

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS**  
**Y RELACIONES INTERNACIONALES**



**TESIS**

**“FACTORES CULTURALES DE IMPACTO EN LA RELACIÓN LABORAL  
ENTRE COREANOS Y MEXICANOS EN EMPRESAS DE CAPITAL  
COREANO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN NUEVO LEÓN”**

**PRESENTA:**

**ALEJANDRA JUDITH HUERTA RUIZPARZA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN RELACIONES  
INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y DIPLOMACIA**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO A MAYO 2019**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES



TESIS

“Factores culturales de impacto en la relación laboral entre coreanos y mexicanos en empresas de capital coreano de la industria automotriz en Nuevo León”

QUE PRESENTA

Alejandra Judith Huerta Ruizesparza

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN  
EN RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y DIPLOMACIA

DIRECTOR DE TESIS

Carlos Ernesto Teissier Zavala

Monterrey, Nuevo León, México a mayo 2019

## Índice de Contenidos

Índice de Tablas .....	5
Índice de figuras.....	6
CAPÍTULO I: METODOLOGÍA.....	7
1.1. Introducción.....	7
1.2 Antecedentes: El ambiente laboral multicultural en la industria automotriz.....	9
1.2.1 Importancia industria automotriz en México .....	9
<b>1.2.2 Relato de la llegada de KIA y sus filiales a México</b> .....	14
<b>1.2.3 Antecedentes teóricos sobre la culturas coreana y mexicana en el ambiente laboral.</b>	16
1.3 Planteamiento del problema.....	20
<b>1.3.2 Pregunta de investigación</b> .....	21
1.4 Justificación.....	21
1.5 Objetivos de la investigación .....	22
<b>1.5.1 Objetivo general.</b> .....	22
<b>1.5.2 Objetivos específicos/metodologicos</b> .....	22
<b>1.5.3 Delimitaciones del tema</b> .....	23
1.6. Hipótesis. ....	23
<b>Figura 3: Representación gráfica de la Hipótesis</b> .....	24
1.7 Marco conceptual. ....	24
1.8 Modelo de la investigación. ....	26
1.9 Diseño de la investigación .....	26
1.10 Matriz de Congruencia.....	28
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO SOBRE LAS TEORIAS DE MULTICULTURALIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	29
2.1 Teorías e investigaciones aplicadas de la variable dependiente: Mejora las relaciones laborales.....	29
<b>2.1.1 Clima Organizacional</b> .....	30
<b>2.1.2 Relaciones interpersonales en el ambiente laboral.</b> .....	32
2.2 Marco conceptual de las variables independientes dentro de las Teorías de Multiculturalidad .....	33

<b>2.2.1 Jerarquía</b> .....	40
<b>2.2.2 Indulgencia</b> .....	42
<b>2.2.3 Concepción del tiempo</b> .....	43
<b>2.2.4 Tolerancia a la Incertidumbre</b> .....	46
<b>2.2.5 Nivel Comunicación</b> .....	48
<b>CAPÍTULO III: RELACIONES BILATERALES Y LAZOS ENTRE MÉXICO Y COREA DEL SUR</b> .	52
3.1 Relación histórica, económica y comercial entre ambos países .....	53
<b>3.1.1 Relación económica y comercial entre México y Corea</b> .....	55
<b>3.1.2 La Inversión Extranjera Coreana en México</b> .....	58
3.2 La importancia de la industria automotriz coreana .....	63
<b>3.2.1 Evolución de las empresas coreanas de la industria automotriz</b> .....	64
3.2.2 Las empresas coreanas del sector automotriz (Chaebol) .....	70
<b>3.2.3 El crecimiento de la empresa coreana KIA Motors</b> .....	75
<b>CAPÍTULO IV: COMPROBACIÓN CUALITATIVA</b> .....	81
4.1 Diseño de la Entrevista estructurada.....	83
4.2 Validación del contenido del guion de la Entrevista .....	85
4.3 Aplicación y resultados de los expertos: Gerentes y Académicos.....	89
<b>4.3.1 Entrevistas a expertos y administrativos mexicanos</b> .....	93
<b>4.3.2 Entrevistas a expertos y administrativos coreanos</b> .....	107
<b>4.3.3 Análisis comparativo de las entrevistas de ambas nacionalidades</b> .....	117
<b>CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN CUANTITATIVA</b> .....	124
5.1 Diseño del instrumento cuantitativo .....	124
5.3 Resultados del estudio cuantitativo .....	127
<b>5.3.1 Prueba piloto</b> .....	127
5.3 La población de estudio y sus características. ....	128
5.3.2 Resultados preliminares del perfil del encuestado.....	128
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	145
<b>Anexos</b> .....	153
Anexo 1: Entrevista en profundidad con muestra de expertos: Directivos de empresas del ramo automotriz de origen coreano en Nuevo León.....	153

Anexo 2: Entrevista en profundidad con muestra de expertos: Académicos estudiosos de la cultura coreana en Nuevo León. ....	154
Anexo 3: Instrumento cuantitativo español.....	155
Anexo 4: Instrumento cuantitativo coreano .....	159
Referencias Bibliográficas.....	163

## Índice de Tablas

Tabla	Página
Tabla 1 Revisión de Bibliografía	17
Tabla 2: Marco conceptual	24
Tabla 3: Matriz de congruencia	28
Tabla 4: Relación de autores y sus conceptos con las variables de la investigación	43
Tabla 5: Convenios firmados entre México y Corea del sur	45
Tabla 6: Principales indicadores comerciales y de inversión México – Corea del Sur	47
Tabla 7: comparativo de la composición porcentual de importaciones coreanas y exportaciones mexicanas	49
Tabla 8: Empresas coreanas más rentables al 2017	63
Tabla 9: Diseño del Instrumento cualitativo	73
Tabla 10: Resultados de la primera entrevista	76
Tabla 11: Entrevistados	81
Tabla 12: Entrevistas simplificadas	81
Tabla 13: composición porcentual de nube de palabras general.	92
Tabla 14: Preguntas, variables y autores.	95
Tabla 15: Categorías de empresas coreanas	97
Tabla 16: Validación del instrumento cuantitativo	98

