

# GUANXI: CONCEPTO E IMPLICACIONES EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN CHINA

**EDUARDO BUENO**

**M.ª PAZ SALMADOR**

Universidad Autónoma de Madrid.

**DAN LI**

Indiana University Kelley Business School, USA.

El crecimiento elevado y el rápido cambio socioeconómico que viene protagonizando China en las últimas décadas junto a la apertura iniciada en su mercado, vienen caracterizando la nueva realidad como país emergente, delineando el proceso de construcción de una potencia económica mundial para el siglo XXI.

Esta cuestión presenta un gran interés en los procesos de internacionalización de las empresas de Occidente, en general, y de las españolas, en particular, dadas las experiencias de éxito conocidas desde hace algunos años. Por ello, para formular una adecuada estrategia de internacionalización (Bueno *et al.* 2006) hay que llevar a cabo un proceso de análisis de los factores que pueden influir en el éxito estratégico. Es relevante definir unas directrices y acciones que conduzcan al citado éxito, gracias a la adecuada adaptación a los caracteres o aspectos que explican el cómo y por qué se llevan a cabo los intercambios o transacciones económicos en la economía china y, especialmente, cuál es el estilo de dirección y de comportamiento organizativo que re-

vela la idiosincrasia de los diferentes agentes del mercado en China, con los cuales se llevarán a cabo los negocios pretendidos por la estrategia formulada por la empresa española en concreto, que ha decidido invertir y operar en dicho mercado.

En este proceso, y dadas las diferencias culturales y de funcionamiento de la sociedad y economía china, con lo que es usual en la mayoría de los países de Occidente, es fundamental que la dirección de la empresa conozca cuáles son los factores o aspectos que pueden facilitar la entrada en el país chino y, sobre todo, asegurar el inicio de la relación económica y la generación de las condiciones y de los acuerdos para llevar a cabo el negocio diseñado y la

estrategia formulada, en un determinado y aceptable nivel de relación socioeconómica que asegure el logro de cierto éxito sostenible de los objetivos propuestos.

Con este trabajo, en definitiva, se pretende analizar el concepto y significado del término en *chino han* (lengua mandarina) de la expresión *guanxi*, de difícil traducción literal, dadas las grandes diferencias culturales y lingüísticas entre un país oriental, tan característico y de gran raigambre histórica y cultural como China y un país occidental como España, con su propia historia y cultura, también singular y a su vez plural.

En este sentido, el trabajo ha abordado la importancia del término *guanxi*, utilizando para ello la metodología de la filosofía analítica o del lenguaje, con el fin de entender los aspectos explicativos que se relacionan con el significado de la palabra, como son los conceptos de *denotación* y *connotación*, para así aproximarnos a la lógica y a la verdad que puede encerrar la semántica del término, sin perder el valor y la aceptación social que el mismo tiene en lengua mandarina al ser trasladado a la comprensión en la lengua española; para lo que, también, ha sido utilizada la metodología del análisis sociológico del conocimiento de Bourdieu (2003).

Este estudio ha sido posible gracias al equipo formado, con sus conocimientos y experiencias concretos sobre el tema del trabajo, por una profesora china que trabaja hace algunos años en una universidad norteamericana (Dan Li) y por dos profesores españoles con diversas experiencias en su área de conocimiento en países y con empresas de Oriente y Occidente (Eduardo Bueno y M.º Paz Salmador).

En consecuencia, con este trabajo en equipo y con dichos conocimientos ha sido posible presentar unos resultados y directrices que explican el sentido teórico y formal, así como el valor pragmático y de aplicación del concepto *guanxi* en la sociedad y economía china y, en particular, a la hora de organizar y desarrollar negocios con socios locales en China.

Por ello, el trabajo se inicia con un análisis lógico-semántico de dicho término idiosincrásico de la cultura china, para a continuación abordar un estudio comparado de los caracteres o aspectos principales que definen los estilos de dirección y de comportamiento organizativo, generalmente aceptados, de las empresas chinas respecto a las españolas, a partir de los estudios empíricos, lecciones aprendidas y mejores prácticas conocidas por los autores.

Tanto este inicio sobre el significado socioeconómico de *guanxi*, como el desarrollo conceptual y praxiológico del término en una perspectiva o implicación estratégica en los procesos de internacionalización de

las empresas o de entrada en mercados emergentes, como es el caso de China, se ha llevado a cabo de una forma lo más sintética posible, dadas las condiciones o limitación de amplitud del trabajo, así como por la conveniencia de dejar para futuros desarrollos de esta línea de investigación emergente las cuestiones de detalle o de referencia más concreta, bien en su aplicación sectorial o en su relación taxonómica de las organizaciones de referencia, o bien para abordar más adelante estudios de casos o de experiencias empresariales con alguna perspectiva temporal, o longitudinal cruzando sectores de actividad con tipos organizativos.

El trabajo se desarrolla posteriormente en dos partes principales. La primera estudia cómo se construye un *guanxi* en la sociedad china, teniendo en cuenta sus aspectos y sus tres pilares principales. Construcción de la red de relaciones que se orienta a cómo se aplica dicho concepto para iniciar y llevar a cabo una empresa o un negocio. La segunda concreta de una manera práctica la importancia del *guanxi* en los términos necesarios para definir unas directrices que permitan orientar a la dirección de la empresa española en el proceso de formación de una estrategia para entrar y actuar en el mercado chino de manera sostenible o con perspectiva de medio y largo plazo. Ambas partes son esenciales y se han apoyado en el marco conceptual y en la literatura relevante que trata el concepto *guanxi* y sus relaciones y procesos de posible transferencia para la formulación de una estrategia de internacionalización o de entrada en China de una empresa española. Finalmente, el trabajo presenta las principales conclusiones obtenidas en el estudio llevado a cabo, enfatizando los aspectos más relevantes que deben ser considerados en una eficiente y efectiva dirección estratégica para una empresa española que ha tomado la decisión de actuar o desarrollar negocios en China.

