores analizados es el que menor puntuación ha recibido de los entrevistados para los ejecutivos y empresarios chinos menores de 38 años. Por lo tanto la hipótesis 7b queda confirmada y podemos afirmar que la importancia del colectivismo en el mundo de los negocios es relativa en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos.

De todos modos mucho queda por investigar en este campo pues la pérdida del colectivismo puede estar dándose en algunos comportamientos mientras que en otros se mantienen posturas más tradicionales (Faure & Fang, 2008). Los jóvenes chinos que entran en las empresas están recibiendo un impacto publicitario y acciones comerciales de las marcas que no han recibido en el pasado sus padres, esto unido a que son hijos únicos puede estar afectando a los patrones colectivistas que tienen las generaciones anteriores.

#### *7.1.1.8. Confirmación de la hipótesis principal*

En los anteriores apartados se han confirmado todas las hipótesis planteadas sobre los valores socioculturales más importantes e influyentes en el mundo de los negocios en China. Todos los valores se han confirmado como importantes en los negocios en China y también se ha confirmado la relativa importancia de cada valor en función de la edad de los ejecutivos y empresarios chinos. Por lo tanto una vez se han confirmado cada una de las hipótesis y

habiéndose corroborado los valores socioculturales seleccionados y analizados como los más importantes en China se puede confirmar la hipótesis principal de esta tesis doctoral y afirmar que **los valores socioculturales son importantes en el mundo de los negocios en China y su importancia es relativa en función de la edad de los chinos.**

### 7.1.2. Consecución de los objetivos secundarios

Además del objeto principal de la tesis doctoral se han cumplido los dos objetivos secundarios que se habían marcado. El primer objeto secundario consiste en *realizar una revisión de la literatura más relevante sobre los factores socioculturales en China en el mundo de los negocios*. Esta labor se ha cumplido al haberse revisado más de 500 documentos entre artículos de investigación, libros, actas de conferencia, noticias o informes sobre aspectos relacionados con la cultura china y los valores socioculturales en el mundo de los negocios en China. Esta labor ha permitido seleccionar los factores más importantes, describirlos y analizarlos para ofrecer una profunda actualización de los aspectos más importantes de cada uno. Creemos que este trabajo puede servir para futuras investigaciones sobre los valores socioculturales en China de modo que puedan partir de la bibliografía extensa y actual a la fecha de esta tesis doctoral.

Adicionalmente otro de los objetivos planteados en la tesis doctoral es *conocer cómo los empresarios y ejecutivos españoles con experiencia en hacer negocios en China han tenido que adaptarse a la cultura china cuando hacen negocios y trasladar al mundo académico y empresarial sus recomendaciones para hacer negocios y para adaptarse a cada uno de los valores socioculturales que son objeto de estudio*. Para lograr este objetivo se han realizado 16 entrevistas con empresarios y ejecutivos españoles con una óptima experiencia en conocer la cultura china y en hacer negocios en China. Todos los entrevistados han colaborado en ofrecer su experiencia sobre los valores socioculturales tratados, pero también sobre como es el mercado chino, sus peculiaridades, los errores que se deben evitar, los factores de adaptación que son necesarios y las claves de su éxito profesional en el país oriental.

Junto con la tesis se incluye un anexo con las entrevistas de las personas entrevistadas de modo que puedan ser consultadas por quien lo desee. Los



entrevistados son profesionales de distintos sectores y de empresas de diferente tamaño por lo que representan diversos tipos de empresa y diferentes sectores, si bien la visión que se traslada en todos ellos son los factores clave para la internacionalización de la empresa occidental en China. A través del análisis realizado en esta tesis doctoral se espera poder ofrecer a la comunidad académica un trabajo de investigación que sea útil para desarrollar futuras líneas de investigación sobre los factores socioculturales en los negocios en China. Para los ejecutivos o empresarios interesados en el mercado chino o que ya estén presentes se desea ofrecer una guía de factores que actualmente son clave en los negocios en China, de modo que pueda resultar útil para conocer la realidad empresarial en China y las necesidades que requiere el mercado con mayor número de potenciales consumidores del mundo.

## 7.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las principales limitaciones de esta investigación se pueden resumir en los siguientes bloques en los que se alude a diferentes aspectos como el perfil de los entrevistados, el sector de la actividad, el tipo de muestra o el tamaño de la muestra.

En cuanto al primero de los aspectos sobre el perfil de los entrevistados se ha de mencionar que las personas entrevistadas son personas cuya labor profesional es la venta de productos o servicios en China, por lo tanto los datos obtenidos se pueden extrapolar fundamentalmente a la labor de internacionalización de las empresas en China con el objeto de vender productos o servicios. Debe entonces considerarse que pudiera ser que en tareas como la importación o en las relaciones de *joint venture* la influencia y grado de importancia de los valores tratados fueran otros y los aspectos o comportamientos afectasen a diversas áreas no contempladas como la logística, los recursos humanos, el aprovisionamiento, etc.

Respecto al sector de la actividad en este trabajo de investigación no se han contemplado las normas industriales que regulan industrias particulares (Macaulay, 1963) para realizar un análisis de los factores socioculturales que afectan en los negocios. Las normas industriales son las expectativas sobre el comportamiento que están al menos parcialmente compartidas por las empresas

dentro de una industria. Este trabajo de investigación se ha centrado en las normas sociales y de relación más importantes en el mundo de los negocios en China. Por lo tanto, pudieran existir aspectos importantes o normas de comportamiento específicas en determinadas industrias en los negocios en China en las que se deba contemplar factores adicionales.

En lo referente al tipo de muestra en este trabajo de investigación se ha realizado un trabajo de campo con 16 cualificados profesionales españoles que han hecho o siguen haciendo negocios en China y en su mayoría han vivido en el gigante asiático. Además dichos profesionales trabajan en sectores empresariales distintos para representar diferentes empresas y mercados. Usamos esta muestra para representar la cultura de los negocios occidental en la que España se incluye, ahora bien se puede dar una mayor representatividad siendo la muestra de profesionales de una diversidad de países occidentales.

Por otra parte, la perspectiva que se da en este trabajo de investigación sobre los valores socioculturales tratados es por parte de los empresarios y ejecutivos españoles que hacen negocios con empresarios y ejecutivos chinos en China. Es decir la importancia e influencia de los factores tratados está en función de las relaciones entre chinos y occidentales, si bien como se ha apuntado en algún momento en las entrevistas por algunos entrevistados la importancia de los valores tratados y de los comportamientos desprendidos de cada valor sean diferentes cuando las relaciones comerciales son únicamente entre chinos. Por lo tanto, para medir con mayor precisión el grado de importancia de los valores y su cambio generacional la muestra puede realizarse con empresarios y ejecutivos chinos.

Respecto a los grupos de edades de ejecutivos y empresarios chinos puede realizarse con más grupos que incluyan más rangos de edad, o incluso que hubiera un grupo adicional centrándose en los ejecutivos y empresarios chinos menores de treinta años pues pudiera ser que tengan unos comportamientos distintos que los de más de treinta años.

### 7.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Esta tesis doctoral proporciona un punto de partida en el que se reúnen los factores socioculturales más importantes en la internacionalización de las

empresas occidentales en China. Se han puesto de manifiesto cuales son los factores más importantes pero también se han analizado y expuesto los factores más importantes de cada valor y las normas de relación en los negocios en China. Esta labor no se había realizado con anterioridad por lo que partiendo de la selección de factores socioculturales que se han expuesto se proponen las siguientes líneas de investigación:

- Analizar los factores socioculturales en los negocios en China entre importadores occidentales y proveedores chinos para comprobar cómo afectan en las relaciones comerciales. Las relaciones entre importadores y proveedores también se ven afectadas por factores culturales (Skarmeas & Katsikeas, 2001). O también en las relaciones entre franquías y franquiciados (Watson et al., 2015).
- Analizar los factores socioculturales en los negocios en China en una determinada industria de modo que se incluyan las normas particulares de la industria y ver cómo afectan a la cultura de hacer negocios y a los valores tratados. Uno de los sectores en los que España puede destacar es la industria del turismo, y dentro de ella la hotelera la cual también se ve afectada por la cultura de cada país (Cerović et al., 2011).
- Se puede realizar estudios de investigación en las que se replique las entrevistas realizadas con ejecutivos y empresarios de otros países occidentales de modo que se pueda comprobar la percepción que hay en distintos países occidentales. O también se puede realizar a empresarios y ejecutivos chinos de diferentes edades para saber cómo valoran ellos los factores socioculturales tratados en la actualidad y recoger sus percepciones en función de la edad que tengan.
- Respecto a cada uno de los valores socioculturales que se ha investigado se pueden aplicar métodos de investigación cuantitativos para medir con un a mayor muestra y más precisa la pérdida de importancia o aspectos relacionados con cada uno de ellos.
- Uno de los aspectos que se ha resaltado por algunos entrevistados es la diferencia de importancia de determinados valores socioculturales en función de donde están localizadas las empresas chinas con las que

hacen negocios. De este modo se ha sugerido que en las ciudades más industrializadas y con mayor exposición a empresas occidentales hay una cultura de hacer negocios en la que el peso de los valores socioculturales es distinto. Por lo tanto se puede ampliar este trabajo de investigación valorando la localización geográfica como un factor clave en el grado de importancia de los valores socioculturales tratados.

#### 7.4. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Esta tesis doctoral nació con el objetivo personal de dar a conocer a la comunidad académica y empresarial la realidad de los negocios en China donde la importancia de la cultura y de los valores socioculturales que se desprenden de ella son factores clave para la internacionalización de las empresas. Gracias al profundo análisis de los valores socioculturales revisados y especialmente a la colaboración de los entrevistados se ha podido ofrecer en este trabajo de investigación una larga lista de aspectos, consideraciones y recomendaciones a tener muy en cuenta para hacer negocios en China.

Tanto en el apartado de análisis e interpretación de los datos obtenidos como en el de las conclusiones de este trabajo de investigación se pueden extraer implicaciones para los empresarios y ejecutivos españoles que deseen hacer negocios en China o que estén haciendo negocios y se vean envueltos en situaciones que no logran entender por la distinta forma de hacer negocios, si bien aquí deseamos exponer los puntos más destacables desde el prisma empresarial.

Lo más importante que hay que considerar cuando se hacen negocios en China es la relevancia que tiene la cultura china en los negocios, lo cual influye en unas formas de hacer negocios distintos, pero que tal como se ha visto por medio de este trabajo de investigación varía en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos. De este modo cuando estemos por lo general con empresarios y ejecutivos chinos aproximadamente mayores de 38 años hemos de tener en cuenta que van a tener un mayor conservadurismo en hacer negocios por medio de seguir fieles a las claves socioculturales que se han expuesto en este trabajo de investigación. En cambio por lo general cuando los ejecutivos o empresarios sean menores de 38 años y si especialmente han tenido la experiencia de estudiar o

trabajar en el extranjero la forma de hacer negocios será más directa y las diferencias culturales, aun habiéndolas, tendrán una menor importancia en cómo se desarrollaran los negocios.

Antes de entrar en consideraciones particulares para cada uno de los valores socioculturales es conveniente comentar que aunque China es un país con más de 1.300 millones de habitantes, lo que supone el país con el mayor potencial de consumidores del mundo, no significa que sea un mercado de fácil acceso. Muchas empresas occidentales han fracasado en su estrategia de entrar en el mercado chino o no han sido capaces de rentabilizar su inversión en los primeros años (Aldama, 2014; Carlson, 2013). Una de las claves del principal motivo reside en la diferencia cultural entre China y los países occidentales, lo cual se escenifica en las relaciones con las empresas chinas que pueden ser distribuidores o socios de las empresas occidentales que desean introducir sus productos o servicios en el gigante asiático. Pero las diferencias culturales también residen en los consumidores chinos quienes tienen una especial idiosincrasia basada en buena parte por su cultura e historia reciente (Zipser et al., 2016). Tal como comentan muchos entrevistados China es un país que requiere tener mucha paciencia y una orientación al largo plazo, lo cual puede ir en contra de la estrategia empresarial que la empresa occidental pueda tener por lo que es un factor que debe plantearse. Esto no quiere decir que en China no se puedan hacer negocios en el corto plazo, pero de forma general los negocios suelen llevar tiempo, especialmente porque existe una cultura empresarial que enfatiza la confianza personal y las relaciones como factores claves para hacer negocios. A continuación se dan recomendaciones para cada a partir de los valores tratados y de las recomendaciones para adaptarse a la cultura de los negocios en China.

- China es el país con el mayor potencial de consumidores de mundo, sin embargo es un país con una cultura de los negocios distinta a la occidental en la que es necesario dedicar un tiempo de adaptación en el que fundamentalmente conocer su cultura, los factores socioculturales que influyen en los negocios, el idioma y saber que estamos ante un mercado con unos usos y costumbres muy distintos a los que estamos acostumbrados y que en algunos casos llevan miles de años incrustados en su sociedad. Hoy en día es muy importante acudir

al mercado chino con buenos productos pues hay una gran competencia local y extranjera, pero tan importante es conocer los factores socioculturales que influyen en los negocios.

- En China es fundamental desarrollar las relaciones personales cuando se hacen negocios. Esto incluso suele ser un requisito previo al desarrollo de las relaciones comerciales. Las relaciones tienen que estar basadas en la confianza personal y en seguir un conjunto de normas establecidas por el *renqing*. Mientras en la mayoría de países occidentales solemos aplicar la norma de que primero los negocios y después la amistad, en China es al contrario pues primero es necesario desarrollar la amistad y después los negocios.
- El *guanxi* tradicional no debe confundirse en China con un acto de corrupción, forma parte de la cultura china de los negocios en los que primero se fomenta la amistad y después los negocios.
- Dependiendo del tipo de negocio en el que estemos puede ser que sea necesario que los empresarios o ejecutivos occidentales establezcan relaciones de *guanxi* con personal de la administración o del partido comunista, o que nuestro socio chino tenga ya establecido esos contactos. Normalmente será necesario en sectores controlados por el gobierno chino o en aquellos en el que se necesiten muchas trabas administrativas para a importación. En cualquier caso las relaciones deben de regirse por la discreción y evitar actos de corrupción que por otra parte son muy perseguidos en China.
- El *guanxi* puede servir de un recurso en la empresa para la obtención de información del mercado, como herramienta de fidelización de clientes o para mejorar el canal de venta. Ahora bien, para desarrollar *guanxi* hay que invertir tiempo y dinero fundamentalmente en cultivar las relaciones sociales.
- El conocimiento de la cultura china y del idioma chino es muy útil para saber manejarse en la especial manera de hacer negocios en China. En caso de no contar con personal chino se recomienda el uso de intérpretes que no sean meros traductores, sino que además sepan transmitirnos información sobre el estilo indirecto que pueden usar los

chinos cuando hacen negocios. Se recomienda contar con nuestro propio intérprete y es fundamental que conozca bien nuestros productos y servicios.