## Índice de figuras

Figura	Página
Figura 1: Evolución de la producción en la industria automotriz mexicana	11
Figura 2: Ubicación de plantas automotrices de vehículos ligeros.	12
Figura 3: Representación gráfica de la Hipótesis	23
Figura 4: Dimensiones culturales Hofstede México-Corea del Sur	34
Figura 5 Balanza comercial México con Corea.	48
Figura 6: IED de Corea del Sur en México con su proporción para Nuevo León.	50
Figura 7 IED coreana en México enfocada en manufactura con su proposición para la industria automotriz.	51
Figura 8 Categorización de las sociedades mexicanas con inversión extranjera en su capital social en Nuevo León 2014-Presente.	53
Figura 9. Distribución geográfica sociedades mexicanas con inversión extranjera en su capital social en Nuevo León 2014-Presente.	53
Figura 10: Plantas automotrices coreanas en el mundo	59
Figura 11: Evolución de la industria automotriz de Corea	60
Figura 12: Proveedores TIER 1 de empresas automotrices coreanas en el mundo.	61
Figura 13: mapa de palabras para la variable “Jerarquía”	84
Figura 14: mapa de palabras para la variable “Comunicación”	85
Figura 15: mapa de palabras para la variable “Tiempo”	87
Figura 16: mapa de palabras para la variable “Indulgencia”	89
Figura 17: mapa de palabras para la variable “Incertidumbre”	91
Figura 18: mapa de palabras general	92

## **CAPÍTULO I: METODOLOGÍA**

### **1.1. Introducción.**

Vivimos en un mundo globalizado en donde las empresas y personas interactúan y fluyen cada vez más frecuentemente a través de las fronteras. En el aspecto humano, actualmente existen 232 millones de personas que no residen en su país de origen (MIT, 2016), que es poco menos que las poblaciones de Brasil y Canadá juntas. En el ámbito empresarial, es importante destacar la acelerada creación de empresas multinacionales que ha evolucionado de 7,000 en el año 2000 a 82,000 en 2008. Además de 230,000 empresas subsidiarias de las grandes multinacionales a nivel mundial en 2014 (OCDE, 2018). Sin embargo, los rasgos culturales siguen siendo altamente contrastantes y desconocidos para muchos. Es por esta inminente fusión que avanza más rápido que el arribo de nuevas teorías y conocimiento cultural que es imprescindible la realización de investigaciones para ayudar a armar el “rompecabezas cultural” y abonar a una empatía global donde entender a la otra persona a través de su contexto cultural sea posible.

En la presente investigación se aborda el caso de la empresa KIA Motors y sus filiales que recientemente arribaron al estado de Nuevo León a través de la aplicación de teorías de interculturalidad. Estas teorías se aplican en la presente investigación con la finalidad de conocer a profundidad los rasgos culturales de los trabajadores administrativos de ambas nacionalidades (coreanos y mexicanos) en interacción dentro del ambiente laboral. La contribución de la presente investigación es ayudar a comprender las características culturales que causan un mayor impacto en las relaciones laborales dentro de estas empresas. Es importante realizar investigaciones desde diferentes perspectivas para sumar al conocimiento de la interacción de la cultura coreana y mexicana dentro de un caso en particular: KIA y sus filiales en el estado de Nuevo León. Al conocer más sobre estos aspectos se busca que empresas coreanas establecidas en Nuevo León y en el resto del país puedan



comenzar a entender la relación entre ambas culturas y los aspectos culturales a cuidar para lograr una mejora en las relaciones entre empleados de ambas nacionalidades.

Esta investigación está compuesta por 5 capítulos y una sección de conclusiones y recomendaciones. En estos capítulos se desenvuelve esta investigación sobre las culturas coreana y mexicana partiendo desde el desarrollo de la metodología en el capítulo 1. En este capítulo se establece la metodología y el enfoque a seguir durante el resto de la investigación. El enfoque que se adopta y se detalla en este capítulo 1 es el de las teorías de interculturalidad. Esta investigación aporta al conocimiento de la relación de ambas culturas en lo laboral desde la perspectiva de las teorías de interculturalidad. Esto para analizar los aspectos más contrastantes y relevantes entre ambas culturas y su relación y coincidencia con las teorías antes mencionadas. El capítulo 2 corresponde al marco teórico y profundiza sobre las teorías y variables utilizadas en esta investigación. Las teorías que se abordan son la teoría de las dimensiones culturales del Dr. Geert Hofstede, la teoría de Globe del Dr. House, las dimensiones de Edward T. Hall y del Dr. Clyde Kluckhohn. Quienes abordan conceptos culturales parecidos desde diferentes enfoques y metodologías lo cual enriquece las dimensiones con las que se analiza la información obtenida en esta investigación. En el capítulo 3 se realiza una profunda descripción de los lazos económicos y culturales entre Corea del Sur y México, así como también la evolución de la industria automotriz en ambos países con un enfoque a KIA y su historia. Los capítulos 4 y 5 están dedicados a las aplicaciones de los instrumentos cualitativo y cuantitativo en donde se busca describir y establecer los factores culturales más destacados en la relación de ambas culturas y las correlaciones entre estos aspectos en cada cultura y con su relación con una mejora en las relaciones interpersonales en el ambiente laboral de estas empresas.