## SIGNIFICADO DE «GUANXI» EN LA ECONOMÍA CHINA



El término *guanxi* está compuesto por dos sintagmas, sílabas, o caracteres: *guan* y *xi*. El primero de ellos puede tener el significado de «puerta» o de «valla para entrar» a un espacio, y el segundo puede ser comprendido con la referencia a «unión o conexión entre partes o elementos» o a la «relación entre personas». En consecuencia, la semántica de *guanxi* podría concretarse en una traducción algo literal que se puede aproximar al siguiente significado: «abre la puerta o pasa la valla para poder conectarte o relacionarte con otros».

Concretando un poco más, en este ejercicio propio de la filosofía del lenguaje que nos puede acercar a la comprensión en español de una palabra bísílaba

de la lengua china más utilizada como es el *han*, (mandarín), hablado por el 94% de la población de China, se debe indicar que esta semántica puede ser explicada por los conceptos relacionados con el significado de la palabra, tal y como propuso G. Frege (1971) en 1892-1893 en su «teoría del significado» [Moya, 2000: 11-26]: *denotación* (valor significativo y aceptado que posee el término o la palabra directamente relacionada con la *connotación* o con el referente); *connotación* (nota o conjunto de notas subjetivas del significado de la palabra o idea que, por asociación, es sugerida por el término y, finalmente, *verdad* (objeto del proceso de análisis lógico semántico sobre la *denotación* y *connotación* de la voz de referencia).

En este sentido hay que precisar que la lengua mandarina está basada en la sílaba, dado que muchas de sus palabras son monosílabas o bisílabas —como la que ahora nos ocupa— y que en función de su diversidad tonal pueden diferenciarse significados, dado el valor fonológico que tienen aquéllas. Siguiendo con esta reflexión lógico-semántica, si se pasa al referente o connotación socioeconómica, *guanxi* puede tener el significado de «cómo establecer lazos personales o vínculos sociales entre las partes para llevar a cabo determinada transacción o actividad interpersonal deseada por las mismas».

Una vez superadas las diferencias culturales y filosóficas en la compleja traslación semántica de la palabra china a su versión española, se puede cerrar esta primera reflexión lingüística, de carácter general, con la propuesta normalmente aceptada sobre cómo *guanxi* puede explicar «las conexiones o relaciones informales de carácter esencial para conseguir la aprobación social y poder tener acceso para casi todo en China» (Tsang, 1998: 64) y, en este sentido, expresa una cuestión vital para llevar a cabo actividades comerciales o desarrollar negocios en este país; es decir: «constituye la sangre que da la vida a la actividad de las comunidades de negocios chinas» (Ramasamy, Goh y Yeung, 2006: 130).

Viene siendo generalmente aceptado, ante las evidencias sociales observadas, que la sociedad china se encuentra todavía muy arraigada en los valores tradicionales y milenarios de Confucio, los cuales incluyen, entre otros, la piedad filial; el respeto con reconocimiento con la diligencia; el compromiso moral y personal en la familia, en sus antecesores; el cuidado de las apariencias y la importancia de la red de las relaciones personales (Bond, 1996).

Sobre estos valores se han ido construyendo las organizaciones chinas y desarrollando las prácticas empresariales, creándose, en consecuencia, un estilo de dirección idiosincrásico que caracteriza los procesos de formación de las estrategias y de la toma de decisiones en las empresas chinas y, en sen-

tido amplio, en la economía china en su conjunto. En el cuadro 1 se recogen algunas de las principales diferencias observadas en el estilo de dirección y comportamiento organizativo entre empresas chinas y españolas.

Las características más destacadas en el estilo de las organizaciones chinas se basan en procesos de decisión altamente centralizados, con una reducida estructuración de las actividades o de los flujos de trabajo, con un liderazgo de estilo paternalista, con un fuerte énfasis en la importancia de la colectividad y del comportamiento del grupo, así como, con una elevada influencia de la familia en la propiedad y en la dirección (Jacob, 1982; Tung y Yeung, 1996; Tsang, 1998, y Ramasamy *et al.*, 2006).

También es destacable la actitud contrastada en el ciudadano chino, cuando emigra de su país, y la reciente evolución de la economía china, que se concretan en una clara orientación al emprendimiento de negocios y la creación de empresas y generación de innovación.

En cuanto a las empresas españolas, especialmente las de una cierta dimensión, también se sigue observando, a pesar de la evolución y modernización de la economía española, en el último aspecto comentado relativo a la propiedad y dirección, una presencia destacable de la familia. En cambio, en los otros aspectos recogidos en el cuadro 1 se pueden observar claras diferencias (Bueno, 1983, Bueno, 1984; 1990; y De Pablo, 1986, y Bueno y Morcillo, 1993).

