

Las diferencias culturales entre México y Corea en el ámbito de los negocios

Por *Uh Sung* KIM*

HOY EN DÍA los países del mundo son cada vez más interdependientes y, como consecuencia, ha aumentado la interrelación entre personas de culturas diferentes. El encuentro intercultural se ha convertido en una realidad ineludible para todos aquellos que quieran migrar por razones económicas o académicas o realizar viajes turísticos. También en el mundo empresarial constantemente se necesita negociar con compañías extranjeras y realizar incursiones en mercados internacionales. En este contexto frecuentemente se producen malentendidos debido a la ignorancia de las diferencias culturales entre los participantes.

De ahí la importancia de la comunicación intercultural, la cual cubre todas las esferas, desde las de índole económica y comercial hasta las experiencias cotidianas de los individuos que interactúan y dialogan. En la comunicación que se establece entre personas de diversas culturas, un obstáculo importante, además del idioma, lo constituyen las diferencias en el sistema de valores, las cuales se reflejan en actitudes y conductas distintas, que pueden producir malentendidos y, en definitiva, dificultar la comunicación. Dichas diferencias pueden observarse en una anécdota contada por un coreano que tiene en México una empresa donde trabajan aproximadamente cien empleados mexicanos y que fue entrevistado para la presente investigación.

Poco tiempo después de empezar a trabajar en México, el empresario tuvo un problema legal con sus clientes, por lo que solicitó asesoría a un bufete de abogados y concertó una cita para las diez de la mañana. Al llegar, explicó a la secretaria el motivo de su visita y ella, después de consultar con el abogado, le dijo: “El licenciado está hablando con otro cliente. Ahorita lo atenderá”. Al escuchar la palabra *ahorita*, el empresario pensó que sería atendido en muy

* Profesor titular de la Universidad de Estudios Extranjeros de Busán, Corea del Sur; e-mail: <uskim@bufs.ac.kr>.

El presente trabajo fue financiado por una beca de la National Research Foundation of Korea del gobierno coreano (NRF-2013S1A2A1A01034431).

corto tiempo, *ahora mismo*. Sin embargo, el abogado lo recibió a las once, es decir, una hora más tarde de la acordada. Para él fue frustrante e inclusive se molestó porque el abogado no se disculpó por no haberlo atendido a tiempo. Este incidente muestra un claro ejemplo de las diferencias culturales entre México y Corea con respecto a la concepción del tiempo.

Desde el año 1994, cuando México firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y abrió su mercado a la economía global, sus relaciones comerciales y económicas con el exterior aumentaron considerablemente, lo que ha creado buenas oportunidades de inversión y alianzas estratégicas con empresas transnacionales coreanas tales como Samsung, LG, Dae Woo, Hyundai, Kia, POSCO, entre otras, que se han asentado en su territorio.

Esta presencia ha enfatizado mucho la importancia de la comunicación intercultural efectiva entre mexicanos y coreanos en el ámbito laboral, y han salido a la luz las diferencias culturales que obstaculizan los encuentros. Reflexionar sobre este tema y sus consecuencias me ha llevado a realizar la presente investigación, cuyo propósito no es suministrar estadísticas sobre las diferencias en el comportamiento y las costumbres entre ambas culturas, sino describir aquellas que influyen en los conocimientos, las actitudes, los valores y el comportamiento de la gente estudiada.

Fue necesario entonces diseñar un instrumento que permitiera recabar información de primera mano, por lo cual recurrí a la entrevista, tomando en cuenta que permite acceder a las narraciones que hacen las personas sobre la realidad que está siendo estudiada. Los entrevistados fueron seleccionados entre el personal de las empresas coreanas instaladas en México, mexicanos que trabajan con coreanos y viceversa. El cuestionario utilizado para las entrevistas contenía preguntas sobre experiencias y opiniones de mexicanos y coreanos en encuentros cotidianos durante la jornada laboral. Con base en las preguntas semiestructuradas de dicho cuestionario y con una grabadora digital, se realizaron entrevistas individuales a veinte empleados mexicanos y a veinte coreanos. Las entrevistas fueron en español y en coreano.