## **1.2 Antecedentes: El ambiente laboral multicultural en la industria automotriz**

### **1.2.1 Importancia industria automotriz en México**

Según cifras de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA) del 2016, México es el 8° exportador de automóviles a nivel global aportando el 4.8% del mercado. La producción de autos representa la principal exportación del país con un valor de 34 miles de millones de USD y auto partes es la segunda con un valor de 28 miles de millones de USD en 2016 (MIT, 2016). En esta gran industria, México es socio clave para empresas como: Toyota, Ford, Chrysler, Fiat, GM, Nissan, Honda, Mazda, Volkswagen y Audi; quienes en total tienen 18 plantas armadoras en 11 estados de la república mexicana, más plantas de auto partes ubicadas en casi todo el país (AMIA 2014).

Para Nuevo León, la industria automotriz ya es pieza clave para nuestra economía ya que representa el 11% del PIB estatal, 27% de las exportaciones del estado, más de 58,000 empleos. Nuevo León es uno de los principales productores de auto partes a nivel nacional produciendo el 12 % del total de autopartes en México (Clúster Automotriz de Nuevo León, 2011). Empresas como John Deere, Navistar Internacional, Daimler y Caterpillar cuentan con plantas armadoras de vehículos pesados y de construcción en nuestro estado. Además de más de 20 empresas que producen partes esenciales de vehículos como Gonher, Takata, Ternium, Yazaki, METALSA, etc.

La evolución de la industria automotriz en México es el resultado de una fuerte inversión extranjera para impulsar la industria terminal (ensamblar el auto en el país). Esto inició que una gran parte de los proveedores que ayudaron a crear la amplia red de la industria de autopartes que tenemos hoy ocupando el 5 lugar entre los países exportadores de este mercado al 2016 (MIT, 2016). A su vez, la presencia de armadoras y empresas de auto partes han impulsado el nivel tecnológico del país en la industria al proveer las condiciones necesarias para crear centros de investigación y redes de producción más

sofisticadas. México se ha vuelto un destino atractivo para esta industria gracias a la mano de obra cada vez más capacitada y salarios más bajos a comparación de Estados Unidos (PROMÉXICO, 2016).

El inicio de la industria automotriz mexicana es mucho más antiguo que la de Corea del sur (30 años más antigua). En sus inicios en 1921 México recibió inversión de la empresa Buick quienes instalaron una planta e iniciaron a producir automóviles, no tardaría mucho para que Ford hiciera lo propio en 1925 produciendo 100 vehículos diarios, General Motors en 1935 y Chrysler en 1938. Cabe mencionar que en un inicio estas empresas producían solo para satisfacer el mercado local, los autos producidos no estaban destinados a la exportación. El gobierno mexicano ejercía cierta influencia en el mercado para favorecer al país a través de *Decretos Automotrices* que establecían y dirigían las reglas de la industria (rasgo también notado en la industria automotriz en Corea). En la década de 1940 el país puso en práctica una estrategia basada en sustitución de importaciones por lo que la importación de automóviles estaba estrictamente restringida (Durán, 2016).

En 1951 la empresa DINA (Disel Nacional S.A.), que era una empresa para estatal con un 78% de participación del estado, adquiere una licencia de la empresa italiana FIAT quienes además capacitaron a trabajadores nacionales lo cual significó una transferencia de tecnología y conocimientos importantes. En 1962 se anuncia el primer decreto automotriz a raíz de que menos del 20% de los insumos de la industria eran de origen nacional y 80% de importación lo que implicaba que los autos producidos eran solo ensamblados en territorio nacional lo que no resulta beneficioso para el crecimiento de la industria y de la economía del país. Fue por esta situación que el decreto estableció algunas reglas nuevas como reiterar la restricción de importación de vehículos, limitar la importación de ensamblados como motores y transmisiones, exigir un mínimo de 60% de insumos nacionales en el producto terminado, limitar a 40% la participación extranjera en plantas de autopartes y se estableció un control de precios (Durán, 2016). La década de 1960 sería una época de intenso crecimiento con la llegada de la famosa planta de Volkswagen en Puebla en 1964,

la planta de Nissan en Cuernavaca (la primera fuera de Japón), General Motors y Chrysler inician operaciones en Toluca en 1964. Como resultado, la producción de automóviles escaló de 96,781 unidades en 1965 a 250,000 en 1970 (Durán, 2016).

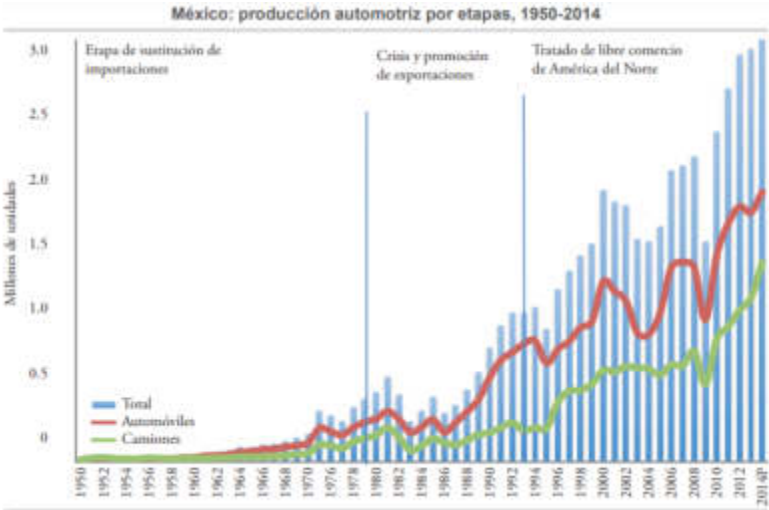
Con el segundo decreto automotriz viene una evolución en la estrategia gubernamental. En 1972 con este decreto se establece que era tiempo de cambiar la estrategia de sustitución de importaciones por una estrategia hacia la exportación (de manera muy similar a la evolución que tuvo Corea unos años después) por lo que se mantuvieron las reglas del porcentaje de insumo nacional y se le agregó que obligatoriamente las empresas tendrían que exportar al menos el equivalente al 30% del valor de sus importaciones con un incremento anual del 10% cada año (Durán, 2016).