- La puntualidad es uno de los aspectos a tener en cuenta cuando se hacen negocios en China.
- Se debe ser paciente y no acudir al mercado chino con prisas en hacer negocios.
- Hay que estar dispuesto a dedicar mucho tiempo a los clientes en actividades de ocio y especialmente en comidas o cenas en las que se tratan aspectos personales.
- El factor que más condiciona las negociaciones en China es el *mianzi*. Conocer en que consiste, respetarlo y saber usarlo es una de las claves de las negociaciones en China y para mantener las buenas relaciones comerciales con los empresarios y ejecutivos.
- En China es muy importante no perder *mianzi* ni hacerlo perder, pero también debemos de saber dar *mianzi* a las personas, por ejemplo alabando el trabajo de los intermediarios chinos que nos presentan a sus jefes o con los que hemos llegado a acuerdos.
- Se debe evitar dejar en evidencia a los chinos, no entrar en conflictos abiertos, y en caso que se haya comenzado una disputa siempre hay que buscar la forma de rebajar la tensión y dar una salida a la contraparte china.
- A la hora de decir “no”, rechazar una propuesta de negocio o incluso una invitación se deben usar fórmulas indirectas. Ahora bien, esto no quiere decir que haya que decir “sí” a todo, pero si es muy aconsejable tener tacto en las formas.
- Los ejecutivos y empresarios chinos aprecian a los negociadores que saben comprometerse con la palabra dada y que saben argumentar sus puntos en las negociaciones.
- Es fundamental mostrarse con humildad y no ir con aires de superioridad, ni con la intención de creer que se les va a enseñar algo a los chinos. Es la cultura más longeva de la historia, con una raíz filosófica distinta y un gran sentido de nación.

- En China es muy común que los contratos solo sean un papel, a partir del cual los chinos van a pedir renegociar ciertos puntos para adaptarse a nuevas situaciones.
- El desarrollo legal en China aun no es tan sólido como en Occidente. En China todavía se enfatiza más la confianza personal que la confianza en el imperio de la ley. De ahí que la importancia de las relaciones personales, el *mianzi* y la confianza personal sigue siendo a día de hoy el sistema por el que se desarrollan los negocios, especialmente con los empresarios y ejecutivos mayores de treinta y ocho años.
- Establecer confianza personal entre las partes y asegurarse que tenemos su confianza y los chinos la nuestra. Actualmente sigue siendo un factor importante para hacer negocios en China.
- Para desarrollar la confianza personal es necesario pasar mucho tiempo con los clientes o potenciales clientes tanto en ambientes de trabajo, como especialmente durante el tiempo de ocio en los que en mayor parte no se hablan de negocios, sino de aspectos personales.
- La mejor forma de ganarnos la confianza de los empresarios o ejecutivos chinos es por medio de hacer favores, mantener un contacto presencial con ellos más intenso que en lo que es habitual en Occidente y mostrarnos empáticos.
- Conocer aspectos del protocolo chino sobre la jerarquía es muy útil para respetar este valor sociocultural tan importante en China.
- La toma de decisiones en China sigue siendo muy centralizada y de carácter personal por una persona o un grupo muy reducido de personas. Cada persona en las empresas chinas suele tener un rol determinado. Resulta muy conveniente para los empresarios y ejecutivos occidentales conocer la importancia de la jerarquía, enviar a las negociaciones o viajes comerciales a personas con capacidad de tomar decisiones, y saber cuál es el papel dentro de la empresa y de la toma de decisiones e los interlocutores chinos que nos encontramos.
- Los chinos tienen un estilo de hacer negocios orientado al largo plazo, lo cual puede dilatar la toma de decisiones, por miedo a equivocarse,



al oportunismo, etc. por lo que es muy necesario tener mucha paciencia en el mundo de los negocios.

- La importancia de los valores socioculturales y su influencia en China al hacer negocios varía en función de la edad de los empresarios y ejecutivos chinos. Especialmente valores como la jerarquía, la armonía en las relaciones o el colectivismo están perdiendo peso en los empresarios u ejecutivos chinos más jóvenes. Por lo tanto los comportamientos también están cambiando fundamentalmente hacia un mayor individualismo, un trato más directo en las relaciones, una pérdida de importancia de la jerarquía.
- Debido a la relativa importancia de los valores socioculturales en función de la edad de los empresarios chinos se aconseja tener en cuenta este trabajo de investigación y adecuar las negociaciones y relaciones personales en los negocios en función de los aspectos tratados.



## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, J., Monle, L., Yi, C.-H., & Krish, K. (2005). Cross Cultural Management: An International Journal. *12*(4), 3 – 16.
- Abbot, K. A. (1970). *Harmony and Individualism*. Taipei: Oriental Cultural Service.
- Adler, N. (1991). *International dimensions of organizational behavior* (2<sup>a</sup> ed.). Boston: PWS-Kent.
- Adler, N., Doktor, R., & Redding, S. (1986). From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management. *Reviewed Journal of Management*, *12*(2), 295-318.
- Ady, J. (1995). Toward a differential demand model of sojourner adjustment. En R. Wiseman, *Intercultural communication theory* (págs. 92-114). Thousand Oaks: Sage.
- Ai, J. (2006). Guanxi Networks in China: Its Importance and Future Trends. *China & World Economy*, *14*(5), 105 – 118.
- Akgunes, A., & Culpepper, R. (2012). Negotiations Between Chinese and Americans: Examining the Cultural Context and Salient Factors. *Journal of International Management Studies*, *7*(1), 191-200.
- Albaum, G. J., Wiese, N., Hersche, J., Evangelista, F., & Murphy, B. (2010). Culture-Based Values and Management Style of Marketing Decision Makers in Six Western Pacific Rim Countries. *Journal of Global Marketing*, *23*, 139-151.
- Aldama, Z. (07 de 02 de 2014). *El calvario chino*. Recuperado el 12 de 03 de 2017, de ElPais:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391773573\\_666553.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391773573_666553.html)

- Allik, J., & Realo, A. (2004). Individualism-collectivism and social capital. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(1), 29-49.
- Alon, I. (2003). *Chinese Culture, organizational behavior, and international business management*. Londres: Greenwood Publishing Group.
- Alston, J. (1989). Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial principles in Japan, China & Korea. *Business Horizons*, 32(2), 26-31.
- Álvarez-Gayou, J. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México D.F.: Paidós.
- Ambler, T. (1994). Marketing Third Paradigm: Guanxi. *Business Strategy Review*, 69-80.
- Ambler, T. (1995). Reflections in China: Re-orienting Images of Marketing. *Marketing Management*, 40, 23-30.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing* 48, 48(Fall), 62-74.
- Anqi, X., Xiaolin, X., Wenli, L., Yah, X., & Dalin, L. (2007). Chinese Family Strengths and Resiliency. *Marriage & Family Review*, 41((1/2)), 143-164.
- Antena 3. (13 de Agosto de 2016). *Operan por error de hemorroides a un padre que estaba esperando que naciera su hijo*. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de [www.antena3.com: www.antena3.com/noticias/mundo/operan-por-error-de-hemorroides-a-un-padre-que-estaba-esperando-que-naciera-su-hijo\\_2016081357af5a910cf269d3ac12b1c6.html](http://www.antena3.com/noticias/mundo/operan-por-error-de-hemorroides-a-un-padre-que-estaba-esperando-que-naciera-su-hijo_2016081357af5a910cf269d3ac12b1c6.html)
- Arias, J. (1998). A relationship marketing approach to guanxi. *European Journal of Marketing*, 1/2(32), 145-156.
- Arnold, D. (2000). Seven rules of international distribution. *Harvard Business Review*, 78, 131-137.

- Arribas, A., Hernández, P., & Vila, J. (2013). Guanxi, performance and innovation in entrepreneurial service projects. *Management Decision*, 51(1).
- Atuahene-Gima, K., & Haiyang, L. (2002). When does trust matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States. *The Journal of Marketing*, 66(3), 61-81.
- Atuahene-Gima, K., Li, H., & De Luca, L. M. (2006). The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 359-372.
- Au, A. (2014). Influence of Shouren Guanxi, Mianzi and Renqing on Ethical Judgement of Chinese Professionals. *World Journal of Management*, 5(1), 54 - 61.
- Aufrecht, S., & Bun, L. (1995). Reform with Chinese Characteristics: The Context of Chinese Civil Service Reform. *Public Administration Review*, 55(2), 175-182.
- Aulakh, P., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032.
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Balmer, J., & Chen, W. (2015). China's brands, China's brand development strategies and corporate brand communications in China. *Journal of Brand Management*, 22(3), 175-193.
- Banco Mundial. (2016). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 5 de Agosto de 2016, de China: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CN>

- Banco Santander. (2015). <https://es.santandertrade.com>. Recuperado el 5 de Mayo de 2015, de <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera>
- Bargiela-Chiappini, F., & Haugh, M. (2009). *Face, communication and social interaction*. London: Equinox.
- Barnes, B., Leonidou, L., Siu, N., & Leonidou, C. (2010). Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term-Oriented Western Exporter—Hong Kong Importer Relationships. *Journal of International Marketing*, 18(2), 35-63.
- Barnes, B., Yen, D. A., & Zhou, L. (2011). The influence of Ganqing, Renqing and Xinren in the Development of Sino-Anglo Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 510-521.
- Bedford, O. (2011). Guanxi Building in the Workplace: A Dynamic Process Model of Working and Backdoor Guanxi. *Journal of Business Ethics*, 104, 1-10.
- Bello, C., & Gilliland, D. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.
- Benoliel, M. (2013). Negotiating Successfully in Asia. *Eurasian Journal of Social Sciences*, 1(1), 1-18.
- Berger, R., & Herstein, R. (2015). Strategies for marketing diamonds in China from the perspective of international diamond SMEs compared to the west. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 549 - 562.
- Berling, J. A. (1982). Confucianism. *Asian Religions*, 2(1), 5-7.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Bian, Y. (1994a). Guanxi and the allocation of urban jobs in China. *China Quarterly*(140), 971-999.

- Bian, Y. (1994b). *Work and inequality in Urban China*. Albany: State University of New York Press.
- Björkstén, J., & Hägglund, A. (2010). *How to Manage a Successful Business in China*. Singapore: World Scientific Printers.
- Black, J., & Mendenhall, M. (1990). Black J.S., & Mendenhall (1990) Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*, 15, 1, 113-136. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Block, L., & Kramer, T. (2009). The effect of superstitious beliefs on performance expectations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 161-169.
- Bloom, I., & Adler, J. (2013). *Sources of Chinese Tradition: Volume 1: From Earliest Times to 1600*. New York: Columbia University Press.
- Boisot, M., & Child, J. (1996). From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China's Emerging Economic Order . *Administrative Science Quarterly* , 41(4), 600-628.
- Boisot, M., & Child, J. (1999). Organisations as Adaptive systems in Complex Environments: The Case of China. *Organisation Science*, 10(3), 237-252.
- Bond, M. (1991). *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology*. Hong Kong: Oxford University Press.
- Bond, M., & Hwang, K. (1986). The Social Psychology of the Chinese People. En M. Bond, *The psychology of the Chinese People* (págs. 213-266). Oxford: Oxford University Press.
- Bond, M., & Leung, K. (1983). *The Dynamics of Cultural Collectivism: Dividing a Reward with a Stranger in Hong Kong and the United States*. Hong Kong: University of Hong Kong.
- Bregolat, E. (2007). *La segunda revolución china*. Barcelona: Ediciones Destino S.A.

- Brunner, J., & Taoka, G. (1977). Marketing and Negotiating in the People's Republic of China: Perceptions of American Businessmen who attended the 1975 Canton Fair. *Journal of International Business*, 8(2), 69-82.
- Brunner, J., & Wang, Y. (1988). Chinese negotiation and the Chinese concept of face. *Journal of International Consumer Marketing*, 1(1), 27-43.
- Buckley, P., Clegg, J., & Tan, H. (2006). Cultural awareness in knowledge transfer to China—The role of guanxi and mianzi. *Journal of World Business*, 41, 275-288.
- Bucknall, K. (1999). *Chinese Business Etiquette and Culture*. Raleigh: Boson Books.
- Butterfield, F. (1983). *China: Alive in the Bitter Sea*. New York: Coronet Books.
- Buttery, E. A., & Leung, T. K. (1998). The difference between Chinese and Western negotiations. *European Journal of Marketing*, 32(3-4), 374-89.
- Buttery, E., & Wong, Y. (1999). The development of a guanxi framework. *Marketing Intelligence and Planning*, 17(3), 147-154.
- Cai, H., & Treisman, D. (2006). Did government decentralization cause China's economic miracle? *World Politics*, 58, 505-535.
- Cai, S., & Yang, Z. (2014). The Role of the Guanxi Institution in Skill Acquisition Between Firms: A Study of Chinese Firms. *Journal of Supply Chain Management*, 50(4), 3-23.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2010). Implementing supply chain information integration in China: The Role of Institutional Forces and Trust. *Journal of Operations Management*, 28(3), 257-268.
- Cameron, L., Erkal, N., Gangadharan, L., & Meng, X. (2013). Little Emperors: Behavioral Impacts of China's One-Child Policy. *Science*, 339, 953-957.
- Cao, J.-x. (2009). The Analysis of Tendency of Transition from Collectivism to Individualism in China. *Cross-cultural Communication*, 5(4), 42-50.



- Cao, L. (16 de Enero de 2016). *The New York Times*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2016, de [https://www.nytimes.com:https://www.nytimes.com/2016/01/20/world/asia/china-us-college-application.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com:https://www.nytimes.com/2016/01/20/world/asia/china-us-college-application.html?_r=0)
- Cao, Y. (4 de Julio de 2016). *Anti-corruption battle set to be intensified*. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de China Daily: [http://www.chinadaily.com.cn/china/95thcpc/2016-07/04/content\\_25954291.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/95thcpc/2016-07/04/content_25954291.htm)
- Carballo, R. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa. *Revista de Pensamimoto Actual*, 2(3), 14-21.
- Cardon, P. W., & Scott, J. (2003). Chinese Business Face: Communication Behaviors and Teaching Approaches. *Business Communication Quarterly*(66), 9-22.
- Cardoza, G., & Gaston, F. (2013). The international expansion of China's small- and medium-sized business: Status today and future outlook. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 5(3), 252 – 273.
- Carlisle, E., & Flynn, D. (2005). Small business survival in China. *Journal of Developmental Entrepreneurs*, 10(1), 79–96.
- Carlson, B. (27 de Septiembre de 2013). *CNBC*. Recuperado el 04 de Mayo de 2017, de <http://www.cnn.com/2013/09/26/why-big-american-businesses-fail-in-china.html>
- Cateora, P. G., & Graham, J. (2011). *International Marketing*. New York: McGrawhill/Irwin.
- Cerović, Z., Grudić, S., & Cerović, M. (2011). The impact of national culture on the hotel: Organizational Culture. *Proceedings of the 12th Management International Conference* (págs. 1185-1198). Portorož: MIC.
- Chadee, D. D., & Zhang, B. Y. (2000). The impact of guanxi on export performance: A study of New Zealand firms exporting to China. *Journal of global marketing*, 14(1-2), 129-149.