Es evidente que en las empresas españolas, por las influencias históricas de diferentes culturas propias de Occidente y de Oriente, conviven algunos caracteres de organizaciones, tanto de unas como de otras civilizaciones y naciones. Tal es el caso de la importancia de las relaciones personales y sociales en los procesos de negocio, como el papel del favor o la recomendación «de parte», así como la importancia de la confianza a partir del conocimiento «del otro».

En cambio, como es natural, los valores morales y sociales, la lealtad y el buen comportamiento de la persona en sus relaciones tienen una menor presencia en el comportamiento organizativo de las empresas españolas.

Las características de las empresas chinas, por otra parte, ofrecen como resultado un escenario socioeconómico en el que las prácticas difieren de las normas escritas y de la regulación manifiesta. En este espacio social, con esta educación y capital cultural propios del pueblo chino y de su historia, la expresión *guanxi*, siguiendo a Bourdieu (2001 y 2003), puede ser comprendido como término simbólico de una cultu-

ra y de una práctica, como *habitus* de comportamiento de un significado y reconocimiento en definitiva de un *modus operandi* u «oficio» en la forma de hacer negocios en China. Por lo tanto *guanxi* se convierte en un facilitador de las transacciones comerciales o económicas, motivando un pensamiento en las compañías chinas de cierta reserva y prudencia ante lo foráneo, por ser desconocido, cuando se les acercan organizaciones extranjeras u otras entidades para iniciar negocios entre ambas. Situación que se podría expresar de esta manera: «si no te conocemos, ¿cómo podemos confiar en ti?». En resumen, *guanxi* se convierte en una formalidad necesaria o en un procedimiento esencial para las empresas extranjeras que quieren establecerse en China con la intención de realizar negocios con otros agentes de su economía; por lo que sin *guanxi* no hay intención posible de hacer los negocios pretendidos en este país.

El concepto de *guanxi* también puede ser encontrado en un referente cercano en otras culturas, sobre todo de Oriente o que hayan tenido gran influencia histórica por la presencia de pueblos procedentes de este entorno, aunque es difícil hallar un significado preciso sobre la importancia que se le viene dando en China, en donde las relaciones socio-personales y las redes que generan en su espacio social y en su práctica cultural requieren de una atención especial para la dirección estratégica de las empresas que desean invertir y negociar en este país. Tal y como se destaca en *The Economist* (2000): «China no es una economía basada en reglas, al menos no todavía; es aún una economía basada en relaciones». Académicos y directivos vienen aceptando la importancia del *guanxi* y los aspectos principales que le construyen como concepto, como valor significativo y aceptado por las partes o por los socios que pueden conformar la transacción o negocio de referencia. Entre los aspectos principales se pueden incluir: el cuidado de las apariencias, citado con anterioridad (*mianzi*); los favores recíprocos (*renqing*) y el afecto a las emociones (*ganqing*).

### LA CONSTRUCCIÓN DE UN «GUANXI» EN LA SOCIEDAD CHINA

El análisis praxiológico a través de las mejores prácticas observadas y aprendidas de los tres aspectos antes mencionados permite iniciar el proceso de cómo y por qué se construye un *guanxi* en la sociedad china. Las apariencias (*mianzi*) se refieren a la imagen positiva de una persona en un contexto relacional, y se crea sobre la base del desempeño de uno o de varios papeles sociales específicos que deben ser bien reconocidos por los otros; describe, por tanto, la relación adecuada de una persona con su entorno o espacio social y su importancia radica precisamente

en la relevancia de las relaciones y percepciones sociales en una sociedad que es consciente de los espacios sociales que la componen y del papel que cada uno puede jugar en ellos (Hofstede, 1992). En consecuencia, en el proceso de adquisición de «apariencia», las personas se endeudan o hacen negocio con quienes les han ayudado a conseguirla.

En el otro extremo, la «apariencia» se pierde cuando las personas, bien a través de sus propias acciones o bien a través de las acciones de aquellos relacionados con ellas, no responden a los requisitos básicos aceptados socialmente en virtud de su posición (Ho, 1976), o en relación con el concepto de posición social como «espacio simbólico» o «disposición cultural» del espacio o entorno social que se determina (Bourdieu, 2003). Una pérdida de «apariencia» trae la vergüenza y deshonra a las personas y a su familia, lo que puede provocar, a su vez, que otros pierdan la citada «apariencia», por lo que se considera un acto agresivo y condenado moralmente para aquellos que han provocado la correspondiente desacreditación (Tung y Yeung, 1996).

El «favor recíproco», como segundo aspecto considerado (*renqing*), presenta también un papel principal para crear *guanxi*, ya que si un socio o componente de la red de relaciones existentes entre un grupo de personas, afronta dificultades, los otros deben ayudarle. Esto implica la aceptación en el comportamiento de aquél, de la obligación moral, respecto a otros; es decir, el que recibió la ayuda debería devolver dicho favor tan pronto como surja la posibilidad en otro miembro de la red de relaciones (Hwang, 1987). El «favor recíproco», en suma, es una fuerte norma social y es moralmente vinculante para la sociedad china. Quienes no devuelven los favores recibidos son considerados personas sin credibilidad, desleales, que pierden su «apariencia» o «disposición social» (Bourdieu, 2003: 28-29).