La crisis de los precios del petróleo de la década de 1980 afectó a la industria tanto en México como en Corea. En el caso de México, el gobierno mexicano reaccionó modificando el porcentaje de contenido nacional del producto terminado. A finales de esta década y con la entrada del presidente Carlos Salinas de Gortari la industria automotriz sufrió cambios adicionales para modernizarla y ser más competitivos a nivel mundial. Estas modificaciones se plasmaron en el *Decreto para la modernización y promoción de la industria automotriz* de 1989 que (a diferencia de las estrategias pasadas) autorizaba la importación de automóviles por primera vez desde 1962, también se relajaron las políticas de porcentaje de contenido nacional en la producción de automóviles. Este decreto es contrastante al contenido de los decretos anteriores, tuvo una visión de libre mercado, sin embargo, mantuvo un aspecto proteccionista al otorgar subsidios a los autos populares como el “bocho” de Volkswagen (que llegó a ser el auto más barato del mundo costando solo 5,000 USD) y el “Tsuru” de Nissan (Durán, 2016). La intención de este decreto fue incrementar la competitividad de la industria lo cual tuvo un efecto sobre todo en el mercado de las autopartes.

La entrada en vigor del *Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)* representa una segunda etapa de esta apertura de la industria automotriz que inició con el presidente Salinas. Esta etapa representó ventajas y retos para las empresas automotrices en México. Dentro de las ventajas estaban la oportunidad de exportar e importar hacia EE. UU. libremente con tarifas arancelarias muy reducidas ampliando el mercado y enriqueciendo su cadena de suministro. Mientras que el mayor reto se encontraba el lograr respetar las reglas de origen que obligó a muchas empresas a traer proveedores de los cuales importaban. Muchas de estas empresas tuvieron que construir su cadena de suministro dentro del territorio nacional en tiempo récord para poder aprovechar los beneficios del TLCAN.

Actualmente la industria automotriz mexicana sigue creciendo y es la industria líder de las exportaciones de México en conjunto con las autopartes (MIT, 2016). Dentro del proceso evolutivo descrito en los párrafos anteriores se pueden encontrar 3 etapas: la etapa de sustitución de las exportaciones que comprende de 1950 a 1978, la crisis y promoción de las exportaciones de 1980 a 1994 y la era del TLCAN de 1994 a la actualidad. En el gráfico 1 se observa la evolución de la producción automotriz y de camiones a lo largo de estas 3 etapas.

**Figura 1: Evolución de la producción en la industria automotriz mexicana**

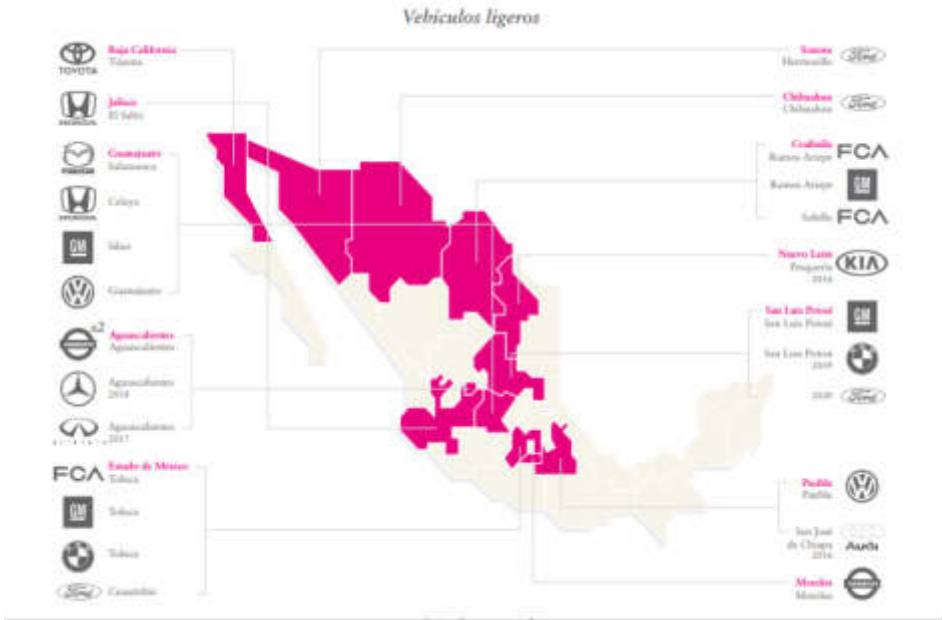


Fuente: (PROMÉXICO, 2016)

Recordando el capítulo anterior sobre la industria automotriz coreana, sus etapas resultan bastante parecidas: ambas toman formalidad en la década de 1950 a través de una política de sustitución de importaciones lo cual responde a una reacción natural propia del final de la segunda guerra mundial, ambas se ven afectadas por la crisis de los precios del petróleo en 1980 que obliga a replantear las políticas de sustitución de importaciones y evolucionar hacia una estrategia más enfocada a las exportaciones y ambas comienzan a crecer a partir de finales de esta década y principios de la década de 1990. En la producción de México (gráfico 1) se observa una tendencia constante de crecimiento que se potencializó más con la entrada del TLCAN. El pico más pronunciado es el de 2009 provocado por la crisis económica mundial que ocurría en esas fechas.

Actualmente con 25 plantas de vehículos ligeros en México, la industria automotriz cada vez más relevante. El sector automotriz aporta 875,382 empleos directos. En el gráfico 2 se muestra la ubicación de las plantas de vehículos ligeros dentro de México actualizada hasta 2016 con datos de ProMéxico.