- Chan, A. K., Denton, L., & Tsang, A. S. (Julio-Agosto de 2003). The art of gift giving in China. *Business Horizons*, 47-52.
- Chan, A. M. (2006). The Chinese Concepts of Guanxi, Mianzi, Renqing and Bao: Their Interrelationships and Implications for International Business. *Australian & New Zealand Marketing Academy (ANZMAC)*. Brisbane.
- Chan, W.-T. (1963). *A source book in Chinese philosophy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Chang, A., Guo, C., Zolin, R., & Yang, X. (2014). Guanxi as a complex adaptive system: definition, description and underlying principals. *Journal of Asia Business Studies*, 8(2), 81-103.
- Chang, C. L.-H. (2012). The dilemma of renqing in ISD processes: interpretations from the perspectives of face, renqing and guanxi of Chinese cultural society . *Behaviour and Information Technology*, 31(5), . 481-493.
- Chang, H. (1997). Language and words: Communication and the Analects of Confucius. *Journal of Language and Social Psychology*, 16, 107-131.
- Chang, H. (2001). Harmony as performance: the turbulence under chinese interpersonal communication. *Discourse Studies*, 155-179.
- Chang, H., & Holt, G. (1991). More than relationship: Chinese interaction and the principle of Kuan-Shi. *Communication Quarterly*, 39(3), 251-271.
- Chang, Y. (2008). Cultural "Faces" of Interpersonal Communication in the U.S. and China. *Intercultural Communication Studies* , XVII(1), 299-313.
- Charney, C., & Qazi, S. (Enero de 2015). *Corruption in China: What Companies Need to Know*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de Charney Research: <http://www.charneyresearch.com/wp-content/uploads/2015/01/White-Paper-Corruption-in-China-FINAL-v10.pdf>
- Chen, A. (2002). The structure of Chinese industry and the impact from China's WTO entry. *Comparative Economic Studies*, 44(1), 72-98.

- Chen, C. (2014). Toward a Theory of Social Harmony. *Management Theory (re)Building with Inspirations from China* (págs. 22-23). Stockholm: Stockholm Business School.
- Chen, C., Chen, X.-P., & Huang, S. (2013). Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research. *Management and Organization Review*, 9(1), 167–207.
- Chen, C., Chen, Y.-R., & Xin, K. (2004). Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective. *Organization Science*, 15(2), 200-209.
- Chen, C., Ünal, A., Leung, K., & Xin, K. (2016). Group harmony in the workplace: Conception, measurement, and validation . *Asia Pacific Journal of Management*, 1-32.
- Chen, G., & Chung, J. (1994). The impact of Confucianism on organizational communication. *Communication Quarterly*, 42, 93-105.
- Chen, G., & Starosta, W. (1997). Chinese conflict management and resolution Overview and implications. *Intercultural Communication Studies*, 7(1), 1-16.
- Chen, G.-M. (2000). The Impact of Harmony on Chinese Conflict Management. *Annual Meeting of the National Communication Association* . Seattle.
- Chen, G.-M. (2008). Bian (Change): A perpetual discourse of I Ching. *Intercultural Communication Studies*, 17(4), 7-16.
- Chen, M. (1994). Sun Tzu's strategic thinking and contemporary business. *Business Horizons*, 37(2), 42-48.
- Chen, M.-J. (2002). Transcending paradox: The Chinese 'middle way' perspective. *Asian Pacific Journal of Management*, 19(2/3), 179-199.
- Chen, P., & Partington, D. (2004). An interpretive comparison of Chinese and Western conceptions of relationships in construction project management work. *International Journal of Project Management*(22), 397–406.

- Chen, S., Bond, M., Chan, B., Tang, D., & Butchel, E. (2009). Behavioral Manifestations of Modesty. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 40*, 603-626.
- Chen, S., Chan, W., Bond, M., & Stewart, S. (2006). The effects of self-efficacy and relationship harmony on depression across cultures: Applying level-oriented and structure-oriented analyses. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 37*, 643-658.
- Chen, X., & Chen, C. (2004). On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asia Pacific Journal of Management, 21*, 305-324.
- Chen, X., & Li, S. (2005). Cross-national differences in cooperative decision-making in mixed-motive business contexts: The mediating effect of vertical and horizontal individualism. *Journal of International Business, 36*, 622-636.
- Chen, X.-P., Eberly, M., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management, 40*(3), 796-819.
- Chen, Y., Li, X., & Liang, X. (Agosto de 2011). Why do business leaders pursue political connections in China? Economic benefits or Psychological placebo? *Annual Conference of Academy of Management*. San Antonio.
- Cheng, C. Y. (1986). The concept of face and its Confucian roots. *Journal of Chinese Philosophy, 22*, 329-348.
- Cheng, C., Yip, F., & Yeung, A. (2012). Supply risk management via guanxi in the Chinese business context: The buyer's perspective. *International Journal of Production, 139*(1), 3-13.
- Cheng, H., & Chan, K. (2009). *Advertising and Chinese Society*. Gylling: Narayana Press.
- Cheng, L. (2007). Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences. *Industrial Marketing Management*(36), 81-86.

- Cheng, O. (1990). Understanding the culture and behavior of east Asians: A Confucian perspective. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 24, 510-515.
- Cheng, S., & Seeger, M. (2012). Cultural Differences and Communication Issues in International Mergers and Acquisitions: A Case Study of BenQ Debacle. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 112-127.
- Cheng, Z., Wang, M., & Chen, J. (2014). *Urban China in the New Era: Market Reforms, Current State, and the Road Forward*. London: Springer.
- Cheung, C., & Chan, A. (2005). Philosophical Foundations of Eminent Hong Kong CEOs' Leadership. *Journal of Business Ethics*, 60, 47-62.
- Cheung, F. Y., Wu, W.-P., Chan, K. K., & Wong, M. L. (2009). Supervisor—Subordinate Guanxi and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 77-89.
- Child, J. (1994). *Management in China During the Age of Reform*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Child, J., & 2001, T. D. (2001). China transition and its implications for international business. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 5-21.
- Child, J., & Möllering, G. (2003). Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment. *Organization Science*, 14(1), 69-80.
- Chinahighlights. (2016). *10 Things You Should Not Give as a Chinese New Year Gift*. Recuperado el 22 de Agosto de 2016, de [www.chinahighlights.com/festivals/things-not-give-chinese-new-year.html](http://www.chinahighlights.com/festivals/things-not-give-chinese-new-year.html)
- Chinese Cultural Connection. (1987). Chinese values and the search for culturefree dimensions of culture. *Journal of cross-cultural psychology*, 18(2), 143- 164.

- Ching, M. (2009). *CFO: Guide to do business in China*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Chinta, R., & Capar, N. (2007). Comparative Analysis of Managerial Values in the USA and China. *Journal of Technology Management in China*, 2(3), 212-224.
- Chiu, C., Ip, C., & Silverman, A. (Abril de 2012). *Understanding social media in China*. Recuperado el 2 de Julio de 2016, de Mckinsey Quarterly: [www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/understanding-social-media-in-china.com](http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/understanding-social-media-in-china.com)
- Chiu, T.-C. S., Huang, H., & Hung, Y. (2012). The Influence of Humility on Leadership: A Chinese and Western Review. *International Conference on Economics, Business and Marketing Managment* (págs. 129-133). Singapore: IACSIT Press.
- Cho, K., & Padmanabhan, P. (2005). Revisiting the role of cultural distance in MNC's foreign ownership mode choice: the moderating effect of experience attributes. *International Business Review*, 14(1), 307-324.
- Chou, L., Cheng, B.-S., Huang, M.-P., & Cheng, H.-Y. (2006). Guanxi networks and members' effectiveness in Chinese work teams: Mediating effects of trust networks. *Asian Journal of Social Psychology*(9), 79-95.
- Chou, S., Han, B., & Zhang, X. (2014). Effect of guanxi on Chinese subordinates' work behaviors: a conceptual framework. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(1), 18 - 35.
- Chou, S., Yang, W., & Han, B. (2014). What happens when "younger" helpers meet "older" recipients? A theoretical analysis of interpersonal helping behaviour in Chinese organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 677-691.
- Chow, N. (2006). The practice of filial piety and its impact on long-term care policies for elderly people in Asian Chinese communities. *Asian J Gerontol Geriatr*, 1, 31-35.

- Chow, R., & Yau, O. (2005). In Search of Harmony. *Asia Pacific Management Review*, 10(3), 187-195.
- Chow, R., & Yau, O. (2010). Harmony and cooperation: their effects on IJV performance in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 3, pp., 17(3), 312 – 326.
- Chua, R. (19 de Junio de 2012). *Building Effective Business Relationships in China*. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de MIT Sloan Management Review: <http://sloanreview.mit.edu/article/building-effective-business-relationships-in-china/>
- Chua, R., Morris, M., & Ingram, P. (2009). Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect - and cognition-based trust in the networks of Chinese vs American managers. *Journal of International Business Studies*(40), 490-508.
- Chung, R. Y.-M., Darrat, A. F., & Li, B. (2014). Chinese Superstition in US Commodity Trading. *Applied Economics Letters*, 21(3), 171–175.
- Chung, W., & Hamilton, G. (2001). Social Logic as Business Logic: Guanxi, Trustworthiness and the Embeddedness of Chinese Business Practices. En R. Appelbaum, W. Felstiner, & V. Gessner, *Rules and Networks: The Legal Culture of Global Business Transactions*, (págs. 302-349). Oxford: Hart.
- Cleveland, M., & M., L. (2007). Acculturation to the global consumer culture: Scale development and research paradigm. *Journal of Business Research*, 60(3), 249-259.
- Coe, K., & Begley, R. (2016 ). Ancestor Worship and the Longevity of Chinese Civilization. *Review of Religion and Chinese Society*, 3(1), 3-24.
- Conte, V. A., & Novello, D. (2008). Assessing Leadership in a Chinese Company: A Case Study. *Journal of Management Development*, 27(10), 1002-1016.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación*. Italia: McGrawHill.

- Costantini, L. (23 de Mayo de 2016). *Las escuelas de negocios españolas IESE y ESADE, entre las 10 mejores del mundo*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de El Pais: [http://economia.elpais.com/economia/2016/05/23/actualidad/1463999756\\_738610.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/05/23/actualidad/1463999756_738610.html)
- Craig, C., Greene, W., & Douglas, S. (2005). Culture matters: consumer acceptance of US films in foreign markets. *Journal of International Marketing*, 13(4), 80-103.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and mIxed Methods Approaches*. London: Sage.
- Crombie, B. (2011). Is Guanxi Social Capital? *Journal of International Business*, 1(2), 2-25.
- Dant, R., & Schul, P. (1992). Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 56, 38-54.
- Daudkhane, Y. (2013). Yin and Yan - The equal and opposite of business managment. *International Monthly Refereed Journal of Research In Managment & Technology*, II, 11-19.
- Davies, H. (1995). Interpretating guanxi: The role of personal connections in a high context transational economy. En H. Davies, *China Business: Context and issues* (págs. 155-169). Hong Kong: Longman.
- Davies, H., Leung, T., Luk, S., & Wong, Y. (1995). The benefits of Guanxi: am exploration of the value of relationships in developing chinese market. *Industrial Marketing Managment*, 24, 207-214.
- Davies, H., Leung, T., Luk, S., & Wong, Y. (2003). Guanxi and Business Practices in the People's Republic of China. En I. Alon, *Chinese Culture, Organizational Behaviour and International Business Managment* (págs. 41-56). Wesport: Praeger.



- De Creemer, D. (11 de Febrero de 2015). *Understanding Trust, In China and the West*. Recuperado el 6 de Agosto de 2016, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/02/understanding-trust-in-china-and-the-west>
- De Mente, B. (1996). *Chinese Etiquette & Ethics in Business*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- de Pablos, P. O. (2004). La importancia del guanxi, renqing y xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas. *Tribuna de Economía*(818), 221-234.
- De Tocqueville, A. (2010). *La democracia en América*. Madrid: Editorial Trotta.
- Deacon, L. (4 de Febrero de 2014). *Understanding Chinese business etiquette*. Recuperado el 3 de Agosto de 2016, de UAS Conference Series 2013/14: <file:///C:/Users/comercial2/Desktop/PROTOCOLO%20CHINO%20CONFERENCIA%202014.pdf>
- Decker, W., Calo, T., Yao, H., & Weer, C. (2015). Preference for group work in China and the US . *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(1), 90-115.
- Deeb, A., & Deeb, E. (2015). Between Two Cultures—Finding Meaning in Amy Tan’s Use of Superstitions. *European Journal of English Language and Literature Studies*, 3, 76-108.
- Denzin, N. (2009). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New Jersey: Aldine Transaction.
- Diez, P. (23 de Septiembre de 2013a). *Cadena perpetua por corrupción para la mano derecha del expresidente de China*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de ABC: <http://www.abc.es/internacional/20130922/abci-cadena-perpetua-corrupcion-para-201309220534.html>
- Diez, P. (3 de Octubre de 2013b). *Guanxi: como hacer negocios en China*. Recuperado el 6 de Agosto de 2016, de ABC: [www.abc.es/economia/20131003/abci-guanxi-como-hacer-negocios-201310030747.html](http://www.abc.es/economia/20131003/abci-guanxi-como-hacer-negocios-201310030747.html)

- Doney, P., & Canon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- Dong, Q., & Lee, Y.-F. L. (2007). The Chinese concept of face: A perspective for business communicators. *Journal of Business & Society*, 20(1/2), 204-216.
- Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. (2008). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. London: Thomson Learning.
- Drew, A., Kriz, A., Keating, B., & Rowley, B. (2012). Beyond Cronyism: In Pursuit of Deep trust. *38th Annual Conference of the European International Business Academy*, (pág. Conference: 38th Annual Conference of the European International Business Academy). Brighton.
- Dunfee, W., & Warren, D. (2001). Is Guanxi Ethical? A Normative Analysis of doing business in China. *Journal of Business Ethics*, 32, 191-204.
- Dunning, J. H., & Kim, C. (2007). The cultural roots of Guanxi: an exploratory study. *The World Economy*, 30(2), 329-341.
- Durkheim, E. (2012). *La división del trabajo social*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (April de 1987). Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing* 51:(April) 11-27. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Dyer, J., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 3(2), 259-285.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantages. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Edward, B. (s.f.). *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology Philosophy, Art and Custom. Volume 1*. London.