Cultura y comunicación intercultural

NOBLEZA Asuncion-Lande define la comunicación intercultural como el proceso de interacción simbólica en el cual se involucran individuos y grupos procedentes de matrices culturales diferentes,

lo cual se manifiesta en las percepciones y formas de conducta, de tal manera que la cultura de los participantes influirá significativamente en la forma y el resultado de la comunicación.¹

Tal concepción entiende la cultura como el principio organizador de la experiencia humana; como un sistema abierto de significaciones que permite que cada sociedad sea considerada en su singularidad y, por último, como un conjunto de códigos (normas, estilo de vida, comportamientos, cosmovisiones etc.). Todos los códigos requieren inevitablemente de procesos comunicativos.² Desde esta perspectiva, la comunicación y la cultura se integran mutuamente. Asuncion-Lande explica que, por un lado, la comunicación se considera parte de la vida de la sociedad y, por otro, los aspectos culturales dan forma a las prácticas y métodos de comunicación. En casi todos los comportamientos humanos puede observarse una dimensión comunicativa y otra expresiva, con significados y valores culturales que se presentan en la conducta y en las actividades de la vida cotidiana.

De acuerdo con la antropología cultural, todas las culturas tienen en común ciertas características denominadas universales, que incluyen sistemas simbólicos (códigos lingüísticos y no verbales), sistemas de relaciones (de parentesco y de rol), así como sistemas de creencias y valores.³ Sin embargo, también se señala que las manifestaciones de rasgos comunes pueden ser peculiares de una cultura determinada, ya que cada cultura posee su propio lenguaje y sus códigos no verbales que reflejan los rasgos de esa cultura en particular, como el “ahorita” mexicano. Generalmente estas manifestaciones peculiares no son reconocidas sino cuando son experimentadas por individuos de una cultura distinta, quienes señalan las diferencias.

En el encuentro intercultural que se establece entre personas de diferente origen lingüístico y distinta cultura, el primer obstáculo es la existencia de sistemas de valores propios, los cuales se manifiestan en actitudes y comportamientos distintos, lo que puede

¹ Véase Nobleza C. Asuncion-Lande, “Comunicación intercultural”, en Carlos Fernández Collado y Gordon L. Dahnke, eds., *La comunicación humana: ciencia social*, Alfonso Carrillo Escalante, trad., México, Mc Graw-Hill, 1988, pp. 177-198.

² Véase Marta Rizo García, “Comunicación e interculturalidad: reflexiones en torno a una relación indisoluble”, *Global Media Journal* (México, ITESM), vol. 10, núm. 19 (2013), pp. 26-42.

³ Véase Claude Lévi-Strauss, *Antropología estructural (I)*, Barcelona, Paidós, 1995.

derivar en malentendidos y, en definitiva, entorpecer o dificultar la comunicación práctica.

Lamentablemente, cuando nos ponemos en contacto con personas de otra cultura no siempre consideramos toda una serie de valores, creencias, formas de pensar, de sentir y de actuar que están presentes en el encuentro (además del idioma) y que muchas veces nuestro interlocutor desconoce. En estas situaciones se produce el choque entre dos formas de ver la realidad, surgen malentendidos debido a actitudes, comportamientos y percepciones diferentes ante un mismo hecho, de tal forma que la comunicación puede incluso verse frustrada si no logran entenderse bien todos estos aspectos. De esta manera es posible afirmar que para comunicarse en un encuentro intercultural debe aprenderse la lengua, pero también debe comprenderse la cultura que va unida a ella.⁴

Conscientes de que para el buen desarrollo de las relaciones comerciales la comunicación intercultural con fluidez es fundamental, las grandes multinacionales fueron las primeras instituciones que realizaron estudios sobre las diferencias culturales entre los países del mundo.