**Figura 2: Ubicación de plantas automotrices de vehículos ligeros.**



Fuente: (PROMÉXICO, 2016)

### 1.2.2 Relato de la llegada de KIA y sus filiales a México

A partir del año 2014, la empresa KIA Motors realizó una inversión en México de \$3 mil millones de dólares. Dentro de esta inversión se encuentra la construcción de la planta principal que abarca 632 hectáreas (séptima planta de la empresa fuera de Corea y la primera en América Latina) y que se encuentra localizada en Pesquería, Nuevo León (SE, 2017). El proceso de negociación con el estado de Nuevo León comenzó con la administración del anterior Gobernador del estado Rodrigo Medina de la Cruz y culminó con el actual Gobernador Jaime Rodríguez Calderón. Este último pidió renegociar los incentivos fiscales ya acordados con la administración anterior causando controversia y desconfianza ante los empresarios coreanos. A pesar de esta desconfianza y después de aproximadamente 1 año de negociación, el acuerdo definitivo se firmó entre las partes el 25 de octubre del 2016. (Nuevo León Gobierno Ciudadano, 2016). Sin embargo, en el proceso sentó un mal precedente en el inicio de operaciones de KIA en Nuevo León y desalentó algunas inversiones coreanas de empresas que decidieron, en el mejor de los casos, invertir en otros estados por temor a presentar dificultades similares.

A pesar de lo anterior, la llegada de la empresa KIA desencadenó una continua atracción de capitales que sumaron 600 millones de dólares en el transcurso de inicios de 2015 a finales de 2016 (KIA, 2017) proveniente de las empresas proveedoras de la armadora que también se están ubicando en distintos estados del noreste de México (Secretaría de Economía, 2017). Ejemplos destacados de estas inversiones las encontramos en estados de México como Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas. En la ciudad de Torreón, Coahuila; el principal ejemplo es la empresa *Yara Corporativo*, empresa proveedora de KIA que produce autopartes, arneses, conectores de alto voltaje y componentes eléctricos. Dicha empresa comenzó operaciones aproximadamente hace un año con una inversión inicial de 980 millones de pesos y generando 37 mil empleos en el área de “La Laguna” de dicho estado.

Cabe mencionar la importancia que el factor seguridad tuvo en la negociación del gobierno del estado con la empresa y que recalca Ohm Byung Yoon, presidente de *Yura Corporativo*, quien comenta que la seguridad proporcionada por el gobierno de Coahuila fue factor determinante para elegir instalarse en dicho estado (Gobierno del Estado de Coahuila, 2016). En el caso de Tamaulipas, la empresa *Seoyon Electronics*, también proveedora de KIA, invertirá 36 millones de dólares en una planta en Reynosa, Tamaulipas, dicha negociación tuvo la influencia de la conveniencia geográfica (ya que al estar en una ciudad fronteriza con los Estados Unidos de América les da la posibilidad de establecer operaciones en el vecino país) pero también pesó la cordialidad de las negociaciones con el estado de Tamaulipas quienes aprovecharon el sentimiento de desconfianza que el estado de Nuevo León dejó en la empresa coreana que inicialmente deseaba establecerse en ese estado y no lo concretó debido a dificultades en las relaciones con autoridades locales (Ayuntamiento Reynosa, 2016).

En el caso de Nuevo León se han instalado desde el 2014 a lo que va del 2018, 145 empresas: 142 dentro de la categoría *Sociedades mexicanas con capital Extranjero* y 3 registradas como *Personas Morales Extranjeras* (que se tratan principalmente de las constructoras de la planta pertenecientes a Hyundai). Lo anterior según el reporte de la Subsecretaría de Competitividad y Normatividad dentro de la Secretaría de economía (Subsecretaría de Competitividad y Normatividad, 2018). En el tema demográfico y tomando como ejemplo al municipio de Pesquería, Nuevo León, estas inversiones antes mencionadas están ocasionando un impacto en este tema bastante importante. Al tomar en cuenta que en 2010 el municipio contaba con apenas 20 mil habitantes (INEGI, 2010), en los próximos años se tiene calculado que la migración de personal de estas empresas provenientes de Corea del Sur pueda ascender alrededor de 6 mil personas, esto representará un aumento del 30% de su población (lo cual ya es de por sí un reto inmobiliario) además de pertenecer a una cultura distinta. Actualmente Pesquería es ya un municipio en transformación en el que se pueden observar la influencia coreana en



espectaculares, balnearios, restaurantes en coreano y se espera que estos cambios sigan su curso (Carrizales, 2015).

Es importante plantear consideraciones a largo plazo y prever posibles dificultades que esta migración coreana puede atraer y que ya está teniendo un efecto en estas localidades, cuestiones como la comunicación y costumbres en el trabajo como en el tiempo de ocio pueden variar y causar dificultades; según la Junta Local de Conciliación y Arbitraje se presentaron 40 demandas durante el proceso de inicio de operaciones de la planta principal de KIA en Pesquería, así como una rotación importante en el equipo legal de la empresa Hyundai quienes dan seguimiento a estas demandas (Nuevo León Gobierno Ciudadano, 2016).

El estado de Nuevo León en México se ha convertido en un fuerte receptor de empresas de distintos orígenes. En este estado operan más de 3,771 empresas con capital extranjero (202 de estas con capital coreano) (SE, 2018) y es uno de los principales receptores de IED en México registrando 1,072.7 millones de dólares de inversión en 2014 (ProMéxico, 2014); lo cual habla de la capacidad de adaptación y calidad de la fuerza laboral esta entidad. Para efectos de la población coreana tampoco es extraño el hecho de estar fuera de su país ya que cada vez es más común salir de Corea. Actualmente poco más de 7 millones de coreanos radican en otro país siendo Estados Unidos, China y Japón los principales destinos (Ministry of Foreign Affairs and Trade, 2016). Sin embargo, dado el tamaño del proyecto de *KIA Motors*, hay algunas variantes que podrán representar un reto y una gran oportunidad para ambas partes y que justifican estudios profundos de la interacción de ambas culturas.