El tercer aspecto considerado es el afecto a las emociones (*ganqing*), que considera el papel de los sentimientos y se relaciona, en consecuencia, con el compromiso emocional y duradero que se desprende de los vínculos sociales íntimos entre las personas a lo largo del tiempo, tales como los que suelen existir entre padres e hijos, entre amigos íntimos de la niñez y juventud, entre profesores y estudiantes o maestros y alumnos. Por ejemplo, en una relación estrecha y continuada profesor-alumno, el estudiante adquiere una deuda moral de por vida, igual que sucede en los hijos con respecto a sus padres (Yang, 1994). Aunque las deudas de esta naturaleza no han de ser pagadas de forma inmediata, se convierten en algo fundamental respecto a los esfuerzos por recordarlas y así poder mantener un intercambio equilibrado de relaciones que se sustentan en estos valores en el largo plazo.

En definitiva, la construcción de un *guanxi* duradero y

**CUADRO 1**  
**DIFERENCIAS PRINCIPALES EN EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y COMPORTAMIENTO**  
**ORGANIZATIVO ENTRE EMPRESAS CHINAS Y ESPAÑOLAS**

Aspectos analizados	Situación general y valoración	
	Empresas chinas	Empresas españolas
Proceso de toma de decisiones	Altamente centralizado	Relativamente descentralizado
Estructuración de actividades	Baja	Alta
Estilo de liderazgo	Básicamente paternalista	Básicamente profesional
Influencia en la propiedad y en la dirección	La familia	Familia, mercado de instituciones
Importancia de la red de relaciones personales en los negocios	Muy alta	Importante
Orientación hacia el emprendimiento	Elevada	Baja
Papel de la confianza entre las partes	Muy elevada a nivel personal, baja a nivel organizativo	Importante tanto a nivel personal como organizativo
Papel de los valores morales y el buen comportamiento personal	Elevado	normal
Papel del favor y la recomendación	elevado	normal
Énfasis principal del estilo de dirección	La colectividad	El individuo
Énfasis del comportamiento organizativo	Importancia de la persona y su círculo	Importancia de la organización

FUENTE: Elaboración propia.

fiable es la base de la confianza y de la lealtad, necesarias para llevar a cabo negocios en la sociedad china, en la que los derechos de propiedad, los contratos formales y los principios de la teoría de la agencia, hasta ahora, han tenido otra forma de entenderse o con otro significado y, por lo tanto, poca presencia o una débil influencia a lo largo de la historia de su economía y de sus organizaciones como paradigma explicativo de su funcionamiento. La confianza a nivel personal, más que la relación con la organización, continúa siendo la base para las transacciones económicas entre las compañías chinas.

Una vez considerados los aspectos anteriores es momento de analizar los tres pilares sobre los que se puede construir *guanxi* para desarrollar la práctica de los negocios en China. Estos pilares son los siguientes:

- 1** Una identidad social común.
- 2** La existencia de una tercera parte en común.
- 3** Una aspiración o expectativa de compromiso o colaboración común.

El primer pilar hace referencia a la importancia de la existencia de una identidad social común (Jacob, 1982), que incluye varios aspectos, los cuales, a su vez, generan tres tipos de *guanxi*, tal y como se recoge en el gráfico 1. En este sentido se pueden observar aspectos como: un mismo lugar de nacimiento (*tong xiang*), una misma institución educativa (*tong sue*) o un mismo lugar de trabajo (*tong shi*), entre otros. La comunidad viene expresada por el término *tong*, que tiene el significado o se podría traducir por: mismo, común o compartido.

Las tres clases de *guanxi* basados en la existencia de una identidad social común, generada bien por la familia, por la escuela, o bien, por el trabajo, impli-

can diferentes procesos de intercambio, tanto de naturaleza intangible (sentimientos) como tangibles (materiales); si bien, el grado de existencia de los mismos varía según el tipo de *guanxi* (Yang, 2001). El «*guanxi socio-afectivo*» está vinculado básicamente con relaciones de tipo familiar y de amistad, cuya interacción social implica primariamente el intercambio de sentimientos de amor y pertenencia.

El «*guanxi instrumental*» hace referencia a relaciones basadas en el intercambio de materiales o de recursos propios del mercado, de relaciones de negocio a lo largo del tiempo, y cuyo objetivo es la satisfacción de necesidades materiales. Por último, el «*guanxi mixto*» se basa en relaciones que implican intercambios, tanto de sentimientos como de factores o bienes materiales, y que ocurre generalmente entre compañeros de estudios o de colegio, colegas de trabajo o entre personas del mismo pueblo, ciudad o región.

El segundo pilar representa la existencia de una tercera parte que mantiene una relación común con cada uno de las dos partes en cuestión, es decir, con los que aquél tiene un *guanxi*, por lo que al ser éstos presentados por un tercero se genera una nueva forma de *guanxi*. Este tipo de relación puede ser iniciada, tanto por parte tercera como por cualquiera de las otras dos partes, con el ánimo de obtener ayuda, resolver un problema, desarrollar determinado intercambio o simplemente comenzar una relación, bien bilateral o bien triádica.

Finalmente, el tercer pilar tiene una especial referencia o particular influencia en el ámbito de las relaciones o interacciones sociales vinculadas a los procesos de negocio, pudiéndola constituir personas que, a pesar de no compartir una identidad social común o no tener una tercera parte en común, consiguen crear las bases potenciales de relación y

colaboración a través de su expresión de la intención, formalización de una expectativa, sustentada bien en valores o ideales, o bien en aspiraciones sociales e, inclusive, en la promesa de comprometerse en futuros intercambios o colaboraciones. En este sentido, las partes o socios del *guanxi* fundamentan su relación en los ideales, valores o aspiraciones sociales comunes. No obstante, hay que indicar que este tipo de *guanxi*, presenta cierta debilidad por su formación reciente, compitiendo peor o con mayores dificultades ante otro *guanxi* que haya sido creado hace varias décadas.