Modelos de Hall

EXISTEN varios modelos que analizan la cultura de un país desde diferentes puntos de vista. De acuerdo con el antropólogo Edward Hall, las culturas del mundo pueden clasificarse en dos categorías: por un lado las de contexto alto y las de contexto bajo y, por el otro, las policrónicas y las monocrónicas, dependiendo de la concepción del tiempo que tengan.⁵

Hall explica que los países asiáticos, árabes, africanos y latinos tienen una cultura de contexto alto, en la cual mucho de lo que se comunica va implícito en el mensaje y no es necesario expresarlo verbalmente porque se transmite de forma ambigua a través del lenguaje corporal y gestual. En la cultura de contexto alto, la comunicación se realiza de manera indirecta. En cambio, en la cultura de contexto bajo, la mayor parte de la comunicación se da de manera

⁴ Véase Teresa Alonso Cortés, *Desarrollo de la competencia intercultural a través de los malentendidos culturales: una aplicación didáctica*, Madrid, Instituto Cervantes-UIMP, 2006, tesis de Máster en Enseñanza del Español como Lengua Extranjera; Karen Dayana Maldonado Cañón, *Aproximación a un marco conceptual teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales*, Bogotá, Universidad del Rosario, 2006.

⁵ Edward T. Hall, *The silent language*, Nueva York, Doubleday, 1959.

explícita y directa. Las palabras y el lenguaje verbal transmiten la mayor parte de la información, como en los países anglosajones, escandinavos y europeos no latinos, que son clasificados como culturas de contexto bajo.

En las culturas de alto contexto la mayor parte de la información se transmite de manera indirecta porque se piensa que una comunicación directa es demasiada fría e impersonal y hasta puede dañar el buen desarrollo de las relaciones interpersonales. En las culturas de contexto bajo, por el contrario, el ser franco y hablar con precisión y claridad se considera una forma de establecer una buena comunicación libre de malentendidos, sin que ello se considere una ofensa.

Las culturas monocrónicas perciben el tiempo de manera lineal y realizan una sola actividad a la vez. Aprecian el tiempo como recurso de trabajo y así se ven sujetas a la programación de calendario y a su estricto cumplimiento. En estas culturas el tiempo es dinero porque es visto en forma directamente proporcional a la productividad.⁶ Las culturas monocrónicas se rigen por el reloj, calculan y planean muy bien sus agendas. Los países anglosajones y los del norte de Europa pertenecen a este tipo de cultura.

En las culturas policrónicas se percibe el tiempo de manera circular y se realizan varias actividades al mismo tiempo. El tiempo no es un recurso en sí, sino un medio. De esta manera, las actividades no se sujetan a un calendario fijo, sino a la urgencia o importancia de los asuntos a tratar. En este tipo de culturas se da primacía al buen desarrollo de los lazos de amistad y compañerismo en el ámbito laboral que al cumplimiento de un horario estricto. América Latina se ubicaría en el tipo de cultura policrónica.⁷

Modelos de Hofstede

El psicólogo social Geert Hofstede propuso uno de los modelos más conocidos actualmente para definir la cultura nacional. En su investigación enfocó datos de cincuenta países, treinta y ocho ocupaciones laborales, veinte idiomas y tres regiones. Desarrolló cuatro dimensiones culturales⁸ mediante la aplicación de más de

⁶ Maldonado Cañón, *Aproximación a un marco conceptual teórico* [n. 4].

⁷ *Ibid.*

⁸ A estas cuatro dimensiones el autor añadió posteriormente otra más: la orientación de largo/corto plazo, pero aquí no se menciona ya que no se considera pertinente para esta investigación.

116 000 cuestionarios, con una muestra de empleados de cada país donde había filiales de la multinacional IBM. A continuación se describen las dimensiones que le permitieron diferenciar y clasificar la cultura de los países estudiados.⁹

Distancia del poder: este índice señala el grado en el cual se acepta una distribución desigual del poder. En las sociedades con alto índice de distancia del poder, el sistema jerárquico se mantiene con base en la desigualdad, por lo que tanto el jefe como el empleado asumen sus roles de manera natural. Así, la relación entre el jefe y el subordinado es de dependencia, los subalternos esperan recibir órdenes, mientras el jefe tiene el control y asume todas las decisiones. Estas diferencias son aceptadas, lo que se refleja en una gran brecha salarial y una desigualdad que depende del estatus que rige dentro de la organización. El jefe ideal para las sociedades con gran distancia de poder es un líder paternalista y benevolente.

En las culturas con baja distancia del poder los miembros de la sociedad se consideran iguales, y la asunción del poder es transitoria, su distribución se da con base en los méritos, más que por referencias personales o por las llamadas “palancas”. La relación subordinado-jefe no es de dependencia, hay interdependencia y se prefiere el estilo de liderazgo consultivo en lugar del autocrático o paternalista. Así entre el superior y el subordinado la relación es horizontal y todos pueden opinar, por lo que no se considera una falta de respeto manifestar una opinión contraria, estar en desacuerdo o rechazar las decisiones tomadas desde arriba.