- Esteban, M. (2016). Spain's Relations with China: Friends but not Partners. *Chinese Political Science Review*, 1, 373–386.
- EU SME Centre. (31 de Octubre de 2013). *Negotiating and dealing with Chinese business partners*. Recuperado el 21 de Julio de 2016, de <http://www.eusmecentre.org.cn/guideline/negotiating-and-dealing-chinese-business-partners>
- EU SME Centre. (8 de Enero de 2015). *China's Transforming Economy: Opportunities and Challenges for European SMEs*. Recuperado el 11 de Julio de 2016, de <http://www.eusmecentre.org.cn/article/china%E2%80%99s-transforming-economy-opportunities-and-challenges-european-smes>
- Fan, M. (11 de Octubre de 2006). *China's Party Leadership Declares New Priority: "Harmonious Society"*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de The Washington Post: [www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/10/11/AR2006101101610.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/10/11/AR2006101101610.html)
- Fan, P., & Zigang, Z. (2004). Cross-Cultural Challenges When Doing Business in China. *Singapore Management Review*, 26(1), 81-90.
- Fan, X. (1995). The Chinese Cultural System : Implications for Cross-Cultural Management. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 14.
- Fan, Y. (2002). Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implication. *International Business Review*, 11(5), 543- 61.
- Fan, Y., Woodbine, G., & Scully, S. (2014). Guanxi, a two-edged sword! How Australian accounting professionals view the process within a moral framework. *Managerial Auditing Journal*, 29(8), 695-716.
- Fang, M. (2010). Individualism/collectivism and group travel behavior: a cross-cultural perspective. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(4), 340 – 351.
- Fang, T. (1999). *Chinese Business Negotiation Style*. New Delhi: SAGE.

- Fang, T. (2003). A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.
- Fang, T. (2006). From "Onion" to "Ocean": Paradox and Change in National Cultures. *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 71-90.
- Fang, T. (2012). Yin Yang: A New Perspective on Culture. *Management and Organization Review*, 8(1), 25-50.
- Fang, T. (2014). Understanding Chinese culture and communication: The Yin Yang approach . En G. Gehrke, & M.-T. Claes, *Global Leadership Practices* (págs. 171-187). London: Palgrave Macmillan.
- Fang, T., & Faure, G. (2011). Chinese communication characteristics: A Yin Yang perspective. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 320-333.
- Fang, Y. (2011). The Importance of Guanxi to Multinational Companies in China. *Asian Social Science*, 7(7), 163-168.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization,. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 126- 180.
- Farh, J., Liang, J., Chou, L., & Cheng, B. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: research progress and future research directions. En C. Chen, & Y. Ling, *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices* (págs. 171-205). Cambridge : Cambridge University Press.
- Farh, J.-L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B.-S. (1998). The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case. *Organization Science*, 9(4), 471-488.
- Faure, G., & Fang, T. (2008). Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes. *International Business Review*, 17, 194-207.
- Fei, X. (1947). *Peasant Life in China*. London: Routledge & King.

- Fei, X. (1992). *From the Soil: The Foundations of Chinese Society*. Berkeley: University of California Press.
- Fei, Y. (2009). An Analysis on Factors of Success for Chinese/European JVs in Culture Aspect. *International Journal of BUiness and Managment*, 8-12.
- Feng, H., Chang, H.-C., & Holt, R. (2011). Examining Chinese gift-giving behavior from the politeness theory perspective. *Asian Journal of Communication*, 21(3), 301-317.
- Fernandez, Ñ. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Bulleti LaRecerca*, 1-13.
- Fincher, E. (2007). *El arte de la guerra aplicado a los negocios*. Buenos Aires: Ediciones Lea.
- Fock, H., & Woo, K. (1998). The China market: strategic implications of guanxi. *Business Strategy Review*, 9(3), 22-43.
- Fong, M., & Philipsen, G. (2000). A Chinese ameriacn way of speaking: The persuasive function. *Intercultural Communication Studies*, 10(2), 65-84.
- Francis, J. (1991). When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 403-428.
- Fu, P., Rongxian, W., & Yang, Y. (2008). Chinese Culture and Leadership. En J. Chhokar, F. Brodbeck, & R. House, *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies* (págs. 877-908). New York: Taylor & Francis Group LLC.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. London : Hamish Hamilton.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1-19.

- Gao, G. (1998). An initial analysis of the effects of face and the concern for "other" in Chinese interpersonal communications. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 467-482.
- Gao, G., & Ting-Toomey, S. (1998). *Communicating effectively with the Chinese*. Thousand Oaks: Sage.
- Gao, H., Knight, J., Yang, Z., & Ballantyne, D. (2013). Toward a gatekeeping perspective of insider–outsider relationship development in China. *Journal of World Business*, 49(3), 312–320.
- Glegg, S., Wang, K., & Berrell, M. (2007). *Business Networks and Strategic Alliances in China*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Goffman, E. (1967). *Interaction Ritual: Essays on Face - to - Face Behaviour*. Harmondsworth: The Peenguin Press.
- Goh, K., & Ramasamy, B. (2006). Guanxi and the transaction of knowledge. *Journal of Business Research*, 130-139.
- Gold, T. (1985). After comradeship: personal relations in China since the cultural revolution. *The China Quarterly*, 104, 657-675.
- Gold, T., Guthrie, D., & Wank, D. (2002). *Social Connections in China: Institutions, Culture and the Changing Nature of Guanxi*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gomez-Mejia, L., & Palich, L. (1997). Cultural diversity and the performance of multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 309-355.
- Gong, B., He, X., & Hsu, H.-M. (2013). Guanxi and trust in strategic alliances. *Journal of Management History*, 19(3), 362 - 376.
- Gong, J., & Suzuki, S. (2013). An Empirical Investigation of Culture and Guanxi Actions between China and Japan. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(4), 375-380.

- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graham, J. (2009). Culture and Human Resources Management. En A. Rugman, & L. B. Thomas, *The Oxford Handbook of International Business* (págs. 502-536). Oxford: Oxford Univ. Press.
- Graham, J., & Lam, N. (1 de Octubre de 2003). *The Chinese Negotiation*. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/10/the-chinese-negotiation>
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Groth, A. (30 de Mayo de 2012). *Don't Do Business In China Unless You Understand The Concept Of Mianzi*. Recuperado el 24 de Julio de 2016, de Business Insider: <http://www.businessinsider.com/mianzi-in-china-2012-5>
- Gu, F., Hung, K., & Yse, D. K. (2008). When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides. *Journal of Marketing*, 72(4), 12-28.
- Gu, L. (2014). The Allocation of Family Guanxi-Oriented Control Rights — Evidence from Family Listed Companies of Zhejiang China. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 100-104.
- Gu, Y. (1990). Politeness phenomena in modern Chinese. *Journal of Pragmatics*, 14, 237-257.
- Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). Culture and Affective Communication. *American Behavioral Scientist*, 31, 384 - 400.
- Gudykunst, W., & Nishida, T. (1994). *Bridging Japanese/North American Differences*. Sage.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59, 78-92.

- Guo, C., & Miller, J. (2010). Creativity, Innovation, and Entrepreneurship in China. *Management and Organization Review Creativity*, 6(2), 267–291.
- Guo, Q., & Cui, T. (2012). The Values of Confucian Benevolence and the Universality of the Confucian Way of Extending Love. *Frontiers of Philosophy in China*, 7(1), 20 – 54.
- Guo, X. (2001). Dimensions of Guanxi in Chinese Elite Politics. *The China Journal*, 46, 69-90.
- Guthrie, D. (1997). Between the markets and politics: Organizational Responses to Reform in China. *American Journal of Sociology*(102), 1258-1303.
- Guthrie, D. (1998). The declining significance of guanxi in China's economic transition. *China Quarterly*, 154, 254-285.
- Guthrie, D. (2009). *China and Globalization: The Social, Economic and Political Transformation*. New York: Routledge.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.
- Hall, P., & Soskice, D. (2010). *Varieties of Capitalism*. New York: Oxford University Press.
- Hammond, S., & Lowell, M. (2004). The ancient practice of chinese social networking: guanxi and social network theory." Special Double Issue .Vol 6. Nº 1-2. *Special Double Issue*, 6(1-2), 24-34.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
- Han, Y., & Altman, Y. (2010). Confucian moral roots of citizenship behaviour in China. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 35 – 52.
- Han, Y., Zheng, L., & Zhu, Y. (2012). Supervisor-Subordinate Guanxi and Trust in Supervisor: A Qualitative Inquiry in the People's Republic of China. *Journal of Business Ethics*, 108, 313–324.



- Harding, J. (2014). Corruption or Guanxi? Differentiating Between the Legitimate, Unethical, and Corrupt Activities of Chinese Government Officials. *Pacific Basin Law Journal*, 31(2), 128-146.
- Harris, P., Moran, R., & Moran, S. (2004). *Managing Cultural Differences: Global leadership strategies for the 21st century*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Harvard Law School. (15 de Agosto de 2016). *Overcoming Cultural Barriers in Negotiation*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de Negotiation Examples in Business and Negotiation in China: The Importance of Relationship Building: <http://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/negotiation-in-china-the-importance-of-guanxi/>
- Hayden-Godoy, V. (2008). El wu wei: la actividad perfecta. *Konvergencias, Filosofía y Culturas en Dialogo*, V(17), 58-67.
- Heide, J., & John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships?," *Journal of Marketing* 56:(April) 32-44. *Journal of Marketing*, 56, 32-44.
- Henry, S. (16 de Enero de 2014). *www.chinabusinessreview.com*. Recuperado el 2016 de Julio de 10, de [www.chinabusinessreview.com/license-in-china-challenges-and-best-practices/](http://www.chinabusinessreview.com/license-in-china-challenges-and-best-practices/)
- Herrmann, A., & Heitmann, M. (2006). Providing more or providing less? Accounting for cultural differences in cons. . *International Marketing Review*, 23(1), 7-25.
- Hewett, K., Roth, M., & Roth, K. (2003). Conditions influencing headquarters and foreign subsidiary roles in marketing activities and their effects on performance. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 567-85.
- Hickey, D., & Guo, B. (2010). *Dancing with the Dragon: China's Emergence in the Developing World*. Lanham: Lexington Books.
- Hirshleifer, D., Jian, M., & Zhang, H. (2012). Superstition and Financial Decision Making. *SSRN Electronic Journal*, 1-48.

- Ho, D. (1976). On the Concept of Face. *American Journal of Sociology*, 81(4), 867-884.
- Ho, D. Y. (1991). The concept of "face" in Chinese-American interaction. En W. C. Hu, & C. . Grove, *Encountering the Chinese: A guide for Americans* (págs. 111-124). Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Ho, D. Y. (1994). Face dynamics: From conceptualization to measurement. En S. Ting-Toomey, *The challenge of facework: Cross-cultural and interpersonal issues* (págs. 269-286). Albany: SUNY.
- Ho, D. Y., & Ho, R. T. (2008). Knowledge is a dangerous thing: Authority relations, ideological conservatism, and creativity in Confucian-heritage cultures. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 38, 67-86.
- Ho, D., Xie, W., Liang, X., & Zheng, L. (2012). Filial piety and traditional Chinese values: A study of high and mass cultures. *PsyCh Journal*, 1(1), 40-55.
- Hoare, R., & Butcher, K. (2008). Do Chinese cultural values affect customer satisfaction/loyalty? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 156 - 171.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1980b). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organizations*, 10(4), 15-42.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882-96.
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 1339-1346.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 1-26.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics, 16*, 4-21.
- Hook, J., Worthington, E., & Utsey, S. (2009). Collectivism, Forgiveness, and Social Harmony. *The Counseling Psychologist, 37*, 821-847.
- House, R. H. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Hsiung, B. (2013). Guanxi: Personal connections in Chinese Society. *Journal of Bioeconomics, 15*(1), 17-40.
- Hu, H. (1944). The Chinese concept of face. *American Anthropologist, 46*, 45-64.
- Hu, J., Liu, X., Wang, S., & Yang, Z. (2012). The Role of brand image congruity in Chinese consumers brand preference. *Journal of Product and Brand Management, 21*(1), 26-34.
- Hu, Q., Schaufeli, W., & Taris, T. (2016). Extending the job demands-resources model with guanxi exchange. *Journal of Managerial Psychology, 31*(1), 127 – 140.
- Hu, S. (1996). Confucianism and Western Democracy. *Journal of Contemporary China, 6*, 347-363.
- Huang, F., Jin, G., & Xu, L. (2012). Love and Money by Parental Matchmaking: Evidence from Urban Couples in China. *The American Economic Review, 102*(3), 555-560.
- Huang, G., & Gove, M. (2012). Confucianism and Chinese Families: Values and Practices in Education. *International Journal of Humanities and Social Science, 2*(3), 10-14.

- Huang, L., Baek, H., & Min, S. (2010). Key drivers of Guanxi in China among Taiwanese small to medium-sized firms. *International Business Research*, 3, 136-146.
- Huang, L.-S., & Teng, C.-I. (2009). Development of a Chinese Superstitious Belief. *Psychological Reports*, 104, 807-819.
- Huang, X. (2008). Guanxi networks and job searches in China's emerging labour market: a qualitative investigation. *Work, Employment & Society*, 22(3), 467-484.
- Hutchings, K., & Weir, D. (2006). Understanding Networking in China and the Arab World: Lessons for International Managers. *Journal of European Industrial Training*, 30(4), 272 - 290.
- Hwang, D. B., Golemon, P. L., Chen, Y., Wang, T., & Hung, W. (2009). Guanxi and Business Ethics in Confucian Society Today: An Empirical Case Study in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 235-250.
- Hwang, D., & Staley, A. (2005). An Analysis of Recent Accounting and Auditing Failures in the United States on U.S. Accounting and Auditing in China. *Managerial Auditing Journal*, 20(3), 227-234.
- Hwang, K.-K. (January de 1987). Face and Favor: The Chinese Power Games. *American Journal of Sociology*, 92(4), 944-974.
- Hwang, K.-K. (1997). Guanxi and Mianzi: Conflict Resolution in Chinese Society. *Intercultural Communication Studies*, VII(1), 17-38.
- Hwang, K.-K. (1999). Filial piety and loyalty: Two types of social identification in Confucianism. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 163-183.
- Hwang, K.-K. (2006). Moral face and social face: Contingent self-esteem in. *International Journal of Psychology*, 41(4), 276-281.
- Hwang, K.-K. (2011a). Face and Morality in Confucian Society. *International and Cultural Psychology*, 1, 265-295.