### IMPLICACIONES ESTRÁTÉGICAS DEL GUANXI PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN CHINA ‡

En las páginas anteriores ha quedado evidenciada la importancia del término *guanxi* en la práctica de los negocios en China. Por ello, hay que reconocer el papel principal que éste tiene no sólo para el posible desarrollo de un negocio sino sobre todo, si el mismo quiere alcanzar un mínimo éxito. Los directivos de las empresas chinas se basan en la existencia de *guanxi*, promoviendo la confianza y la lealtad a nivel personal y entre los miembros del círculo que forman parte de las relaciones que explican y justifican la existencia del citado *guanxi*; cuestión fundamental, dado que las personas son generalmente más leales a otras personas que a la propia organización, al ser entendida ésta como la estructura resultante de la red de relaciones entre los integrantes de la misma.

También *guanxi* puede ser primordial como una fuente de información para llevar a cabo las relaciones pretendidas de negocio. En general, los chinos no establecen fácilmente relaciones con extraños o desconocidos y no lo hacen de manera rápida como lo puede llevar a cabo un occidental (Hofstede, 1992). De la misma manera, tampoco se muestran muy accesibles a miembros que no pertenecen a su círculo o a su espacio común, expresado en determinado *guanxi*, mientras que personas que si están relacionadas socialmente o tienen *tong*, comparten decididamente información. Por lo tanto, en China se requiere de la existencia de *guanxi* para poder tener acceso a determinada información o a la precisa para poder iniciar un negocio; muchas veces a través de la prestación de los servicios de una agencia especializada que proporciona su propio *guanxi*.

Esta realidad social hace que para las empresas que deseen invertir en China o hacer negocios con organizaciones chinas el concepto *guanxi* se convierte en el factor influyente o el crítico para hacer efectivo el proceso que determine el grado necesario de transferencia de información y de conocimiento entre las empresas que pretenden relacionarse o, inclusive, entre empresas que ya son miembros de una misma alianza, según la estrategia que haya sido formulada.

En el entorno socio económico actual, donde el conocimiento se convierte en factor clave de la creación de valor y de ventaja competitiva sostenible de las organizaciones, es cuestión crítica entender que el intercambio de conocimiento constituye tanto un recurso como una capacidad esencial para la supervivencia y el éxito de una organización (Bueno *et al.* 2005).

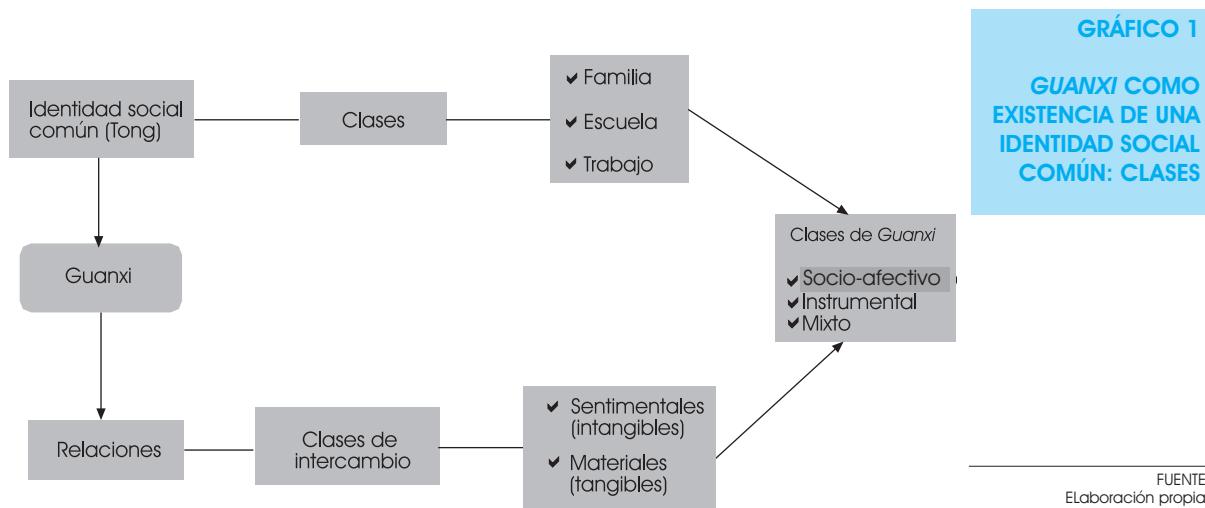
En este orden de razonamiento, académicos y directivos reconocen que el grado de intercambio de conocimiento, sobre todo en el proceso de transferencia hacia la innovación, depende, en gran medida, de la apertura y comunicación efectiva con el socio, así como de la confianza establecida entre la organización o la parte que ofrece la información y la firma que la recibe (Szulanski, 1994).

Aunque también hay que destacar que estos factores pueden todavía resultar insuficientes para lograr a corto plazo un intercambio de conocimiento efectivo en China. De hecho, los chinos presentan actitudes diferenciales y bastante idiosincrásicas hacia el intercambio de información y conocimiento. Cuestión que presenta dificultades a la hora de formular e implantar la correspondiente estrategia de internacionalización en un tiempo razonable por parte, en nuestro caso, de las empresas españolas en los términos de eficacia y efectividad a las que éstas están acostumbradas en sus operaciones en países de cultura occidental.