El individualismo frente al colectivismo: esta dimensión mide el grado de identificación con el grupo al que se pertenece, frente al predominio del interés personal. Las culturas con alto individualismo son aquellas en las que los individuos se preocupan por sí mismos y su familia inmediata, sin tomar en cuenta a los demás. En cambio, en las culturas con un alto nivel de colectivismo las personas suelen pertenecer a grupos y ver por cada uno de sus integrantes.

En las culturas colectivistas, enfrentar a alguien directamente, es decir, encararlo, se percibe como una actitud grosera, prepotente e indeseable. Por eso se evitan palabras fuertes como el “no”, que puedan molestar al interlocutor, y la confrontación, para no herir susceptibilidades. En el ámbito laboral las culturas colectivistas se

⁹ Véase Geert Hofstede *et al.*, *Cultures and organizations: software of the mind*, Londres, McGraw-Hill, 2001.

caracterizan por extender sus relaciones familiares a la empresa o al lugar de trabajo. Así, el desempeño deficiente del empleado no es motivo para despedirlo ni tampoco el comportamiento autoritario o arbitrario del jefe será motivo para renunciar.

A diferencia de la ambigüedad de las culturas colectivistas, la comunicación en las culturas individualistas se caracteriza por ser directa, precisa y sincera, pues se privilegia el hablar claro, el decir las cosas como son, sin rodeos. La virtud está en la claridad y en la franqueza. Las relaciones entre el empleado y el empleador no trascienden el ámbito laboral. La persona es considerada solamente como una unidad productiva y el jefe no desarrolla con sus subordinados relaciones personales fuera del lugar de trabajo. En estas culturas predomina la percepción de que cada quien es responsable de su éxito o su fracaso y por este motivo no existe la corresponsabilidad o el sentimiento de implicación en la vida de los demás. En las culturas individualistas generalmente no se espera lealtad incondicional con un grupo o una organización.

Aceptación o rechazo de las situaciones que implican incertidumbre: esta dimensión mide la necesidad de los individuos de sentirse seguros. Donde la necesidad es mayor suele haber más reglas escritas y tanto los líderes como los gerentes tienden a tomar muy pocas iniciativas que impliquen riesgos y cambios. Por el contrario, donde hay un bajo nivel de aversión a la incertidumbre, los individuos están dispuestos a aceptar lo que no conocen y las organizaciones suelen tener un sistema menos estructurado, es decir con pocas reglas escritas, por lo que los líderes y gerentes están acostumbrados al riesgo y a la incertidumbre, a los cambios constantes.

Masculinidad frente a feminidad: la masculinidad se relaciona con la prevalencia de valores tales como el vigor, la fortaleza y el éxito en términos materiales. La feminidad se relaciona más con valores como la calidad de vida, la cooperación y adecuadas relaciones personales. Los países con un alto nivel de masculinidad dan gran importancia a las ganancias, al reconocimiento, al talento, a los logros y retos y a la riqueza. En cambio, en los países con un alto nivel de feminidad se da gran importancia a la cooperación; se aprecia una atmósfera amistosa, se toma en cuenta la seguridad en el trabajo, hay una preocupación por los otros y las decisiones se toman en grupo.

Los resultados de la investigación de Hofstede para México y Corea son los siguientes:

País	Índice de distancia del poder	Índice de individualismo	Índice de incertidumbre	Índice de masculinidad
México	81	30	82	69
Corea	60	18	85	39

Como se muestra en el recuadro, México es un país con un índice más alto de distancia del poder que Corea. Esta diferencia significa que en México el poder se concentra en pocas manos y existe una desigualdad mayor que en Corea. Mientras que en la dimensión del individualismo, Corea cuenta con un nivel más bajo, lo que señala que los mexicanos tienden a ser más individualistas. En México el índice de masculinidad es bastante alto, por lo cual su sociedad es clasificada como machista, mientras que el nivel de la masculinidad de Corea es relativamente bajo. En este rubro existen controversias entre los coreanos, porque la gente común y corriente tiene un índice de masculinidad suficientemente alto como para considerarla una sociedad machista, ya que existen roles bien definidos entre ambos sexos y es predominante el valor del éxito en ambos materiales. Por otra parte, las dos culturas muestran gran similitud en cuanto al rechazo a la incertidumbre.