### **1.2.3 Antecedentes teóricos sobre la culturas coreana y mexicana en el ambiente laboral.**

En este apartado se analizan las investigaciones más recientes relacionadas con el trabajo de esta investigación. Estos artículos citados a continuación fueron recolectados a

través de las bibliotecas electrónicas de Scielo y Redalyc. También se utilizó el repositorio de tesis doctorales del Reino Unido EThOS. Esta búsqueda incluyó investigaciones existentes que compararan ambas culturas en el ámbito laboral. Se encontraron 4 investigaciones que abordan específicamente el tema de empresas coreanas con operaciones en México y el efecto de la interculturalidad. Todas tienen diferentes enfoques: Donmoon Cho (2002) aborda los diferentes enfoques de sindicalismo que existen dentro de México y en Corea y como esto crea desacuerdos laborales dentro de estas empresas. Aymes y Salas-Porras (2012) orientan su investigación hacia la inversión coreana en México y los rasgos culturales coreanos dentro de su administración. Dong Kyoonyoo, S. Subba Rao and Paul Hong (2005) buscan una correlación entre las culturas de ambos países, la cultura de calidad (TQM) de estas empresas y el empoderamiento del empleado. El estudio más actual es el de Uh Sung Kim (2016) que compara ambas culturas en el ambiente laboral usando conceptos de interculturalidad y llegando a conclusiones muy interesantes del comportamiento de ambas culturas.

No todas las investigaciones usan la teoría del Dr. Hofstede o del Dr. Hall como principal referente, sin embargo, un rasgo en común es que todos mencionan la relevancia que la jerarquía tiene en esta interacción. La jerarquía o “distancia del poder” es de alta importancia para ambas culturas, pero en diferente escala ya que ambas culturas perciben la jerarquía o el poder con diferentes características y funciones. Un resumen de las investigaciones analizadas y los rasgos culturales destacados se encuentran en la tabla 1.1.

**Tabla 1 Revisión de Bibliografía**

Investigación	Autor y año	Temática	Jerarquía	Tiempo	Indulgencia	Comunicación	Incertidumbre	Complejidad	Elementos adicionales
Relaciones laborales en la industria maquiladora coreana	(Cho, 2002)	Prácticas sindicales en maquiladoras de empresas coreanas en México.	x		x		x		Postura antisindical de empresas coreanas.
A comparative study on cultural differences and quality practices – Korea, USA, Mexico, and Taiwan	(Dong Kyoon Yoo, 2006)	Relación de la cultura con el empoderamiento del empleado y la calidad de sus productos.	x						Colectivismo.
Korean Companies in Mexico: Business Practices and National Identity	(Aymes y Salas-Porras, 2012)	La administración de empresas coreanas y sus subsidiarias en México y su relación con los factores de identidad nacional coreana y estilo gerencial.	x	x	x		x		Exigencia y lealtad sobre todo de ejecutivos mayores.
Las diferencias culturales entre México y Corea en el ámbito de los negocios	(Kim, 2016)	Interacción cultura laboral de México y Rep. de Corea en el espacio laboral.	x	x	x	x		x	colectivismo

Fuente: Elaboración propia

La investigación de Aymes y Salas-Porras (2012) es uno de estos casos que no utiliza la teoría de Hofstede, pero cuyos resultados concuerdan con esta teoría. Los autores realizaron entrevistas a líderes empresariales de origen coreano en México y concluyeron que existe un estilo administrativo coreano. Este estilo no existe “formalmente”, sin embargo, se puede observar en la mayoría de los líderes de este país en operaciones en

México y contiene características equivalentes a la distancia del poder, la orientación a largo plazo, indulgencia y tolerancia a la incertidumbre de Hofstede.

El primer rasgo que identificaron es la “velocidad” refiriéndose al uso extremadamente eficiente del tiempo desde tomas de decisiones hasta crecimiento general de la empresa. Las demás características de Aymes y Salas-Porras (2012) encontraron en el estilo administrativo coreano tienen que ver con metas ambiciosas, obediencia a los superiores, trabajo duro (sacrificio de asuntos personales por el trabajo) y alta lealtad a la empresa. Por su parte Uh Sung (2016) confirma algunos de estos rasgos y explica las posturas de ambas culturas: en el caso del tiempo, esta investigación confirma la importancia del tiempo en la cultura coreana y los malentendidos con el uso del tiempo en la cultura mexicana. El autor explica que en México el tiempo es más flexible y el uso de palabras como “ahorita” o “mañana” no son en sentido literal lo cual causa conflicto con culturas con un sentido del tiempo menos flexible como el caso de la cultura coreana. En el caso del ritmo de trabajo (vinculado con la “Indulgencia” del Dr. Hofstede), Uh Sung (2016) coincide una vez más con Aymes y Salas-Porras (2012) al mencionar que el coreano tiene un ritmo de trabajo más acelerado e intenso que sus contrapartes mexicanas quienes buscan un mayor balance con su vida personal.

Una particularidad al revisar estas investigaciones es que a pesar de que ambas culturas tengan asignadas características similares por los autores de teorías de interculturalidad, estas se somatizan de maneras muy diferentes de una cultura a otra. Por ejemplo, Uh Sung (2016) menciona que la jerarquía de Corea dependerá altamente en la edad de la persona, por lo que es de esperar que la parte coreana pregunte directamente la edad de la parte mexicana para poder establecer el rango y el trato en su relación. En México también es importante la jerarquía, sin embargo, no está basada en la edad. Otro rasgo similar solo en “papel” es el colectivismo. Según las teorías de Hofstede ambos países son altamente colectivos, sin embargo, en Corea la empresa es parte de este colectivismo y se arraiga en la identidad de las personas. En el caso del mexicano, el colectivismo viene

de otras fuentes principalmente la familia extendida y otros grupos sociales (incluyendo compañeros de trabajo, pero no tanto la empresa como tal).