En suma, la relación de transferencia de conocimiento en China puede ser descrita utilizando la metáfora del maestro chino (*Shi Fu*) y su alumno (*Tu Di*). «El maestro siempre se quedará con parte de sus habilidades o conocimiento tácito sin compartirlo plenamente con el alumno para mantener su diferencia o «distinción social» (*liu Yi Show*)». Metáfora que refleja cómo efectivamente los chinos se protegen de la posibilidad de perder su posición o su propia ventaja competitiva. En consecuencia, las empresas chinas pueden no compartir su información y transferir, de alguna forma su conocimiento de manera fácil con aquellos que no pertenecen a su círculo o *guanxi*. Por lo tanto, en China la voluntad de intercambiar o transferir conocimiento se vuelve casi más importante que la habilidad de compartirlo, es decir, es más determinante la actitud que la aptitud en este proceso de intercambio de conocimiento organizativo; siendo la existencia de *guanxi* la pieza clave de este proceso.

Asimismo, la existencia de determinado *guanxi* puede condicionar tanto la forma de entrada como la forma de salida en el mercado chino, facilitando operaciones y transacciones diversas, como las logísticas, las de aprovisionamiento y distribución, como las de naturaleza financiera, concretamente las referentes a fórmulas de tesorería o en pagos y cobros.

Llegados a este punto, las empresas españolas, como



las restantes extranjeras que desean invertir y hacer negocio en China, deben aprender cómo han de construir una red de relaciones —el correspondiente *guanxi*— con socios, proveedores, distribuidores, mayoristas y minoristas, clientes, agencias de gobierno local, etc....; basada en la confianza, la comunicación y en los aspectos y pilares antes expuestos de un *guanxi*. Esta estrategia que lleva un tiempo y una determinada relación social y personal o «liturgia» que hay que ir internalizando y operativizando.

En este sentido, la empresa española debe entender que uno de los primeros aspectos a desarrollar en la construcción del *guanxi* es descubrir los lazos comunes que preparen las futuras interacciones y hagan sostenibles a largo plazo las relaciones e intercambios deseados. Si bien los citados lazos sobre los que construir *guanxi* no garantizan el éxito en el negocio pretendido, sí, en cambio, es la condición necesaria que permitirá a las partes crear una posible base para el futuro, tanto para ellas mismas como para las siguientes conexiones e interacciones que se vayan produciendo.

Es evidente, además de comprensible, dados los caracteres y condiciones socio-culturales, que la constitución del *guanxi* es un proceso que parece bastante más complejo para los extranjeros que para los propios nativos. Ahora bien, debido al cambio y evolución de la economía china en las últimas décadas, al incremento del intercambio económico en el comercio mundial, al intercambio cultural y educativo en China y con el resto del mundo en estos años precedentes, existen bastantes posibilidades de encontrar algunos aspectos comunes en las relaciones entre universidades, empresas multinacionales, organizaciones gubernamentales, asociaciones y organizaciones no gubernamentales, etc.

Además de los citados lazos institucionales posibles,

las empresas españolas pueden disfrutar de las ventajas en la creación y uso del *guanxi* debido al buen nombre y experiencias alcanzados por las compañías españolas pioneras que entraron hace más de veinte años en China y a que las nuevas generaciones de chinos ofrecen importantes actitudes para el emprendimiento, para la innovación y el desarrollo de nuevos negocios, y para aceptar el proceso de cambio actual, y muy orientados a la nueva economía de mercado que se está desarrollando en China, por lo que tienden a buscar a profesionales de los países que más conocen y que más éxito están teniendo en su país, como posibles futuros socios. De esta manera, los directivos y emprendedores extranjeros pueden comenzar a construir un *guanxi* a partir de la confianza en las redes ya existentes de *guanxi* de los citados socios y en sus capacidades para su creación.

Una vez que los socios potenciales del *guanxi* adquieren la necesaria familiaridad entre ellos y establecen algunas bases de relación comunes, la interacción es fundamental y es clave para la construcción del *guanxi* (Jacob, 1982; Yang, 1994). Las interacciones contribuyen a generar confianza (*xing*) y a desarrollar el efecto a los aspectos emocionales (*gaoqing*), a través de su carácter expresivo tales como la celebración de bodas, nacimientos y cumpleaños; también a cuidar la función instrumental de llevar a cabo las ayudas mutuas a los favores recíprocos (*renqing*), concretado en ayudar a encontrar o mejorar el trabajo, intercambiar información y cooperar en estos asuntos de trabajo, relaciones que se ven favorecidas por el uso de Internet. Factores o aspectos que han sido citados como componentes críticos en la creación de *guanxi*. A este respecto, hay que hacer hincapié en que la empresa española, y sus directivos, no deben olvidar el aspecto más tradicional del *guanxi*, cual es saber

cuidar las apariencias, como *habitus* de comportamiento personal en el espacio social correspondiente (*mianzi*). En consecuencia, la empresa que desea hacer negocios en China debe entender que, en ocasiones, alcanzar el nivel de confianza y de relaciones necesarias para poder cerrar un trato puede llevar más de un año, en el mejor de los casos, y bastante más si se desea iniciar un negocio por pequeño y local que éste sea.