Análisis de los resultados

TODOS los entrevistados coincidieron en señalar que en la comunicación intercultural, tanto en la vida cotidiana como en el trabajo, la diferencia de idioma es el principal obstáculo y causante de malentendidos. Sobre todo porque el bajo nivel de comprensión del español por parte de los coreanos origina más problemas de comunicación. Una trabajadora mexicana contó que la mayoría de los empleados coreanos hablan su lengua entre sí y ella no entiende nada. Sin embargo, este problema no tiene mucho que ver con las verdaderas diferencias culturales.

El análisis de los resultados de las entrevistas permite identificar otras variables culturales que causan conflictos entre empleados mexicanos y coreanos: las jerarquías, el individualismo frente al colectivismo, la actitud hacia el trabajo, la orientación del tiempo, el estilo de comunicación, la franqueza y el etnocentrismo. Ahora vamos a establecer qué influencia tienen tales diferencias culturales a la hora de la comunicación en el ámbito laboral en México.

La mayoría de los mexicanos entrevistados señala que entre los coreanos el rango se determina principalmente por la edad y cada quien sabe muy bien cuál le corresponde. Ese orden de jerarquía contrasta con los valores mexicanos, que buscan igualdad independientemente de la edad. Tal apreciación se observa claramente en la forma de hablar y comportarse. En la lengua española hay una tendencia a usar menos un lenguaje formal y respetuoso, en cambio, en la lengua coreana existe una clara diferenciación entre la forma de dirigirse a una persona de la misma edad y a otra de mayor o menor edad. Así es que cuando los coreanos se encuentran por primera vez con alguien, es muy común que comiencen la conversación con la pregunta sobre la edad de su interlocutor. Una vez aclarado este asunto, será fácil saber cómo relacionarse. Muchos entrevistados mexicanos contaron que se sintieron molestos cuando en sus primeros encuentros sus compañeros coreanos en el trabajo les preguntaron su edad.

La sociedad coreana está muy jerarquizada, de manera que no se ve apropiado que un subordinado se oponga en público a su superior. En las organizaciones coreanas, sobre todo en las empresas, se exige una obediencia ciega en las relaciones entre superiores y subalternos, por lo que los subordinados deben obedecer las órdenes sin expresar en público sus desacuerdos. Al respecto, algunos mexicanos entrevistados se quejaron de que sus jefes coreanos se comportaban como si tuvieran el derecho de hacer lo que quisieran sin ninguna posibilidad de réplica de sus subordinados.

Los jefes coreanos siempre tienen la última palabra en la toma de decisiones; aunque una decisión pueda ser tomada por los empleados, se requiere el visto bueno del jefe y es muy raro que no sea así. En Corea los jefes se responsabilizan por las consecuencias, mientras que en México la mayoría de las decisiones se toman desde arriba. Así los subordinados no están acostumbrados a tomar la iniciativa y hacen solamente lo que les pide su superior, por lo que no asumen su responsabilidad.¹⁰ En relación con esto, muchos entrevistados coreanos contaron que los mexicanos son muy pasivos y no hacen nada sin orden de su superior.

Tanto en México como en Corea existe un estilo de liderazgo paternalista benevolente, donde el superior tiene la obligación personal de proteger a sus subordinados y hasta velar por sus

¹⁰ Véase Eva S. Kras, *Management in two cultures: bridging the gap between U.S. and Mexican managers*, Yarmouth, ME, Intercultural Press, 1995.

necesidades personales o las de sus familias. En México este estilo de liderazgo se presenta principalmente en los altos niveles gerenciales y no a nivel de las bases.¹¹ Pero en Corea el liderazgo paternalista es práctica común. Según los entrevistados, ésta es una de las causas que provocan conflictos interculturales entre los mexicanos y sus superiores coreanos.