- Hwang, K.-K. (2011b). Moral Thought and Moral Judgment in Confucian Society. *International and Cultural Psychology, 1*, 159-185.
- Idoeta, P. (2010). *Lao Tse. Tao te ching: los libros del tao*. Madrid: Trotta.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. New Jersey: Princeton University Press.
- International Herald Tribune. (13 de Diciembre de 2010). *The New York Times*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de Saving Face in China: [http://www.nytimes.com/2010/12/14/business/global/14iht-busnav14.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2010/12/14/business/global/14iht-busnav14.html?_r=1)
- Ip, P. (2011). Practical wisdom of Confucian ethical leadership: a critical enquiry. *Journal of Management Development, 30*((7/8)), 685-696.
- Ip, P.-K. (2014). Harmony as Happiness? Social Harmony in Two Chinese Societies. *Social Indicators Research, 117*, 719-741.
- Jacobs, B. (1979). A Preliminary Model of Particularistic Ties in Chinese Political Alliances: Kan-ch'ing and Kuan-hsi in a Rural Taiwanese township. *The China Quarterly, 79-97*.
- Jansson, H. (2007). *International Business Marketing in Emergengin Country Markets*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Jap, W. (2010). Confucius Face Culture on Chinese Consumer Consumption Values toward Global Brands. *Journal of International Management Studies, 5*(1), 183-192.
- Jariya, I. (2012). Western Cultural Values and its Implications on Management Practices. *South East Asian Journal of Contemporary Business, Economics and Law, 1*, 61-70.
- Jia, F., & Rutherford, C. (2010). Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West. *The International Journal of Logistics Managment, 21*(2), 251-270.

- Jia, F., & Zsidisin, G. (2011). Supply Relational Risk: What Role Does Guanxi Play? *Journal of Business Logistics*, 35(3), 259–267.
- Jia, W. (1997). Facework as a Chinese Conflict-Preventive Mechanism - A Cultural/ Discourse Analysis. *Intercultural Communication Studies*, VII(43), 43-58.
- Jiang, F. (2006). The determinants of the effectiveness of foreign direct investment in China: An empirical study of joint and sole ventures. *International Journal of Management*, 23(4), 891–908.
- Jiang, G., Lo, T., & Garris, C. (2012). Formation and Trend of Guanxi Practice and Guanxi Phenomenon. *International Journal of Criminology and Sociology*, 1, 207-220.
- Jiménez, V. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.
- Jinling, L., Qingwei, L., & Yanxi, L. (2011). The Effects of Guanxi Categories on Bank Credit. *Communications in Computer and Information Science*, 226, 160-166.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Joinson, C. (1998). Why Managers Need To Think Globally. *HR Magazine*, 2-7.
- Jones, M. (Junio de 24-26 de 2007). Hofstede – Culturally questionable? *Oxford Business & Economics Conference*. Oxford, UK.
- Joy, A. (2001). Gift giving in Hong Kong and the continuum of social ties. *The Journal of Consumer Research*, 28, 239-256.
- Jung, J. (2000). *Feeding China's Little Emperors: Food, Children, and Social Change*. Stanford : Stanford University Press.

- Kalfaian, D. (Enero de 2007). *Ceremonial y protocolo: qué hacer y qué no hacer cuando se está frente a empresarios chinos*. Recuperado el 13 de Agosto de 2016, de Observatorio de la Economía y la Sociedad de China: <http://www.eumed.net/rev/china/>
- Kapp, R. (1983). *Communicating with China*. Chicago: Intercultural Press.
- Karande, K., Almurshidee, K., & Al-Olayan, F. (2006). Advertising standardization in culturally similar markets. *International Journal of Advertising*, 25(4), 489-512.
- Kaunonen, A. (2014). Developing Guanxi Relations. En A. Woodside, & R. Baxter, *Deep Knowledge of B2B Relationships Within and Across Borders* (págs. 51 - 91). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Kaynak, E., Y.H., W., & Leung, T. (2012). *Guanxi: Relationship Marketing in a Chinese Context*. Binghampton: The Haworth Press Inc.
- Kealey, D. A. (1989). Study of Cross-cultural Effectiveness: Theoretical Issues, Practical Applications. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 387-428.
- Khairullah, D., & Khairullah, Z. (2013). Cultural Values and Decision-Making in China. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 1-12.
- Khan, A., Zolkiewski, J., & Murphy, J. (2016). Favour and opportunity: renqing in Chinese business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 183 - 192.
- Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organisations. *VISION-The Journal of Business Perspective*, 13, 1-9.
- Kienzle, R., & Shadur, M. (1997). Developments in business networks in East Asia. *Management Decision*, 35(1), 22-32.
- Kim, J. Y., & Nam, S. (1998). The Concept and Dynamics of Face: Implications for Organizational Behavior in Asia. *Organization Science*, 9, 522-534.

- Kineta, H., Tse, C., & Cheng, S. (2012). Advertising Research in the Post-WTO Decade in China: Meeting the Internationalization Challenge. *Journal of Advertising*, 41(3), 121-145.
- King, Y., & Bond, M. (1985). The Confucian paradigm of man: a sociological view. En W. Tseng, & Y. Wu, *In Chinese Culture and Mental Health* (págs. 29-45). Londres: Academic press.
- Kipnis, A. (1997). *Producing Guanxi: sentiment, self and subculture in a North China village*. London: Duke University Press.
- Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251-1288.
- Ko, W., & Liu, G. (2016). A Typology of Guanxi-Based Governance Mechanisms for Knowledge Transfer in Business Networks of Chinese Small and Medium-Sized Enterprises. *Group Organization Management*, 1-16.
- Koehn, D. (2001). Confucian Trustworthiness and the practice of business in China. *Business Ethics Quarterly*, 11, 415-429.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-433.
- Kong, F. (2012). *Lunyu 論語 (The Analects) Chinese Text Project. Pre-Qin and Han*. Accessed July 07, 2012. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <http://chinese.dsturgeon.net/text.pl?node=3925&if=en>
- Kosmala, K., & Xian, C. (2011). Guanxi dynamics and identity construction: An interpretive look at the Chinese professional service firms. *Critical perspectives on international business*, 7(3), 202-223.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1996). *Corporate culture & performance*. New York: A Division of MacMillan.



- Kriz, A., & Fang, T. (2003). Interpersonal trust in Chinese relational networks: moving from guanxi to xinren. *19th IMP-Conference*. Lugano.
- Kriz, A., & Keating, B. W. (2010). Business relationships in China: Lessons about deep trust . *Asia Pacific Business Review*, 3(16), 299-318.
- Kwock, B., James, M., & Tsui, A. (2013). Doing Business in China: What is the Use of Having a Contract? The Rule of Law and Guanxi when Doing Business in China. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 56-67.
- La, F. (26 de 6 de 2015). *The westernization Of China*. Recuperado el 22 de 9 de 2015, de China Daily: [http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2015-06/26/content\\_21114127.htm](http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2015-06/26/content_21114127.htm)
- LaBahn, D. W., & Harich, R. K. (1997). Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance. *Journal of International Marketing*, 5(4), 29-51.
- Labarca, C. (2009). El capitalismo confuciano en la era de la globalización: nuevas bases para construir xinyong y guanxi - Lecciones para Chile. *Estudios Internacionales*, 163, 23-46.
- Labarca, C. (2015). *Ni hao Mr. Pérez. Buenos días Mr. Li*. Santiago de Chile: Ediciones UC.
- Laforet, S., & Chen, J. (2012). Chinese and British consumer's evaluation of Chinese and international brands and factors affecting their choice. *Journal of World Business*, 47(1), 54-36.
- Lai, C.-t. (2003). Daoism in China Today, 1980-2002. *The China Quarterly*, 174, 413-425.
- Lam, C.-S., & O'Higgins, E. (2013). Emotional Intelligence and Leadership Styles in China. *Asia Pacific Management Review*, 18(4), 441-467.
- Lassere, P., & Ching, P.-S. (1988). Human resources management in China and the localization challenge. *J. Asian Bus.*, 13(4), 85-99.

- Lau, V., & Tovstiga, G. (2015). Exploration of relational factors: Sino-foreign joint venture partnering. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 191 - 202.
- Laulusa, L. (Diciembre de 2008). Confucianism and its implications for industrial relations in China. *Journal of management, spirituality and religion*, 385-403.
- Law, K., Tse, D., & Zhou, N. (2003). Does Human Resource Management Matter in a Emerging Economy? The example of the PRC. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 255-265.
- Ledeneva, A. (2008). Blat and Guanxi: Informal Practices in Russia and China. *Comparative Studies in Society and History*, 50, 118-144.
- Lee, D., & Dawes, P. (2005). Guanxi, Trust, and Long Term Orientation in Chinese Business Markets. *Journal of International Marketing*, 13(2), 28-56.
- Lee, M., & Ellis, P. (2000). Insider-outsider perspectives of Guanxi. *Business Horizons*, 25-39.
- Lee, P., & Humphreys, P. (2006). The role of guanxi in supply management practices. *International journal of productions economics*, 106, 450-467.
- Lee, S. M. (1995). *Spectrum of Chinese Culture*. Selangor Darul Ehsan: Pelanduk.
- Lee, Y.-T. (2000). What is missing in Chinese-Western dialectical reasoning? . *American Psychologist*, 55(9), 1065-1067.
- LeFebvre, R., & Franke, V. (2013). Culture Matters: Individualism vs. Collectivism in Conflict Decision-Making. *Societies*, 3, 128-146.
- Leng, H. (2005). Chinese cultural schema of education: implications for communication between Chinese students and Australian educators. *Educational Research*, 15(1), 355-77.
- Leng, S.-C. (1977). The Role of Law in the People's Republic of China as Reflecting Mao Tse-Tung. *Journal of Criminal Law and Criminology*, 68(3), 356-373.

- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Hadjimarcou, J. (2002). Building successful export business relationships: a behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, 10(3), 96-115.
- Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., & Zhang, Y. (2011). Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42, 795-816.
- Leung, K., Chen, Z., Zhou, F., & Lim, K. (2011). The role of relational orientation as measured by face and renqing in innovative behavior in China: An indigenous analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 105-126.
- Leung, T. K., Heung, C. S., & Wong, Y. H. (2008). Cronyism; One possible consequence of guanxi for an insider: how to obtain and maintain it? *European Journal of Marketing*, 42((1/2)), 23-31.
- Leung, T., & Chan, R.-K. (2003). Face, favour and positioning – a Chinese power game. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1575 - 1598.
- Leung, T., Lai, K.-h., Chan, R., & Wong, Y. (2005). The Roles of Xinyong and Guanxi in Chinese Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, 39(5), 528-559.
- Leung, T., Wong, Y., & Wong, G. (1996). A Study of Hong Kong Businessmen's Perceptions of the Role "Guanxi" in the People's Republic of China. *Journal of Business Ethics*, 15, 749-758.
- Li, C. (2006). The Confucian ideal of harmony. *Philosophy East & West*, 56, 583-603.
- Li, C. (2008). The philosophy of Harmony in Classical Confucianism. *Philosophy Compass*, 3(3), 423-435.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D., & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- Li, J. (2009). *Passport China: Your Pocket Guide to Chinese Business, Customs & Etiquette*. Petaluma: Wolrd Trade Press.

- Li, L. (2011). Performing Bribery in China - Guanxi - Practice, Corruption with a Human Face. *Journal of Contemporary China*, 20(68), 1-20.
- Li, P. (1998). Towards a geocentric framework of organizational form: A holistic, dynamic and paradoxical approach. *Organization Studies*, 19(5), 829-861.
- Li, X., & Fang, Q. (2013). *Modern Chinese Legal Reform: New Perspectives*. Lexington : University Press of Kentucky.
- Li, Y. (2011). Cross-Cultural Communication within American and Chinese Colleagues in Multinational Organizations. *Proceedings of the New York State Communication Association. 2010 Art.7*. New York: DOCS@RWU.
- Li, Y. (2013). *Traditional Chinese Thinking on HRM Practices: Heritage and Transformation in China*. New York: Palgrave Mcmillan.
- Li, Y., Lu, H., & Liang, B. (2015). China's Legal System . *China Review*, 15(1), 240-244.
- Li, Z. (2002). Traditional Chinese World Order. *Journal of International Law*, 1, 20-58.
- Liao, W.-Y. (2013). Explore the Guanxi, Renqing on the Chinese purchase of durable goods - for example in the automotive. *Recent Advances in Energy and Environment Integrated Systems* (págs. 53-59). Iwate: WSEAS Press .
- Lin, C., Lin, P., & Song, F. (2010). Property rights protection and corporate R&D: Evidence from China. *Journal of Development Economics*, 93(1), 49-62.
- Lin, C.-T. (2010). Relationship between job position, job attributes, and workplace friendship: Taiwan and China. *Journal of Technology Management in China*, 5(1), 55-68.
- Lin, L., Xi.D., & Lueptow, R. (2013). Public face and private thrift in Chinese consumer behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, 37, 538-545.
- Lin, L.-H. (2010). Cultural and Organizational Antecedents of Guanxi: The Chinese Cases. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 441-451.

- Lin, S. (2015). Application of Business Niche in Strategic Management: A Study Based on Oriental Idea of Harmony. *Modern Economy*, 6, 217-222.
- Lin, Y. (1939). *My country and my people*. London: Heinemann.
- Lin, Y. (2009). *The Wisdom of China*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press,.
- Lin, Z., & Zhao, Z. (2016). Culture, expatriation and performance: case of Chinese multinational enterprises. *Chinese Management Studies*, 10(2), 346-364.
- Lipset, S. (1975). Social Structure and Social Change. En P. Blau, *Approaches to the Study of Social Structure*. New York: The Free Press.
- Liu, C. (2008). *Negotiation across China: how to build and manage guanxi during the negotiation process*. Lismore: ePublications@SCU.
- Liu, E., & Mencken, F. (2010). Fatalistic Voluntarism and Life Happiness in Post-Socialist China. *Sociological Spectrum*, 30(3), 270-288.
- Liu, F., & Murphy, J. (2007). A qualitative study of Chinese wine consumption and purchasing: Implications for Australian wines . *International Journal of Wine Business Research*, 19(2), 98-113.
- Liu, J. (2013). Overview of the Chinese Legal System. *Environmental Law Institute*, 1(1), 3-12.
- Liu, L., Friedman, R., & Chi, S.-c. (2005). 'Ren Qing' versus the 'Big Five': The Role of Culturally Sensitive Measures of Individual Difference in Distributive Negotiations. *Management and Organization Review* 1:2 225–247 2005, 1(2), 225–247.
- Liu, Q. (2003). Understanding Different Cultural Patterns or Orientations Between East and West. *Investigationes Linguisticae*, IX, 21-30.
- Liu, Y. (2012). Exploring the Impacts of Cultural Globalization on Cultural Awareness: Values and English Writing in Chinese Context. *Intercultural Communication Studies*, XXI(2), 94-110.