Al revisar estos estudios se observa que las diferencias entre ambas culturas pueden comenzar su análisis a través de las teorías de interculturalidad, pero con la cautela de que no siempre se manifiestan de la misma manera. A pesar de que ambas culturas puedan compartir características según los autores, puede existir discrepancias dependiendo del contexto (como lo vimos en caso del colectivismo y la jerarquía). Por todo lo anterior, vale la pena seguir ahondando en este tema para llegar a una mejor comprensión de este en casos específicos como lo es KIA y sus filiales. Este caso incluye ciertas características específicas de industria, de región y de situación política que puede modificar la interacción intercultural, así como rasgos relacionados con ideologías como el confucionismo el cual, según los autores, es fuente de muchos de los comportamientos de las culturas asiáticas en el ambiente laboral.

### **1.3 Planteamiento del problema.**

Analizando los antecedentes y la revisión de literatura el problema se puede plantear de la siguiente forma:

*Las empresas de capital coreano en México son afectadas por diferencias entre empleados de origen coreano y mexicano en ciertos factores culturales. La existencia científica de estas diferencias en las empresas de capital coreano del rubro automotriz en Nuevo León no ha sido lo suficientemente investigada hasta el momento debido a su reciente llegada, sin embargo, la revisión de los antecedentes teóricos que han abordado casos similares en México confirma el impacto de la cultura en sus operaciones. Lo anterior, aunado con la relevancia económica que la industria automotriz y la inversión coreana tienen en el estado de Nuevo León y México, hacen necesario investigar más sobre estos elementos culturales entre coreanos y mexicanos para seguir comprendiendo el impacto de la cultura en estas empresas y plantear soluciones.*

### **1.3.2 Pregunta de investigación**

Dada la naturaleza mixta del estudio, se han formulado dos preguntas de investigación: una cuantitativa y una cualitativa. Esto con la finalidad de dar estructura a ambas partes de esta tesis.

Cualitativa: De acuerdo con la experiencia de directivos de empresas con capital coreano de la industria automotriz en el estado de Nuevo León ¿cuáles factores culturales tienen una mayor incidencia en la relación laboral entre trabajadores coreanos y mexicanos?

Cuantitativa: ¿Qué factores culturales hay que tomar en cuenta para mejorar la relación laboral entre los trabajadores coreanos y mexicanos que trabajan en empresas de la industria automotriz con capital coreano?

### **1.4 Justificación.**

La elaboración de la presente investigación aporta al conocimiento de las diferentes culturas en el ambiente laboral. Proporciona información relevante para empresas y personas de ambas nacionalidades que busquen emprender trabajar en un ambiente multicultural que incluya personal de origen mexicano y coreano. Especialmente en el estado de Nuevo León, México donde recientemente (debido a la llegada de KIA Motors en 2014) se han instalado más de 100 empresas con capital coreano. Es de suma relevancia para los empleados, colaboradores, proveedores y clientes de origen mexicano que no han tenido algún roce con la cultura coreana tener un primer encuentro a través de investigaciones como esta para que cuenten con un panorama general y no comiencen una relación laboral sin un conocimiento previo.

En cuanto al aspecto metodológico y teórico, la presente investigación suma al estudio de los principales autores de teorías de multiculturalidad: Hofstede, Kluckhohn y House (Estudios Globe) y estudios sobre el estudio de las culturas coreanas y mexicanas más contemporáneos al analizar la aplicación actual de sus conceptos culturales en una

región e industria en específico. Lo anterior se logró a través del diseño de dos instrumentos (cualitativo y cuantitativo) diseñados a partir de la literatura existente y que ayuda, en el caso del cualitativo, a definir los conceptos culturales analizados en esta investigación y, en el caso del cuantitativo, a medir la presencia de esos conceptos en ambos grupos (coreanos y mexicanos).

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general.**

El objetivo general de esta investigación es determinar los factores culturales que tienen tanto los trabajadores coreanos como los mexicanos para tener una mejor relación laboral en las empresas de la industria automotriz localizadas en el estado de Nuevo León.

### **1.5.2 Objetivos específicos/metodológicos**

De acuerdo con el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos que se desprenden de este son:

1. Analizar el proceso de llegada de la empresa KIA y sus filiales. Analizando además investigaciones de casos similares en otras localidades de México realizados bajo el método científico para comparar los procesos y elementos culturales inmersos más repetitivos.
2. Revisión y fundamentación teórica de las variables a través de las principales teorías de interculturalidad analizando las definiciones de cada autor y las investigaciones al respecto.
3. Elaboración y aplicación de un instrumento cualitativo (entrevista estructurada) para analizar la opinión de expertos sobre los factores culturales que están presentes en los trabajadores mexicanos y coreanos.
4. Elaboración, validación y aplicación de un instrumento cuantitativo de medición de las variables que permita medir el grado en el que los factores culturales (definidos

en la parte cualitativa) permiten una mejor relación laboral entre coreanos y mexicanos.