La sociedad coreana es muy colectivista. La noción confucianista que más ha influido en los coreanos es la de esforzarse por fomentar y mantener las buenas relaciones entre las personas. La capacidad de una persona para hacer a otros sentirse cómodos, cultivar y promover las relaciones armoniosas se considera una virtud. Sin embargo, en las relaciones entre superiores y subordinados suele darse una comunicación directa y abierta, en la cual se permite la crítica aun en público y gritar a los subordinados en el lugar de trabajo, lo que choca con la cultura mexicana, en la cual la comunicación interpersonal en general se realiza de manera indirecta para no herir la susceptibilidad del interlocutor, y se trata de evitar la crítica en público.

Los coreanos siempre se sienten identificados como miembros de un grupo, y el estatus de cada uno en la sociedad se determina por el lugar que ocupan en él, no por sus logros individuales. La formación del grupo y la lealtad va más allá de la familia, por lo que la corresponsabilidad se encuentra entre los grupos de amigos, los colegas de trabajo, los grupos formados por algún interés común, como deporte, música, arte etc. Así es que la lealtad que tienen los coreanos con la familia se transfiere a la organización empresarial a la cual pertenecen. Por eso el trabajo suele tener primacía sobre la familia: muchos se quedan en el trabajo hasta muy tarde, ahí se sienten cómodos como en casa y a veces van los fines de semana para terminar asuntos pendientes. Al respecto, la mayoría de los mexicanos entrevistados señala que para los coreanos trabajar horas extra es parte de la vida cotidiana.

La cultura coreana y la mexicana han sido clasificadas como colectivistas, pero sus características son muy diferentes. En México la formación del grupo se basa principalmente en la familia y el grupo más importante es la familia extendida, a la cual se guarda una lealtad incuestionable, así como a sus valores que son fuertes y

¹¹ Véase Norman R. Page y Richard L. Wiseman, "Supervisory behavior and worker satisfaction in the United States, Mexico and Spain", *Journal of Business Communication* (SAGE Publishing), vol. 30, núm. 2 (1993), pp. 161-179.

resultan clave en las decisiones que se toman en el lugar de trabajo. Eva S. Kras, especialista en cultura gerencial, explica que en el lugar de trabajo la lealtad no se transfiere a la organización sino hacia el jefe como individuo, por lo que se manifiesta a la vez un colectivismo familiar y un individualismo social. Esto se refleja en la solidaridad que se demuestra hacia la familia y grupos cercanos de interacción, y, por otro lado, en la falta de interés o compromiso social con respecto a lo que pueda suceder en su entorno.¹²

Para los coreanos el trabajo es como una obligación sagrada que debe realizarse por el bien del grupo y el esfuerzo que implica es, a veces, más importante que el resultado logrado. El confucianismo enseña que cada individuo tiene que adquirir habilidades y educación, así como trabajar mucho, no gastar más de lo necesario, ser paciente y perseverante. En cambio, para los mexicanos el trabajo es un mal necesario, un medio para alcanzar una buena calidad de vida para sí mismos y para su familia y hay cierta tendencia a valorar más el ocio que el trabajo.¹³

El dicho popular “Trabaja para vivir, no vivas para trabajar” describe de manera exacta lo que piensan los entrevistados con respecto al trabajo: los coreanos viven para trabajar mientras que los mexicanos trabajan para vivir. Los coreanos entrevistados consideran que los mexicanos viven el presente sin preocuparse ni planificar el futuro. Mientras que los mexicanos entrevistados consideran que los coreanos viven y planifican para el futuro sacrificando el presente. Como se ha mencionado, en las culturas monocrónicas se hace una cosa a la vez y se respetan los plazos fijados; se da más importancia a las tareas que a las relaciones personales. En las culturas policrónicas se valora más el mantenimiento de las relaciones personales que el cumplimiento del trabajo.

Las culturas monocrónicas conciben el tiempo como algo fijo, a diferencia de las policrónicas que lo consideran más flexible. En el primer caso, la puntualidad es imprescindible y la programación debe seguirse al pie de la letra, mientras que en el segundo tipo hay más tolerancia en estos aspectos. Los coreanos tienen dos orientaciones del tiempo. La policrónica funciona sólo dentro de Corea, en el trato entre coreanos. Para el trato con los mexicanos, los coreanos adoptan la modalidad monocrónica.