En definitiva, se pueden señalar las implicaciones estratégicas siguientes para la empresa española que desea invertir en China, derivadas de las lecciones aprendidas sobre lo expuesto con anterioridad y las experiencias sobre *guanxi* existentes en la industria española, como mejores prácticas de las empresas que vienen llevando a cabo negocios en dicho país desde hace algún tiempo:

En primer lugar la formación de la estrategia de la empresa española debe reconocer la importancia del *guanxi* desde la perspectiva del capital relacional o del capital social, como componentes principales en los estudios y desarrollos que sobre el capital Intelectual han venido poniéndose en práctica en la economía española, y desde la perspectiva de la dirección o del gobierno del conocimiento organizativo, por diferentes empresas que vienen actuando en diversos sectores de actividad; casos conocidos de organizaciones que han ido construyendo un valor intangible relevante, tanto para actuar en el mercado español como en otros mercados internacionales con el éxito que es conocido (Bueno, 2002; Bueno *et al.*, 2006; Bueno y Salmador, 2005; Bueno, Rodríguez y Salmador, 2006). Esta directriz o implicación podría responder a la comprensión del aspecto *mianzi* del término *guanxi*.

En segundo lugar, en España, y más en concreto en algunas comunidades o regiones desde hace mucho tiempo como son los casos del País Vasco y la Comunidad Valenciana, entre otras, existen experiencias exitosas de cooperativas industriales, agrícolas, y de trabajo asociado, especialmente, o de procesos económicos de naturaleza asociativa propios de la economía social y con un reconocimiento internacional (Aranzadi, 1977; Caballer, 1982; Caja Laboral Popular, 1972; Medina, 1992 y Vara, 1995), experiencia que ha facilitado, inclusive la entrada de algunas empresas en China gracias a la estrategia, basada en la cooperación y alianza, como ha sido el caso de Irizar-Alsa. Estas lecciones aprendidas de las cooperativas españolas representan un conocimiento tácito de gran utilidad para ser transferido y desarrollado para entender el aspecto *renqing*, tan característico en la creación de *guanxi*.

Finalmente, en tercer lugar, la dirección estratégica en España en estos últimos años ha ido incorporando en el proceso de formación de las estrategias

empresariales el enfoque y los principios orientadores de la gestión de la inteligencia emocional o de las emociones o sentimientos (Goleman 1996; Marina, 1996 y Fernández Aguado, 2004). El éxito de esta nueva perspectiva en la dirección de personas o del capital humano en la empresa española puede facilitar la creación de una buena práctica para llevar a cabo la estrategia de entrada en China, para ir aprendiendo el significado del aspecto *ganqing*, que caracteriza la construcción de un *guanxi* necesario como factor de éxito de la estrategia formulada por la empresa en cuestión.

En resumen, estas directrices concretan las implicaciones estratégicas más relevantes para orientar a la dirección de la empresa española a la hora de iniciar el proceso de formación de la estrategia de entrada en el mercado chino con objeto de, como se ha expuesto, crear el «círculo», la red de relaciones, o *guanxi*; fundamental como factor necesario para el posible éxito de dicha estrategia y, sobre todo, para entender los tres aspectos principales considerados que generan *guanxi*: *mianzi*, *renqing* y *ganqing*; según la adaptación lógico-semántica de estas expresiones a las lecciones aprendidas y transferibles de las empresas españolas, antes expuestas.

## CONCLUSIONES ↓

El análisis presentado recoge el concepto de *guanxi* y sus principales implicaciones para las empresas españolas que deciden entrar en China, destacando algunos de los aspectos más relevantes que deben ser considerados en una eficiente y efectiva dirección estratégica. El enfoque adoptado para la comprensión del término *guanxi* se ha llevado a cabo mediante un análisis metodológico basado en la filosofía del lenguaje y en la sociología del conocimiento. En concreto, la investigación es fruto de un trabajo en equipo, desarrollado en un proceso de intercambio de conocimientos y de experiencias por investigadores de los dos países implicados: China y España. En este sentido, el trabajo se ha centrado en conceptos y relaciones de interés común, descartando aquellos que no creaban una base para un entendimiento ni contribuían a crear un marco de referencia compartido.

De esta manera, se han puesto de relieve tres aspectos fundamentales que generan *guanxi* (*mianzi*, *renqing* y *ganqing*), destacándose la importancia del cuidado de las apariencias, los favores reciprocos y el afecto a las emociones, como elementos principales que, con sentido o criterio interpersonal y social, han de interactuar e integrarse en la dirección estratégica de las empresas españolas en China. Basado en la existencia de una identidad social común, el *guanxi* presenta diversas tipologías. El «*guanxi* socio-afectivo» implica básicamente el intercambio de

sentimientos de respeto, amor y pertenencia. Se relaciona fundamentalmente con relaciones de tipo familiar y de amistad. El «guanxi instrumental» tiene por objeto la satisfacción de necesidades materiales, con relaciones basadas en el intercambio de materiales o de recursos propios del mercado, de relaciones de negocio a lo largo del tiempo. Por último, el «guanxi mixto» se basa en relaciones que implican intercambios tanto de sentimientos como de factores o bienes materiales. Éste es el *guanxi* que las empresas han de considerar en toda su integridad y complejidad.