- Lixin, W. (15 de Junio de 2013). *Guanxi helps many young people get jobs*. Recuperado el 4 de Julio de 2016, de <http://www.shanghaidaily.com>: <http://www.shanghaidaily.com/opinion/shanghai-daily-columnists/Guanxi-helps-many-young-people-get-jobs/shdaily.shtml>
- Lobo, A., Leckie, C., & Li, C. (2013). The impact of guanxi, xinyong and buyer collaboration on the loyalty and financial performance of vegetable farmers in China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(5), 745-764.
- Lodish, M., & Weitz, A. (February de 1987). Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. *Journal of Marketing Research*, 24, 85-97.
- Low, S. (2001). Chinese business principles from the eastern Zhou dynasty (770-221 BC): are they still relevant today? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3), 200-208.
- Lowe, S. (2003). Chinese Culture and Management Theory. En I. Alon, *hinese Culture, Organizational Behaviour and International Business Management*. Wesport: Praeger.
- Lu, H. (2007). *The Role of Guanxi in Buyer-seller Relationships in China: A Survey of vegetable supply in Jiangsu Proviencie*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers.
- Lu, L., & Shih, J. (1997). Sources of happiness: A qualitative approach. *The Journal of Social Psychology*, 137(2), 181-187.
- Lu, L.-T. (2012). Guanxi and Renqing: The Roles of Two Cultural Norms in Chinese Business. *International Journal of Management*, 29(2), 466-475.
- Lu, L.-T. (2015). Empirical Evidences in Linking Guanxi, Renqing and Justice Theory: Doing Business in the Great China Area. *International Business Research*, 8(7), 138-143.
- Lu, L.-T., & Lee, Y.-H. (2005). The Effect of Culture on the Management Style and Performance of International Joint Ventures in China: The Perspective of Foreign Parent Firms. *International Journal of Management*, 22(3), 452-462.

- Lu, R., & Reve, T. (2011). Guanxi, structural hole and closure. *Journal of Strategy and Management*, 4, 275-288.
- Lu, Y., & Björkman, I. (1997). HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standarization versus localization. *International Journal of Human Resource Managment*, 8(5), 614-628.
- Lu, Y., Samaratunge, R., & Härtel, C. (2015). *Skilled Migration, Expectation and Reality: Chinese Professionals and the Global Market Labour*. New York: Routledge.
- Lund, D. (2013). Expatriate Managers in China: Defining What it is to be "Effective" . *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change in Organizations: Annual Review* , 29-37.
- Luo, J., & Yin, J. (2014). An Empirical Study of the Importance and Uniqueness of Stakeholder Management in China. *Open Journal of Business and Management*, 2, 298-304.
- Luo, Y. (1997). Guanxi: Principles, Philosophies and Implications. *Humans Systems Managment*, 16, 43-51.
- Luo, Y. (2002). Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective . *Journal of Management*, 28(5), 669-694.
- Luo, Y. (2007). *Guanxi and Business*. Estados Unidos: Asia-Pacific Business.
- Luo, Y. (2009). Analysis of Culture and Buyer Behavior in Chinese Market. *Asian Culture and History*, 1(1), 25-30.
- Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S. (2012). Guanxi and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Management and Organization Review*, 8(1), 139-172.
- Ma, J. (7 de Julio de 2015). *Consejos de JACK MA, fundador de Alibaba y y el hombre mas rico de China*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2016, de Gerardo Ruiz Orozco: <https://www.youtube.com/watch?v=t-W56GU1Eyo>

- Ma, R. (1992). The role of unofficial intermediaries in interpersonal conflicts in the Chinese culture. *Communication Quarterly*, 40(3), 269-278.
- Macauley, S. (1963). Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. *American Sociological Review*, 28, 55-69.
- Magnusson, P., & Wilson, R. (2008). Breaking through the cultural clutter: A comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks. *International Marketing Review*, 25(2), 183-201.
- Manpower Inc. (2010). *Winning in China: Building Talent Competitiveness*. Recuperado el 11 de Julio de 2016, de <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/8501c928-bde7-4556-88cd-7f8679c4abb2/Winning+in+China+-+Building+Talent+Competitiveness.pdf?MOD=AJPERES>
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98,, 224-253.
- Mavondo, F., & Rodrigo, E. (2001). The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. *Journal of Business Research*, 52(2), 111-121.
- McNally, C. (2011). China's Changing Guanxi Capitalism: Private Entrepreneurs between Leninist Control and Relentless Accumulation. *Business and Politics*, 13(2), 1-29.
- McNally, C., Guo, H., & Hu, G. (2007). Entrepreneurship and Political Guanxi Networks in China's Private Sector. *Politics, Governance, and Security Series*, 17, 1-23.
- Mcneil, I. (1980). *The New Social Contract*. New Haven: Yale University Press.
- Millet, J. (2016). *Chinese Etiquette & Protocol*. Recuperado el 22 de Agosto de 2016, de Protocol Professionals: [www.protocolprofessionals.com/article\\_china\\_print.html](http://www.protocolprofessionals.com/article_china_print.html)



- Ministerio de Comercio de la República Popular China. (2014). Estadísticas. Recuperado el 2 de Agosto de 2014, de <http://spanish.mofcom.gov.cn/article/estadistica/>
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 3-14.
- Moore, R. (2005). Generation Ku: Individualism and China's Millennial Youth. *Ethnology*, 44(4), 357-376.
- Morgan, R. M. (July de 1994). The Commitment –Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* (58), 20-38.
- Morris, M. W., Podolny, J., & Sullivan, B. N. (2008). Culture and Coworker Relations: Interpersonal Patterns in American, Chinese, German and Spanish Divisions of Global Retail Bank. *Organization Science*, 19(4), 517-532.
- Moser, R., Migge, T., Lockstroem, M., & Neumann, J. (2011). Exploring Chinese cultural standards through the lens of German managers: A case study approach. *IIMB Management Review*, 23(2), 102-109.
- Müller, E. (2012). *The Meaning of Harmony in China and its Importance in Business Life*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <http://www.grin.com/en/e-book/296059/the-meaning-of-harmony-in-china-and-its-importance-in-business-life>
- Muñoz, M. (2007). *El enigma chino*. Madrid: Espejo de Tinta.
- Murray, J., & Fu, F. (2016). Strategic guanxi orientation: How to manage distribution channels in China? *Journal of International Management*, 22(1), 1-16.
- Niedermeier, K. E., Wang, E., & Zhang, X. (2016). The use of social media among business-to-business sales professionals in China: How social media helps create and solidify guanxi relationships between sales professionals and customers. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 33-49.

- Ning, H., Zhou, M., Lu, Q., & Wen, L. (2012). Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China: The role of collectivism. *Chinese Management Studies*, 6(2), 231 – 244.
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., & Norenzayan, A. (2001). Culture and Systems of Thought: Holistic vs. analytic cognition. *Psychological Review*, 108, 291-310.
- Nolan, J. (2012). Good guanxi and bad guanxi: Western bankers and the role of network practices in institutional change in China. En M. Warner, *Society and HRM in China* (págs. 135-150). New York: Routledge.
- Noordewier, T., George, J., & Nevin, J. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer–Vender Relationships. *Journal of Marketing*, 54, 80–93.
- Norenzayan, A., & Lee, A. (2010). It Was Meant to Happen: Explaining Cultural Variations in Fate Attributions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(5), 702–720.
- Oetzel, J., & Ting - Toomey, S. (2003). Face Concerns in Interpersonal Conflict: A Cross-Cultural Empirical Test of the Face Negotiation Theory. *Communication Research*, 30(6), 599-624.
- Oetzel, J., Garcia, A., & Ting-Toomey, S. (2008). An analysis of the relationships among face concerns and facework behaviors in perceived conflict situations: A four-culture investigation. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 382 - 403.
- Orellana Lopez, D., & Sanchez Gómez, M. (2007). Entornos virtuales: Nuevos espacios para la investigación cualitativa. *Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 8(1), 9-24.
- Orville, S. (1984). *To Get Rich Is Glorious: China in the Eighties*. New York : Pantheon Books.
- Otnes, C., Lowrey, T., & Kim, Y. (1993). Gift selection for 'easy' and 'difficult' recipients: A social roles interpretation. *Journal of Consumer Research*, 20, 229-244.

- Paler, L. (2005). China's Legislation Law and the Making of a More Orderly and Representative Legislative System. *The China Quarterly*, 182, 301-318.
- Palmatier, R. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Pan, Y., Song, X., Goldschmidt, A., & French, W. (2010). A cross-cultural investigation of work values among young executives in China and the USA . *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(3), 283-298.
- Pardo, P. (8 de Octubre de 2014). *EL FMI declara a China la mayor economía del mundo*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de El Mundo: <http://www.elmundo.es/economia/2014/10/08/54354d27268e3ee9448b4581.html>
- Park, S., & Luo, T. (2001). Guanxi and organizational dynamic: organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22, 455-477.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: Free Press.
- Patton, M. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261-283.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. (2000). Cultivating Guanxi as a Foreign Investor Strategy. *Business Horizons*, 43(1), 31-38.
- Peng, H., Duysters, G., & Sadowski, B. (2016). The changing role of guanxi in influencing the development of entrepreneurial companies: a case study of the emergence of pharmaceutical companies in China. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 215-258.
- Peng, K., & Nisbett, R. (1999). Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. *American Psychologist*, 54(9), 741-754.
- Peng, W. (2014). Extra-legal Protection in China: How Guanxi Distorts China's Legal System and Facilitates the Rise of Unlawful Protectors. *British Journal of Criminology*, 54(5), 809-830.

- Perkowski, J. (28 de Marzo de 2011). *Negotiating in China: 10 Rules for Success*. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de Forbes: [www.forbes.com/sites/jackperkowski/2011/03/28/negotiating-in-china-10-rules-for-success/48a5ab976710](http://www.forbes.com/sites/jackperkowski/2011/03/28/negotiating-in-china-10-rules-for-success/48a5ab976710)
- Perks, H., Kahn, K., & Zhang, C. (2009). An empirical evaluation of R and D-Marketing NPD integration in chinese firms: The guanxi effect. *J. Product Innovation Manage*(26), 640-651.
- Pham, J.-N., William, D.-V., Le, A.-H., & Cheng, J. (2013). Confucian principles, guanxi and joint action in a confucian rooted supplier-distributor dyad context. *IMP-conference*. Atlanta: IMP.
- Pilotta, J. (2013). Confucius and Contemporary Guanxi. *International Journal of Area Studies*, 8(1), 128–149.
- Plumridge, H., & Burkitt, L. (19 de Septiembre de 2014). *GlaxoSmithKline Found Guilty of Bribery in China*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de The Wall Street Journal: <http://www.wsj.com/articles/glaxosmithkline-found-guilty-of-bribery-in-china-1411114817>
- Podrug, N. (2011). Influence of National Culture on Decision-Making Style. *South East European Journal of Economics & Business*, 61(1), 37-44.
- Poorsoltan, K. (2012). How Superstitious Beliefs Influence the Process of Decision Making in the World Business. *Business Studies Journal*, 4(1), 93-110.
- Pye, L. (1982). *Chinese commercial negotiation style*. Cambridge: Gunn & Hain.
- Qi, G. (2016). The importance of English in primary school education in China: perceptions of students. *Multilingual Education*, 6(1).
- Qi, X. (2014). Filial Obligation in Contemporary China: Evolution of the Culture-System. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(1), 141-161.
- Qian, W., Razzaque, M. A., & Keng, K. A. (2007). Chinese cultural values and gift-giving behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 24(4), 214-228.

- Quanyu, H., Andrulis, R., & Tong, C. (2011). *A Guide to Successful Business Relations With the Chinese: Opening the Great Walls*. New York: Routledge.
- RAE. (2017). *Real Academia Española*. Recuperado el 04 de Mayo de 2017, de <http://dle.rae.es>: <http://dle.rae.es/?id=P7eTCPD>
- Ralston, D., Gustafson, D., Cheung, F., & Terpstra, R. (1993). Eastern values: A comparison of U.S., Hong Kong and PRC managers. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 249-275.
- Ralston, D., Gustafson, D., Terpstra, R., & Holt, D. (1993). The Impact of Managerial Values on Decision making Behaviour: a Comparison of the United States and Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(1), 21-37.
- Ralston, D., Holt, D., Terpstra, R., & Yu, K. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28, 177-208.
- Ramstrom, J. (2008). Inter-Organisational Meets Inter-Personal: An Exploratory Study of Social Capital Processes in Relationships between Northern European and Ethnic Chinese Firms. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 502-512.
- Raphals, L. (2003). Fate, Fortune, Chance, and Luck in Chinese and Greek: A Comparative Semantic History. *Philosophy East and West*, 53(4), 537-574.
- Rarick, C. (2007). Confucius on Management: Understanding Chinese Cultural Values and Managerial Practices. *Journal of International Management Studies*, Agosto, 22-28.
- Redding, G. (1990). *The spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter Press.
- Redding, G., & Wiitt, M. (2007). *The Future of Chinese Capitalism: Choices and Chances*. Oxford: Oxford University Press.

- Redding, G., Bond, M., & Witt, M. (2012). Culture and the Business Systems of Asia . En M.-, R. Witt, *The Oxford Handbook of Asian Business Systems* (págs. 358-382). Oxford: Oxford University Press.
- Redding, S., & Ng, M. (1992). The Role of Face in the Organizational Perceptions of Chinese Managers. *Organizational Studies*, 3, 204-209.
- Reyes, M. (2012). Las Nuevas “caras” (mianzi, 面子) en los chinos de España: reciprocidad y mercado. *Revista de Antropología Social*, 21, 217-250.
- Rhee, M. (2010). The pursuit of shared wisdom in class: When classical Chinese thinkers meet James March. *Academy of Management Learning & Education*, 9(2), 258–279.
- Roath, A., Miller, S., & Cavugsil, S. (2002). A conceptual framework of relational governance in foreign distributor relationships,. *International Business Review*, 11(1), 1-16.
- Rosker, J. (2013). The Concept of Harmony in Contemporary P. R. China and in Taiwanese Modern Confucianism. *Asian Studies*, 2, 3–20.
- Rosso, L. (2013). *Perfil del estudiante chino en España*. Beijing: Consejería de Educación de la Embajada de España en Pekin.
- Rovai, S. (2016). *Luxury the Chinese Way: The Emergence of a New Competitive Scenario*. Hampshire: Palmgrave Mcmillan.
- Rugman, A. (2008). *The Oxford Handbook of International Business*. New York: Oxford Unniversity Press.
- Sahagun, J. (2003). *Confucio. Las analectas. Enseñanzas, orientaciones y consejos* . Barcelona: Los pequeños libros de la sabiduría.
- Samaha, S., Beck, J., & Palmatier, R. (2014). The Role of Culture in B International Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 5, 78-98.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGrawhill.

