



## AA Aplicación 13.11

### LA GESTIÓN DE LA DISTANCIA CULTURAL CON CHINA

José Emilio Navas López  
*Universidad Complutense de Madrid*  
Luis Ángel Guerras Martín  
*Universidad Rey Juan Carlos*

En las últimas décadas, China ha experimentado una transformación y apertura al exterior sin precedentes. Si a esto se añade que representa el mayor mercado potencial del mundo con más de 1.400 millones de habitantes y que su economía se ha situado en el segundo puesto mundial, solo por detrás de EE.UU., pero con perspectivas de que pudiera llegar a superarlo a lo largo de la década de los veinte, se obtiene una poderosa razón para que las empresas se aventuren en este país.

Sin embargo, existen importantes diferencias culturales, usos y costumbres que en el ámbito de los negocios pueden hacer que fracasen proyectos, contratos o simplemente acuerdos de intenciones. Intentar conocer las complejas normas de comportamiento y protocolo chinas, así como el contexto que las ha originado resulta crucial para una empresa que desee operar en el gigante asiático.

La distancia cultural empieza por el idioma, por la dificultad de aprender el idioma local y la escasa implantación del inglés, por lo que es habitual recurrir a intérpretes. Es recomendable que las tarjetas de visita o los catálogos comerciales se presenten tanto en inglés como en chino.

En China se da más importancia al grupo que al individuo. Los conceptos de "intimidad" e "individualismo" están escasamente arraigados. Los chinos no suelen hacer nada por iniciativa propia, sino que consultan la opinión del grupo y buscan siempre su aprobación. Puesto que las personas forman su identidad a partir de la familia, el grupo y la empresa, los extraños (personas ajenas al grupo) pueden llegar a ser tratados con indiferencia o incluso con desprecio.

Las relaciones personales son mucho más vinculantes que en Occidente. Estas conexiones personales (en chino "guanxi") por las que se establece una relación de confianza mutua son absolutamente imprescindibles antes de plantearse cualquier negocio. Para hacer un nuevo contacto puede utilizarse un intermediario, con presentación y entrega de regalo formal y modesto (las estatuillas taurinas u objetos de equipos de fútbol son especialmente apropiados). Es imprescindible ser puntual en las reuniones de trabajo. Otro aspecto importante para las relaciones personales son las comidas de trabajo, en las que se persigue el conocimiento entre las partes para esbozar las posibilidades de cooperación. Hay que ser precavido con el consumo de alcohol, pues para no dejar mal a su anfitrión deberá beber tanto como él. También, si no se quiere pasar por maleducado, deberá dejar comida sobrante en el plato.

La firma de un contrato no tiene el carácter vinculante que se le otorga en Occidente, sino que es más bien un acuerdo de intenciones, a partir del cual pueden empezar las verdaderas negociaciones. La normativa legal china es muy peculiar y sólo con su entrada en la Organización Mundial del Comercio ha empezado a asimilarse a la occidental. La confianza personal casi es más valiosa que el contrato.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que los chinos siempre intentan mantener la armonía y el equilibrio, pues sienten que la competencia lleva a la confrontación. Por ello, desconfían de los cambios





y prefieren adoptar una actitud pasiva y no actuar antes que tomar la iniciativa. Las negativas directas se consideran una ruptura de la armonía y pueden ofender a quien las recibe. La cortesía está por delante de la sinceridad, por lo que se utilizan respuestas indirectas como “no sé si va a ser posible”, “lo intentaremos, pero no puedo prometer nada”, etc., que en general significan “no”. Asimismo, los chinos deciden su posición antes de comenzar a negociar y no está sujeta a revisiones sobre la marcha. Si se alcanza un punto muerto, se retiran de la negociación para llegar a un nuevo consenso. Los chinos toleran muy mal las actitudes agresivas. No les gusta que les desafíen o que se les exija responsabilidades. Por ello, la paciencia en la negociación es altamente recomendable.

Para los chinos, la autoridad y responsabilidad deben estar absolutamente claras. En una reunión, únicamente el líder del grupo chino habla. Del mismo modo, esperará que el otro grupo tenga un portavoz al que nadie del grupo contradiga y que la jerarquía esté claramente establecida. En las organizaciones chinas hay una espesa capa de directivos intermedios que conviene atravesar cuanto antes para llegar al nivel de la jerarquía donde se toman las decisiones. Antes de actuar es necesaria la aprobación de un superior, que a su vez deberá consultar con su superior, etc. Nuevamente, se recomienda la paciencia y la comprensión de la dificultad que para los propios chinos supone lidiar con la rígida estructura organizativa de sus propias empresas.

**Fecha aplicación: Agosto de 2022**