¹² Véase Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez, *Psicología del mexicano en el trabajo*, México, McGraw-Hill, 2004.

¹³ *Ibid.*

Por su parte, la cultura mexicana es predominantemente policrónica, lo que causa equívocos sobre el tiempo y los compromisos temporales. En México el compromiso del tiempo es considerado como un objetivo deseable, no como una promesa que exija su cumplimiento. Los coreanos entrevistados señalan la impuntualidad como algo que con frecuencia les molesta en el trato con los mexicanos, que tienen tendencia a aplazar las tareas pendientes y cuando se los presiona responden con expresiones como “ahorita” o “ahoritita”, palabras que no necesariamente reflejan diligencia. Al respecto, los mexicanos entrevistados señalan que en su país todo va muy lento, pero en las empresas coreanas todo tiene que ir muy rápido. Para los mexicanos el tiempo es flexible, relajado y circular, por lo tanto ilimitado. La palabra “mañana” está estrechamente relacionada con el día de “mañana” o bien “más tarde”, por lo que debe esperarse que las cosas se hagan en algún momento.

Los coreanos tienen un estilo de comunicación muy escueto, dicen sólo lo necesario y evitan dar mayores explicaciones. En cambio, los mexicanos usan un estilo de comunicación muy elaborado, lo que significa que dicen más de lo que es necesario. Por ese motivo, en la comunicación intercultural el mexicano suele percibir al coreano como frío. En el ámbito laboral, los superiores coreanos están acostumbrados a dar órdenes a sus subordinados de manera directa, utilizando formas lingüísticas de mandato sin expresiones de cortesía. Para los mexicanos este estilo de comunicación es descortés, imperativo y prepotente.

De acuerdo con Hall, tanto la cultura coreana como la mexicana se clasifican como de contexto alto, sin embargo, hay marcadas diferencias entre ambas. En la coreana la comunicación es más implícita que en la mexicana, por eso, el contexto tiene gran importancia. Se recurre a cierto contexto de información compartida por el interlocutor para transmitir más información sin verbalizarla directamente. Como se mencionó anteriormente, en el ámbito laboral los superiores dan instrucciones y los subordinados las acatan. Sin embargo, estas órdenes suelen ser excesivamente generales, en vez de específicas o detalladas, por lo que los trabajadores mexicanos deben decidir por sí mismos cómo llevarlas a cabo. Esta peculiaridad, combinada con una alta tolerancia hacia el autoritarismo, produce graves malentendidos en la comunicación entre mexicanos y coreanos en el seno de las empresas coreanas instaladas en México.

En relación con esto, muchos coreanos entrevistados afirman que para los mexicanos es muy importante una clara explicación de las tareas: si les explican bien, hacen lo que se les dice. Algunos tienen miedo de preguntar cuando tienen dudas, así que una buena explicación es indispensable.

Los conceptos de verdad y mentira difieren. Un factor que puede causar muchos problemas y malentendidos en la comunicación intercultural es la diferente manera de interpretar los hechos. Cuando mexicanos y coreanos trabajan juntos, a menudo la forma de concebir los hechos se convierte en una fuente de conflictos. Según el psicólogo Rogelio Díaz-Guerrero, existen dos tipos de realidad que pueden distinguirse: la objetiva y la interpersonal. En algunas culturas, como la coreana, se tiende a tratar todo en términos de realidad objetiva. En otras culturas como la mexicana, suele tratarse todo en términos de relaciones interpersonales.¹⁴ Los coreanos dan mucha importancia a contar la verdad. Mientras tanto, para los mexicanos hay verdades diversas, lo que les sirve para mantener buenas relaciones interpersonales. En relación con esto, los coreanos entrevistados contaron que a veces los mexicanos tienden a prometer cosas que no pueden realizar y así decepcionan a otras personas. Los mexicanos están acostumbrados a tranquilizar a los demás diciendo que todo va bien, mientras que no saben si pueden cumplir lo que han prometido. Para muchos mexicanos es difícil admitir sus errores. Simplemente no dicen nada por miedo a las consecuencias. Además dicen siempre “sí” a todo lo que se les pregunta, aunque al final no cumplen su promesa.¹⁵

El etnocentrismo es la actitud o punto de vista desde el cual se analiza el mundo de acuerdo con los criterios de la propia cultura. Muchos empleados mexicanos se quejan de que en las empresas coreanas se juzga todo con criterios coreanos (“Los coreanos son...”, “En las empresas coreanas...” etc.), se desprecia a la gente y los productos locales, todos los altos mandos están reservados para los coreanos, que suelen hablar coreano siempre que pueden. Los mexicanos no lo entienden y a veces se sienten aislados y consideran que las decisiones importantes las toman sólo los coreanos, sin permitir la participación de los empleados locales, y que generalmente muestran desconfianza hacia ellos.