- San Martín, M. C. (1982). *Tratados de Lógica (Organon) I*. Madrid: Editorial Gredos.
- Sargeant, A., & Woodliffe, L. (2007). Gift giving: an interdisciplinary review. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 275–307.
- Scanzoni, J. (1979). Social Exchange and Behavioral Interdependence. En R. Burgess, & T. Huston, *Social Exchange in Developing Relationships*. New York: Academic Press, Inc.
- Schwartz, S. (1994). Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values. En U. Kim, H. Triandis, C. Kagitcibasi, & C. Choi, *Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications* (págs. 85-119). Thousand Oaks: Sage.
- Sebenius, J., & Qian, C. (2008). *Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior*. Boston: Harvard Business School.
- Seligman, S. (1990). *Dealing with the Chinese: A practical guide to business etiquette*. Londres: Mercury.
- Seligman, S. D. (1999). *Chinese Business Etiquette: A Guide to Protocol, Manners, and Culture in the People's Republic of China*. New York: Warner Books, Inc.
- Selmer, J., Luring, J., & Feng, Y. (2009). Age and expatriate job performance in Greater China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(2), 131 - 148.
- Seung, H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*. Vol: 22, 22, 450-457.
- Shangwu Yinshuguan . (2006). *Diccionario Conciso Español-Chino y Chino-Español*. Beijing: The Commercial Press.
- Shao, Y. (2011). Tesis. *The Representation of Gender in Contemporary Chinese Television Advertising: An Analysis of Content, Meaning, and Production*. University of Waikato, Hamilton, Nueva Zelanda.

- Shapiro, D., Gedajlovic, E., & Erdener, C. (2003). The Chinese Family Firm as a Multinational Enterprise. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(2), 105-122.
- Shen, C., Jin, J., & Zhou, H.-f. (2012). Fiscal decentralization in China: History, Impact, Challenges and Next Steps. *Annals Economics and Finance*, 13(1), 1-51.
- Shenghong, J., & Dan, J. (2004). The contemporary development of philosophy of education in mainland China and Taiwan. *Comparative Education*, 40(4), 571-582.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32, 519-35.
- Shi, G., Shi, Y., Chan, A. K., Liu, M., & Farm, K.-S. (2011). The role of renqing in mediating customer relationship investment and relationship commitment in China. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 496-502.
- Shi, H., Shepherd, D., & Schmidts, T. (2015). Social capital in entrepreneurial family businesses: the role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 814 – 841.
- Shi, L. (2015). Differences Between Chinese and American Family Values in Pushing Hands. *Cross-Cultural Communication*, 11(5), 50-53.
- Shum, M., Sun, W., & Ye, G. (2014). Superstition and “Lucky” Apartments: Evidence from Transaction-Level Data. *Journal of Comparative Economics*, 42, 109-117.
- Shweder, R., & Bourne, E. (1984). Does the Concept of Person Vary Cross-Culturally? En R. Shweder, & R. Levine, *Culture Theory* (págs. 158-199). Cambridge: Cambridge University of Press.
- Sima, Y. P. (2010). The Rise of A 'Me Culture' in Postsocialist China: Youth, Individualism and Identity Creation in the Blogosphere. *International Communication Gazette*, 72(3), 287-306.



- Simmons, L., & Munch, J. (1996). Is Relationship Marketing Culturally Bound: a Look At Guanxi in China. *Advances in Consumer Research*, 23, 92-96.
- Simmons, L., & Schindler, R. (2003). Cultural Superstitions and the Price Endings Used in Chinese Advertising. *Journal of International Marketing*, 11(2), 101-111.
- Skarmeas, D., & Katsikeas, C. (2001). Drivers of superior importer performance in cross-cultural suppliers reseller relationships. . *Industrial Marketing Managment*, 30(2), 227-241.
- Slingerland, E. (2000). Effortless Actions The Chinese: Spiritual Ideal of Wui-wei. *Journal of the American Academy of Religion*, 68(2), 293-328.
- Smart, A. (1993). Gifts, Bribes, and Guanxi: A Reconsideration of Boudieu's Social Capital. *Cultutal Anthropology*, 8(3), 388-348.
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. En J. Ritchie, & J. Lewis, *In Qualitative research practice – a guide for social science students and researchers* (págs. 1-23). London: Sage.
- Song, F., Cadsby, S., & Bi, Y. (2012). Trust, reciprocity, and guanxi in China: An experimental investigation. *Management and Organization Review*, 8(2), 397-421.
- Sousa, C., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Standifird, S. (2006). Using Guanxi to Establish Corporate Reputation in China. *Corporate reputation Review*, 9(3), 171-178.
- Standifird, S., & Marshall, R. (2000). The Transaction Cost Advantage of Guanxi-Based Business Practices. *Journal of World Business*, 21-42.
- Steele, L., & Lynch, S. (2013). The Pursuit of Happiness in China: Individualism, Collectivism, and Subjective Well-Being During China's Economic and Social Transformation. *Social Indicators Research*, 114(2), 441-451.

- Steidlmeier, P. (1999). Gift Giving, Bribery and Corruption: Ethical Management of Business Relationships in China. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 121-132.
- Styles, C., & Ambler, T. (2003). The coexistence of transaction and relational marketing: Insights from the Chinese business context. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 633-642.
- Su, C., & Littlefield, J. (2001). Entering Guanxi: A Business Ethical Dilema in Mainland China? *Journal of Business Ethics*, 33(3), 199-210.
- Su, C., Mitchell, R., & Sirgy, M. (2007). Enabling Guanxi Management in China: A Hierarchical Stakeholder Model of Effective Guanxi. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 301-319.
- Suanes, A., & Espinosa, M. (2012). Propiedad y control en joint ventures internacionales: un caso de estudio de una multinacional española y una empresa estatal china. *Universia Business Review*, 33, 122-143.
- Suanzes, P. (18 de Marzo de 2014). *De soldado pobre a el más rico de China*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2016, de El Mundo: <http://www.elmundo.es/economia/2014/03/18/5327972fca47416a188b4586.html>
- Sueda, K. (2014). *Negotiating multiple identities: Shame and pride among Japanese returnees*. Singapore: Springer.
- Sun, G., D'Alessandro, S., & Johnson, J. (2014). Traditional culture, political ideologies, materialism. *International Journal of Consumer Studies*, 38(6), 578-585.
- Sun, T., Horn, M., & Merritt, D. (2004). Values and lifestyles of individualists and collectivists: a study on Chinese, Japanese, British and US consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 21(5), 318 - 331.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273-286.

- Szeto, R., Wright, R., & Cheng, E. (2006). Business networking in the Chinese context: Its role in the formation of guanxi, social capital and ethical foundations. *Management Research News*, 29(7), 425-438.
- Tan, D. S., & Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: an exploratory study from a Chinese cultural perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), 310-33.
- Tan, H. H., & Chee, D. (2005). Understanding Interpersonal Trust in a Confucian-influenced Society: An Exploratory Study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1, 197-212.
- Tang, X., Chou, T.-J., & Chen, S. (2008). An empirical study of the effects of Guanxi investment on customer loyalty in Chinese market: A survey on customer winning-back management in hotel industries from Sichuan, Yunnan and Zhejiang. *Frontiers of Business Research in China*, 2(1), 98-115.
- Taormina, R. J. (2014). Social Harmony in Decision Making: Costs and Benefits in Chinese Society. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 128-134.
- Terpstra, V., & David, K. (1991). *The cultural environment of international business*. Cincinnati: OH: Southern-Western.
- The British Museum. (Noviembre de 2009). *Chinese Symbols*. Recuperado el 21 de Agosto de 2016, de China Journey to the East: [http://www.britishmuseum.org/about\\_us/news\\_and\\_press/press\\_releases/2009/journey\\_to\\_the\\_east.aspx](http://www.britishmuseum.org/about_us/news_and_press/press_releases/2009/journey_to_the_east.aspx)
- The Economist. (14 de Abril de 2005). *China's people problem*. Recuperado el 11 de Julio de 2016, de <http://www.economist.com/node/3868539>
- The Economist. (13 de Febrero de 2016). *Portrait of a purge*. Recuperado el 22 de Junio de 2016, de <http://www.economist.com/news/china/21692928-who-being-investigated-corruption-and-why-portrait-purge>
- The Hofstede Centre. (2014). *Cultural Dimensions*. Recuperado el 9 de Abril de 2016, de <https://geert-hofstede.com>

- The World Bank. (2016). *GDP growth (annual %)*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=CN&start=1961&view=chart>
- Tian, L., Ma, Y., Hu, W., & Li, Y. (2015). Knowing Guanxi from the perspective of Tao: a mixed methodological approach. *Chinese Management Studies*, 9(4), 626 - 647.
- Tian, Z., & Cone, M. (2003). Cultural Conflicts between Chinese Managers and Foreign Managers in Joint Ventures. En I. Alon, *Chinese Culture Organizational Behaviour and International Business Management* (págs. 137-149). Connecticut: Praeger.
- Tihanyi, L., Griffith, D., & Russell, C. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 1-14.
- Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 187-225.
- Tong, C. (2014). *Chinese Business: Rethinking Guanxi and Trust*. Singapore: Springer.
- Tong, C., & Kee, Y. P. (1998). Guanxi Bases, Xinyong and Chinese Business Networks. *The British Journal of Sociology*, 49(1), 75-96.
- Tonneu, F., & Thompson, N. (2000). *Perspectives in Ethology*. New York: Plenum Publishers.
- Triandis, H. (-H. (1994). *Culture and social behavior* . New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H., & Harry, C. (1989). The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts. *Psychological Review*, 96(3), 506-520.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture*. London: Economics Books.

- Tsai, H.-T. (2013). Towards a Guanxi-based theory of internationalization: Chinese, Taiwanese and evolving MNEs. *Chinese Management Studies*, Vol. 7 Iss: 1, pp., 7(1), 111 - 126.
- Tsai, M.-H., Chi, S.-H., & Hu, H.-H. (2009). Salespeople's Renqing Orientation, Self-esteem, and Selling Behaviors: An Empirical Study in Taiwan. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 193-200.
- Tsang, E. (2004). Superstition and decision-making: contradiction or complement? . *Academy Management Executives*, 18, 92-104.
- Tsang, E. W. (1998). Can guanxi Be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China? *The Academy of Management Executive*, 12(2), 64-73.
- Tsang, K. N., & Wang, Y. (2013). Ingratiation, Renqing, Mianzi and Attraction: A Guanxi Perspective. *Scientific Journal of Pure and Applied Sciences*, 2(2), 95-105.
- Tsui, A., & Farh, J.-L. (1997). Where Guanxi Matters: Relational Demography and Guanxi in the Chinese Context. *Work and Occupations*, 24(1), 56-79.
- Tu, W. M. (1996). *Confucian traditions in East Asian modernity: Moral education and Moral education and economic culture in Japan and the four mini-dragons* . Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tung, R. L., & Miller, E. L. (1990). Management International Review. *Managing in the twenty-first century: The need for global orientation*, 30, 5-18.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.
- UKTI. (21 de Diciembre de 2015). *Exporting to China*. Recuperado el Julio de 5 de 2016, de <https://www.gov.uk/government/publications/exporting-to-china/exporting-to-china>

- Ulu, G. (2016). Similarity in Superstitions in Anatolian and Chinese Cultures. *Advances in Anthropology*, 6, 37-44.
- UN COMTRADE. (2014). *Database*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de <https://comtrade.un.org/>
- Universidad Antonio de Nebrija. (2008). China: una necesidad para una empresa global. *Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes*.
- US COMMERCIAL SERVICE. (2013). *China Business Handbook*. Recuperado el 5 de Julio de 2016, de [http://export.gov/china/build/groups/public/@eg\\_cn/documents/webcontent/eg\\_cn\\_055956.pdf](http://export.gov/china/build/groups/public/@eg_cn/documents/webcontent/eg_cn_055956.pdf)
- USCBC. (2014). *Growth Continues Amidst Rising Competition, Policy Uncertainty*. Recuperado el 05 de Agosto de 2016, de THE USA - CHINA BUSINESS COUNCIL: <https://www.uschina.org/sites/default/files/USCBC%202014%20China%20Business%20Environment%20Survey%20Results.pdf>
- Vallés Martínez, M. (2007). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Van Schalkwyk, G. (2011). Saving face: Hierarchical positioning in family -school relationships in Macao. *International Journal for School-Based Family Counseling*, 3.
- Van Someren, T., & Van Someren-Wang, S. (2013). *Innovative China*. Berlin: Springer.
- Vera, P., & Bote, M. (2008). Redes sociales y familia en España: Consistencia y Debilidades. *Portularia*, VIII(1), 197-213.
- Vermeer, M. (2014). Corruption, Guanxi, Family and Favors – An Intercultural Approach to Doing Business in Asia. *ISPSW Strategy Series: Focus on Defense and International Security*, 259, 1-7.

- Waller, D. S., & Fam, K. S. (2001). Gender Attitudes towards the Advertising of Controversial Products in China : JIGS, Vol. 6, No. 2, Dec 2001: 83-91. *Journal of Interdisciplinary Gender Studies*, 6(2), 83-91.
- Wan, W., Wu, P., Luk, C.-L., Fam, K.-S., Lou, J., & Xu, H. (2012). Priming Attitudes toward Feng Shui. *Asian Journal of Business Research*, 2(1), 55-68.
- Wan, Y., & Ng, T. (2013). The Significance of Guanxi in Relationship Marketing: Perspectives of Foreign Banks in China. *International Journal of China Marketing*, 3(2), 72-99.
- Wang, B., & Chee, H. (2011). *The Chinese Leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wang, B., & Chee, H. (2012). To succeed in China. *The Ashridge Journal*, Spring.
- Wang, C. (2007). Guanxi vs. relationship marketing: exploring underlying differences. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 81-86.
- Wang, C. (2016). *The Subtle Logics of Knowledge Conflicts in China's Foreign Enterprises*. Köln: Springer.
- Wang, C., Siu, N., & Barnes, B. (2008). The significance of trust and Renqing in the long-term orientation of Chinese business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 819-824.
- Wang, J., & Stringer, L. (2000). The Impact of Taoism on Chinese Leisure. *World Leisure Journal*, 42(3), 33-41.
- Wang, J., Wang, G., Ruona, W., & Rojewski, J. (2005). Confucian Values and the Implications for International HRD. *Human Resources Development International*, 8(3), 311-326.
- Wang, K.-P., & Huang, K. (2011). How Guanxi Relates to Social Capital? A Psychological Perspective. *Journal of Social Sciences*, 7(2), 120-126.
- Wang, L. (2015). An Empirical Study on the Impact of Guanxi and Trust on External Financing Efficiency in Clusters. *iBusiness*, 7, 18-24.