En este sentido, se han estudiado los aspectos, pilares y categorías que conforman el *guanxi* en su intercambio de elementos, tanto de naturaleza intangible (sentimientos) como los tangibles (materiales o factores), con el fin de poder transferir su significado a su utilización por la dirección de las empresas españolas, a los efectos de formular estrategias de internacionalización en China con cierta garantía de éxito en su aplicación práctica. Para ello, se han resaltado las experiencias y mejores prácticas de la empresa española, una vez diferenciados en su comparación los estilos de dirección y comportamiento organizativo de aquélla respecto al genérico de la empresa china. En especial, se ha puesto de manifiesto la relevancia de la relación humana, observada por aspectos tan destacables como: la confianza, la lealtad, la amistad y el respeto a los demás o a la colectividad. Aspectos críticos que están muy relacionados con los negocios pretendidos entre los socios chinos y los españoles.

## BIBLIOGRÁFICA

- ARANZADI, D. (1977): «Las cooperativas de producción industrial», *Boletín de Estudios Económicos*, n.º 100, abril, pp. 111-128.
- BOND, M. H. (1996): *The Handbook of Chinese Psychology*, Oxford University Press Hong Kong.
- BOURDIEU, P. (2001): *Science de la science et réflexivité*, Editions Raisons d'agir, París.
- BOURDIEU, P. (2003): *Capital cultural, escuela y espacio social*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.
- BUENO, E. (1983): *Los estilos de dirección de la gran empresa española frente a la crisis y el cambio socioeconómico*, CIS, Madrid.
- BUENO, E. (1984): «Dirección estratégica y cambio estructural: Un análisis de los problemas estratégicos de la empresa», *Información Comercial Española*, n.º 611, julio, pp. 23-31.
- BUENO, E. (Dr) (1990): *La empresa española: Estructura y Resultados*, Instituto de Estudios Económico, Madrid, 2º ed.
- BUENO, E. (2002): «El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 18, n.º 2/3, pp. 157-176.
- BUENO, E. Y DE PABLO, I. (1986): «Estilos de dirección de las grandes empresas industriales», *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre, pp. 111-122.
- BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1993): *La dirección eficiente*, Pirámide, Madrid, 2º ed.
- BUENO, E., MORCILLO, P. Y SALMADOR, M. P. (2005): *Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid.
- BUENO, E., RODRÍGUEZ, O. Y SALMADOR, M. P. (2004): «The role of social capital in today's economy: empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital», *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, n.º 4, pp. 556-474.
- BUENO, E. Y SALMADOR, M. P. (2005): «Strategy-Making as a complex double-loop process of knowledge creation: Four cases of established bank reinventing the industry by means of the Internet», en Szulanski, G., Porac, J. y Doz, Y. (eds): *Strategy y Process, Advances in Strategic Management*, Vol. 22, pp. 267-318, Elsevier JAI, Amsterdam.
- BUENO, E., SALMADOR, M. P., MERINO, C. Y MARTÍN, J. I. (2006): *Dirección estratégica: Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*, Pirámide, Madrid.
- CABALLER, V. (1982): «El comportamiento empresarial del agricultor en la dinámica de formación y desarrollo de cooperativas agrarias», *Agricultura y Sociedad*, n.º 23, abril-junio, pp. 193-216
- CAJA LABORAL POPULAR (1972): «El cooperativismo industrial de Mondragón», *Información comercial Española*, julio-agosto, pp. 221-226.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2004): *Feelings Management: La gestión de los sentimientos organizativos*, Mind Value, Madrid.
- FREGE, G. (1971): *Estudios sobre semántica*, Editorial Ariel, Barcelona.
- GOLEMAN, D. (1996): *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- HO, D. y F. (1976): «On the concept of face», *American Journal of Sociology*, 81, pp. 867-884.
- Hofstede, G. (1992): *Cultures and organization*, McGraw – Hill, London.
- HWANG, K. K. (1987): «Face and favour: The Chinese power game», *American Journal of Sociology*, 92, pp. 944-974.
- JACOB J. B. (1982): «The concept of guanxi and local politics in a rural Chinese cultural setting», en S. Greenblatt, R. Wilson, and A. Wilson (eds.), *Social Interactions in Chinese Society*. Praeger Publisher.
- MARINA, J. A. (1996): *El laberinto emocional*, Anagrama, Barcelona.
- MEDINA, U. (1992): *La dinámica empresarial de las cooperativas*, Centro EFOCA, La Laguna.
- MOYA, C. J. (2000): «la evolución de la filosofía analítica», en Muguerza, J. y Cerezo, P. (Eds): *La filosofía hoy*, Crítica, Barcelona, pp. 11-26
- RAMASAMY, B., GOH, K. W. & YEUNG, C. H. (2006): «Is Guanxi (relationship) a bridge to knowledge transfer?» *Journal of Business Research*, 59, pp. 130-139.
- SZULANSKI, G. (1997): «Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm», *Strategic Management Journal*, 17, pp. 27-43.
- TSANG, E. W. K. (1998): «Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China?», *Academy of Management Executive*, 12, pp. 64-73.
- TUNG, R. L. & YEUNG, I. Y. M. (1996): «Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections)», *Organizational Dynamics*, 25, pp. 54-65.
- VARA, M. J. (1985): *Análisis de las cooperativas de trabajo asociado de Madrid*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- YANG, K. S. (1994): *Gifts, Favors and Banquets: The Art of Social Relationships in China*, Cornell University Press, New York.
- YANG, K. S. (2001): «A reconceptualization of the Chinese guanxi and renqing», en C.F. Yang (ed), *The Interpersonal Relationship, Affection, and Trust of the Chinese: From an international Perspective*, Yuan Liou Publishing Co., Taipei.