¹⁴ Véase Rogelio Díaz-Guerrero, *Psicología del mexicano*, México, Trillas, 1994.

¹⁵ Kras, *Management in two cultures* [n. 10]; y Rodríguez y Ramírez, *Psicología del mexicano en el trabajo* [n. 12].

Por último, los coreanos tienden a diferenciar su propio grupo (*in-group*) del ajeno (*out-group*), de manera que suelen dar a los de fuera un trato discriminatorio y es mucho peor cuando se trata de personas que no son de su misma cultura. Por eso, los coreanos que trabajan en empresas coreanas en México tienden a evitar reuniones sociales con los empleados locales fuera del lugar de trabajo, lo que les impide llevar buenas relaciones interpersonales.

Conclusiones y consejos

PARA trabajar en un contexto multicultural se requiere, además de la capacidad lingüística, competencia intercultural y capacidad para adaptarse y desenvolverse con éxito en diferentes situaciones en que se requiera comunicarse con personas de otras culturas; de lo contrario, el clima de trabajo podría verse afectado. En el ámbito de los negocios, las diferencias culturales adquieren gran importancia debido a que el desconocimiento de los sistemas de valores propios de cada cultura, manifiestos en actitudes y comportamientos distintos, puede causar malentendidos que ocasionan problemas.

Como puede constatarse a lo largo de este trabajo, son numerosas las diferencias que afectan la comunicación intercultural en el ámbito laboral. Tales diferencias se enmarcan en los campos relacionados con la aceptación de la jerarquía, el mayor individualismo o colectivismo, la actitud hacia el trabajo, la orientación del tiempo, el estilo de comunicación, la franqueza y el etnocentrismo.

Para que exista una comunicación fluida, los mexicanos entrevistados recomendaron a los coreanos abandonar el etnocentrismo, mostrarse accesibles y sensibles a la cultura mexicana, abrir canales de comunicación clara, establecer vínculos de confianza para evitar malentendidos y aprender español para una mejor comunicación. Asimismo, consideran necesario que se valore su trabajo, se reconozca su cordialidad y se les motive en sus iniciativas laborales. Para promover una mejor comunicación, los coreanos entrevistados aconsejaron a los mexicanos informarse sobre la cultura coreana, admitir los errores que puedan cometer y tener en cuenta las diferencias en la forma de concebir el tiempo, especialmente en lo relativo a la puntualidad.

RESUMEN

El artículo analiza cómo las diferencias culturales entre mexicanos y coreanos en un ámbito laboral influyen en la comunicación. Particularmente en el área de los negocios, las diferencias culturales adquieren mucha importancia debido a que el desconocimiento de los sistemas de valores propios de cada cultura puede causar malentendidos y problemas. Las diferencias que afectan la comunicación intercultural en el ámbito laboral son numerosas y se enmarcan en los campos relacionados con la jerarquía, el individualismo y la colectividad, la actitud hacia el trabajo, la orientación del tiempo, el estilo de comunicación, la franqueza y el etnocentrismo.

Palabras clave: comunicación intercultural México-Corea, conceptos culturales, malentendidos culturales.

ABSTRACT

In this article, the author analyzes how the cultural differences between Mexicans and Koreans influence communication in the work sphere. In particular, in the area of business, cultural differences acquire great importance because the lack of knowledge about each culture's value systems may cause problems and misunderstandings. The differences that affect intercultural communication at work are numerous and they are framed in areas related to hierarchy, individualism and collectivity, attitude toward work, orientation in time, communication style, frankness and ethnocentrism.

Key words: intercultural communication Mexico-Korea, cultural concepts, cultural misunderstandings.