- Wang, L., & Si, S. (2011). Factors influencing successor selection in China: an empirical analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 9(3).
- Wang, X., & Huang, J. (2006). The Relationships between Key Stakeholders' Project Performance and Project Success: Perceptions of Chinese Supervising Engineers. *International Journal of Project Management*, 24, 253-260.
- Wang, Y., Gao, S., & Zhang, J. (2013). The 7th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 19-21, 2013. *The 7th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 19-21, 2013* (págs. 1542-1553). Prague: ESC Rennes.
- Warren, D. E., Dunfee, T. W., & Li, N. (2004). Social exchange in China: The double-edged sword of guanxi. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 355-372.
- Wasti, S. A., Tan, H. H., & Erdil, S. E. (2011). Antecedents of trust across foci: A comparative study of Turkey and China. *Management and Organization Review*, 7(2), 279-302.
- Watson, A., Dada, L., Wright, O., & Perrigot, R. (2015). A cross-cultural exploration of franchise entrepreneurial . *29th Annual International Society of Franchising (ISOF) Conference*. Oviedo.
- Wei, H., & Youmin, X. (2001). Is guanxi a model of China's business? *Asia Pacific Management Review* (2001) 6(3), 295-304, 6(3), 295-304.
- Wei, H.-C. (2000). Chinese-Style Conflict Resolution: A Case of Taiwanese Business Immigrants in Australia. *Intercultural Communication Studies*, IX, 89-105.
- Wei, L., Hua, Z., & Yue, L. (2001). Interpersonal harmony and textual coherence in Chinese business interaction. *Multilingua*, 20(3), 285-310.
- Wei, X., & Li, Q. (2013). The Confucian Value of Harmony and its Influence on Chinese Social Interaction. *Cross-Cultural Communication*, 9(1), 60-66.



- Westwood, R. C., & Linstead, S. (2004). Theorizing Chinese Employment Relations Comparatively: Exchange, Reciprocity and the Moral Economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 365–389.
- Whitley, R. D.-2. (1991). Whitley, R. D. *Organization Studies*, 12, 1-28.
- Wiegel, W., & Bamford, D. (2015). The role of guanxi in buyer–supplier relationships in Chinese small- and medium-sized enterprises – a resource-based perspective. *Production Planning & Control*, 26(4), 308-327.
- Wilson, J., & Brennan, R. (2008). Understanding the importance of Guanxi in UK/Chinese joint venture relationships. *Procs 24th IMP Conference. 24th Annual IMP Conference*. Uppsala: Uppsala University.
- Wilson, J., & Brennan, R. (2009). Relational factors in UK-Chinese international joint ventures. *European Business Review*, 21(2), 159-171.
- Wilson, J., & Brennan, R. (2010). Doing business in China: is the importance of guanxi diminishing? *European Business Review*, 22(6), 652 - 665.
- Windrow, H. (2006). A Short History of Law, Norms, and Social Control in Imperial China. *Asian-Pacific Law & Policy Journal*, 7(2), 244-299.
- Witt, M., & Redding, G. (2014). *The Oxford Handbook of Asian Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Lu, J. (2010). Leadership values and learning in China: The mediating role of psychological safety. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 86-107.
- Wong, M. (2007). Guanxi and its role in business. *Chinese Management Studies*, 1(4), 257-276.
- Wong, N., & Ahuvia, A. (1998). Personal taste and family face: Luxury consumption in Confucian and western societies. *Psychology & Marketing*, 15(5), 423–441.

- Wong, S. (1985). The Chinese family Firm: a model. *British Journal of Sociology*, 36(1), 58-72.
- Wong, Y. (. (1995). Succeeding in China in the 21 st century. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 60(3), 4-6.
- Wong, Y. (1998). The dynamics of Guanxi in China. *Singapore Managment Review*, 20, 25-42.
- Wong, Y., & Chan, R. (1999). Relationship marketing in China: Guanxi, favouritism and adaptation. *Journal of Business Ethincs*, 22(2), 107-18.
- Wong, Y., & Tam, J. (2000). Mapping relationships in China: guanxi dynamic approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 57 - 70.
- Wong, Y., Leung, T., Hung, H., & Ngai, E. W. (2007). A Model of Guanxi Development: Flexibility, Commitment and Capital Exchange. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(8), 875-87.
- Wong, Y.-T., & Wong, Y.-W. (2013). Workplace guanxi and employee commitment to supervisor in Chinese international joint ventures. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 4(1), 39-57.
- Woodside, A., & Baxter, R. (2013). *Deep Knowledge of B2B Relationships Within and Across Borders*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Worm, V. (2008). *China: Business Opportunities in a Globalizing Economy*. Nayarama Press: Gylling.
- Wu, D. (1996). Chinese childhood socialization. En M. Bond, *The handbook of Chinese psychology* (págs. 143-154). Hong Kong: Oxford University Press.
- Wu, S. (2005). *The Chinese Astrology: Exploring the Eastern Zodiac*. Franklin Lakes: The Career Press, Inc.
- Xi, Z., & Huajian, C. (2016). Charting China's Rising Individualism in Names, Songs, and Attitudes. *Harward Business Review*.

- Xie, J., Peng, C., Wang, L., & Chu, X. (2014). Supervisor-subordinate guanxi and managers' feedback-seeking behavior: A new look at psychological expectations and political skill. *Nankai Business Review International*, 5(2), 147-161.
- Xin, K., & Pearce, J. (1996). Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1641-1658.
- XINCI XINYU CIDAN. (1989). *New Phrases New Words Dictionary*. Beijing: Yuwen Chubanshe.
- Xu, H. (1999). *Golden Rules for Business Success*. Singapore: Asiappac Books.
- Xu, X. (1998). Asian values revisited: In the context of intercultural news communication. *Media Asia*, 25, 37-41.
- Yabuuchi, A. (2004). Face in Chinese, Japanese and US American cultures. *Journal of Asian Pacific Communication*, 14(2), 261-297.
- Yan, Y. X. (January de 1996). The culture of Guanxi in a north China village. *The China Journal*, 35, 1-25.
- Yang, B., & Zhang, D. (2003). A theoretical comparison of American and Chinese culture and impacts on human resource theory and practice. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3(4), 338-358.
- Yang, B., Zheng, W., & Li., M. (2006). Confucian view of learning and implications for developing human resources. *Advances in Developing Human Resources*, 8(3), 346-354.
- Yang, J. (2008). How to Say 'No' in Chinese: A Pragmatic Study of Refusal Strategies in Five TV Series . *Proceedings of the 20th North American Conference on Chinese Linguistics (NACCL-20)* (págs. 1041-1058). Columbus: Marjorie K.M. Chan & Hana Kang. .
- Yang, K. (1995). Chinese Social Orientation: An integrative Analysis . En T. Y. Lin, W. S. Tseng, & Y. K. Yeh, *Chinese Societies and Mental Health*. T. Y. Li (págs. 19-39). Hong Kong: Oxford University Press.

- Yang, K. (2006). Indigeneous Personality Research. The Chinese Case. En U. Kim, K. S. Yang, & K. K. Hwang, *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context*. (págs. 285-314.). New York: Springer.
- Yang, K., & Bond, M. (1990). Exploring implicit personality theories with indigenous or imported constructs: the Chinese case. *Journal of personality and social psychology*, 58(6), 1087-1095.
- Yang, L. (1957). The concept of pao as a basis for social relations in China. En J. Fairbank, *Chinese Thought and Institutions* (págs. 291-309). Chicago: University of Chicago Press.
- Yang, M. (2002). The Resilience of Guanxi and Its New Deployments: A Critique of Some New Guanxi Scholarship. *The China Quarterly*, 170, 459 - 476.
- Yang, M. M. (1994). *Gifts, favors and banquets, the art of social relationship in China*. New York: Cornell University Press.
- Yang, X., & Chu, X. (2012). People value for team effectiveness in China: The mediating role of leader identification. *Nankai Business Review International*, 3(1), 65-74.
- Yao, W. (1983). The importance of being KEQI: A note on communication difficulties. En R. Kapp, *Communicating with China* (págs. 71-75). Chicago: Intercultural Press.
- Yau, H. (1988). Chinese Cultural Values: Their Dimensions and Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 22(5), 44 - 57.
- Yau, H., Jenny, S., Raymond, P., Leo, Y., & Alan, C. (Enero-Febrero de 2000). Relationship Marketing the Chinese Way. *Business Horizons*, 16-23.
- Yeh, R.-s. (1988). On Hofstede's treatment of Chinese and Japanese values. *Asia Pacific Journal of Management*, 6(1), 149-160.
- Yen, D. A.-w., & Abosag, I. (Junio de 2016). *Localization in China: How guanxi moderates Sino-US business relationships*. Recuperado el 1 de Agosto de

- 2016, de Journal of Business Research:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316302879>
- Yen, D., & Barnes, B. (2011). Analyzing stage and duration of Anglo-Chinese business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 346-357.
- Yen, D., Barnes, B., & Wang, C. (2011). The measurement of guanxi: Introducing the GRX scale. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 97-108.
- Yeo, Y. (1997). Chinese Family Religion and World Religion. *Singapore Bahá'í Studies Review*, 2, 91-119.
- Yeung, I., & Tung, R. (1996). Achieving success in Confucian societies: the importance of guanxi. *Organizational Dynamics*, 25(2), 54-65.
- Yin, F. (2008). An analysis of Factors of Success for Chinese/European JVs in Culture Aspect. *International Journal of Business and Management*, 3(6), 8-12.
- Ying, L., & Walker, A. (2006). *Explaining Guanxi. The Chinese business network*. New York: Routledge.
- Yu, C., & Bastin, M. (2010). Hedonic shopping value and impulse buying behavior in transnational economies: A symbiosis in the Mainland China marketplace. *Journal of Brand Management*, 18(2), 105-114.
- Yu, C.-H. J., Liao, T.-J., & Lin, Z.-D. (2006). Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier-manufacturer relationships. *Industrial Marketing Management*(35), 128-139.
- Yu, M. (2014). Examining the effect of individualism and collectivism on knowledge sharing intention: An examination of tacit knowledge as moderator. *Chinese Management Studies*, 8(1), 149 - 166.
- Yu, X. (2011). Social enterprise in China: driving forces, development patterns and legal framework. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 9 - 32.

- Yuan, L., Jingshu, D., & Van de Bunt, S. (2016). Social Capital Networking in China and the Traditional Values of Guanxi. En M. Ramady, *The Political Economy of Wasta: Use and Abuse of Social Capital Networking* (págs. 173-183). Springer.
- Yuan, Y., Kim, S., Dai, W., & Arnulf, J. (2014). How FIEs may sustain competitive advantage in China: Adapting marketing strategy by the use of Guanxi. *Baltic Journal of Management*, 9(1), 22-46.
- Yue, L. (2011). Cross-Cultural Communication within American and Chinese Colleagues in Multinational Organizations. *Proceedings of the New York State Communication Association*, 2010(7).
- Yum, J. (1988). The impact of Confucianism on interpersonal relationships and communication patterns in East Asia. *Communication Monographs*, 55, 374-388.
- Zhai, X. (1994). *Mianzi, Renqing, Guanxi: Chinese Social Psychology and Behavioral Trait*. Henan: Henan Press.
- Zhai, X. (2005). *The Regeneration of Renqing, Mianzi, and Power*. Beijing: Peking University Press.
- Zhang, C. (2008). Business Negotiation Between Westerners and Chinese State-Owned Enterprises. *International Lawyer*, 42, 1303-1316.
- Zhang, C., Cavusgil, S., & Roath, A. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational Norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550-566.
- Zhang, J. (2010). The persuasiveness of individualistic and collectivistic advertising appeals among Chinese X-Generation consumers. *Journal of Advertising*, 39(3), 69-80.
- Zhang, S. (2016). *Chinese Economic Diplomacy: Decision-making Actors and Processes*. Ox: New York.

- Zhang, X.-A., & Cao, Q. (2010). For whom can money buy subjective well-being? The role of face consciousness. *Journal of Social and Clinical Psychology, 29*, 322-346.
- Zhang, Y. (2014). A Relationship Examination of Uncertainty . *International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM 2014)* (págs. 340-343). Phuket: Atlantis Press .
- Zhang, Y. B., & Harwood, J. (2004). Modernization of tradition in an age of globalization: Cultural values in Chinese television commercials. *Journal of Communication, 54*, 156-172.
- Zhang, Y. B., Lin, M.-C., Nonaka, A., & Beom, K. (2005). Harmony, Hierarchy and Conservatism: A Cross-Cultural Comparison of Confucian Values in China, Korea, Japan, and Taiwan. *Communication Research Report(22)*, 107-115.
- Zhang, Y., & Zhang, Z. (2006). Guanxi and Organizational Dynamics in China: A Link between Individual and Organizational Levels. *Journal of Business Ethics, 67(4)*, 375-392.
- Zhang, Y.-f., & Dai, W. (2013). Is Fengshui Science or Superstition? A New criterion for Judging the Value of Knowledge Systems. *Journal of Literature and Art. Studies, 3(1)*, 61-69.
- Zhang, Z.-X., & Zhang, M.-L. (2013a). Guanxi, Communication, and Conflict in Industrial Buyer-Seller Relationships: Mitigations Against the Cultural Background of Harmony in China. *Journal of Business to Business Marketiing, 20(2)*, 99-117.
- Zhang, Z.-X., & Zhang, M.-L. (2013b). Influence of guanxi on opportunistic behaviour and special treatment at organizational level: An empirical study. *6th International Conference on Information Managment, Innovation Management and Industrial Engineering* (págs. 282-286). Xian: IEEE.
- Zhao, D. (2009). A defense of universalism: With a critique of particularism in Chinese culture. *Frontiers of Philosophy in China, 4(1)*, 116-129.

- Zheng, X., & Larimo, J. (2010). Identifying Key Success Factors For International Joint Ventures in China: A Foreign Parent Perspective From Finnish Firms. *6th International Scientific Conference* (págs. 294-301). Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University.
- Zhou, K., Poppo, L., & Yang, Z. (2008). Relational Ties or Customized Contracts? An Examination of Alternative Governance Choices in China. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 526-534.
- Zhou, M. (2008). *Nuevos mercados, China*. Barcelona: U.T.E. Novartia.
- Zhou, X., Shi, G., Liu, M., & Bu, H. (2015). The mediating roles of renqing and ganqing in Chinese relationship marketing. *Nankai Business Review International*, 6(2), 156-176.
- Zhu, H., Li, W., & Qian, Y. (1998). Gift offer and acceptance in Chinese: Contexts and functions. *Journal of Asian Pacific Communication*, 8, 87-101.
- Zhu, Y. (2009). Confucian Ethics Exhibited in the Discourse of Chinese Business and Marketing Communication. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 517-528.
- Zhuang, G., Youmin, X., & Tsang, A. (2010). Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 137-149.
- Zipser, D., Chen, Y., & Gong, F. (Marzo de 2016). *Here comes the modern Chinese consumer*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Mckinsey: <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/here-comes-the-modern-chinese-consumer>
- Zucker, L. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in Organizational Behaviour*, 8(1), 53-111.



# ANEXO