5. Análisis de resultados de ambos para contestar las hipótesis.

### **1.5.3 Delimitaciones del tema**

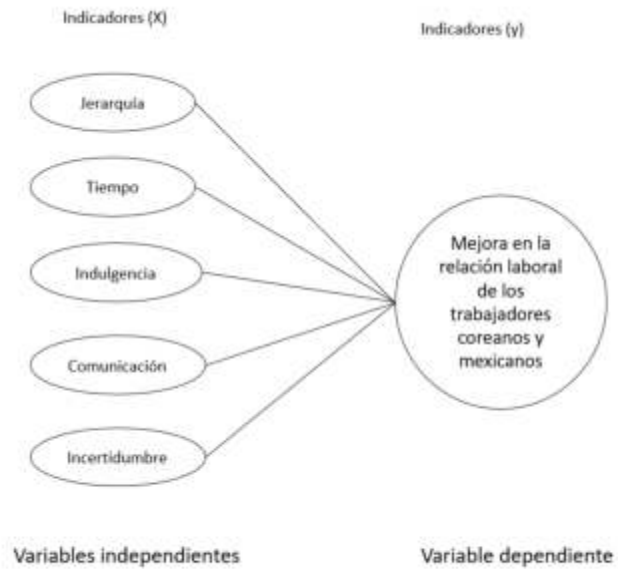
Esta investigación tiene como delimitación geográfica el estado de Nuevo León en donde están localizadas las principales empresas del sector automotriz con capital coreano. La delimitación demográfica consiste en los empleados mexicanos y coreanos administrativos de las empresas automotrices de origen coreano establecidas en el estado de Nuevo León. Siendo estos empleados el sujeto de estudio. En cuanto al tiempo que abarca esta investigación, el enfoque temporal es transaccional dado que se analiza el fenómeno sin definir límites temporales. La delimitación analítica del estudio es de carácter mixto debido a que esta investigación emplea un enfoque cualitativo y cuantitativo. El cualitativo empleó el método de entrevista semi estructurada para conocer a detalle los rasgos culturales de voz de los expertos. La parte cualitativa utiliza la encuesta para medir la existencia de estos rasgos culturales en la muestra tanto de coreanos como mexicanos y poder correlacionar los resultados.

### **1.6. Hipótesis.**

Los factores culturales de los trabajadores coreanos y mexicanos que hay que tomar en cuenta para mejorar la relación laboral entre estos trabajadores son: jerarquía, tolerancia a la incertidumbre, concepción del tiempo, indulgencia (balance vida personal y profesional), comunicación interpersonal.



**Figura 3: Representación gráfica de la Hipótesis**



Fuente: Elaboración propia.

### **1.7 Marco conceptual.**

En la siguiente tabla se muestra el marco conceptual que define cada una de las variables mencionadas en la hipótesis. Se explica los autores y teorías que se están usando como referencia y las unidades de medición de cada una de ellas.

**Tabla 2: Marco conceptual**

<b>Variable</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Definición y autores</b>	<b>Unidades de Medición</b>
<b>Jerarquía</b>	Orden en que una cultura concibe la jerarquía dentro de una organización.	Aspecto cultural que, según autores como Geert Hofstede y Robert House, representa esa aceptación que una sociedad tiene de la distancia entre jefe y subordinado en una organización.	Percepción de la distancia del poder.
<b>Concepción del tiempo</b>	Forma de percibir el tiempo y su importancia: corto plazo, largo plazo. Así como la organización de las tareas a realizar en el tiempo disponible.	Aspecto cultural que toma en cuenta: “orientación a largo plazo” del autor Geert Hofstede, “orientación a largo plazo” del autor Globe, visión “policromático y monocromático” del autor Edward Hall y “tiempo”.	Percepción corto y largo plazo de una cultura. Flexibilidad del tiempo.
<b>Indulgencia</b>	Conjunto de conceptos de distintos autores que explica la importancia que cada país da a la gratificación en comparación a las normas sociales.	Aspecto cultural que toma en cuenta: “indulgencia” del autor Geert Hofstede, “orientación al desempeño o lado humano” del autor Globe, visión “poli crónico y mono crónico” del autor Edward Hall y “Actividades Humanas” del autor Clyde Kluckhohn.	Percepción de la cultura hacia las prioridades: vida personal y objetivos laborales.
<b>Comunicación interpersonal</b>	Conceptos relacionados con la comunicación verbal, escrita y lenguaje corporal.	Aspecto cultural que toma en cuenta la dimensión de “contexto” del autor Edward Hall.	Lengua materna, lengua secundaria y lenguaje corporal en una cultura.
<b>Manejo de la Incertidumbre</b>	Conceptos que diferentes autores utilizan para medir la tolerancia de un país a lo desconocido e incontrolable.	Aspecto cultural que toma en cuenta: “ <i>Tolerancia a la incertidumbre</i> ” del autor Geert Hofstede y “ <i>tolerancia a la incertidumbre</i> ” del estudio Globe.	Percepción que una cultura tiene frente a lo que está fuera de su control.
<b>Relación Laboral entre coreanos y mexicanos</b>	Investigaciones realizadas por distintos autores que muestran las principales características culturales relevantes para una efectiva relación laboral.	Factores culturales como la jerarquía en la empresa, el aprovechamiento del tiempo, los estilos de comunicación y el colectivismo se repiten como relevantes al momento de la interacción de miembros de la empresa de origen mexicano y coreano.	Percepción de la otra cultura desde el punto de vista mexicano y coreano dentro de la organización.

Fuente: elaboración propia.

### **1.8 Modelo de la investigación.**

La metodología que utiliza esta investigación es mixta. Utiliza ambos enfoques cualitativo y cuantitativo en distintas etapas del estudio como se detalla más adelante. En cuanto al tipo de investigación, se define como una investigación exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. Se considera un estudio exploratorio porque aborda un objeto de estudio de reciente nacimiento (antes de la llegada de KIA era muy poca la inversión y migración coreana en Nuevo León). Además, se inició con una investigación de todos los elementos que semientan el tema de la cultura coreana y mexicana en la industria automotriz en Nuevo León. Estos temas son: los antecedentes de la industria automotriz, el proceso de la llegada de KIA y sus empresas filiales al estado de Nuevo León y las investigaciones existentes sobre la interacción de las culturas coreana y mexicana en el ambiente laboral en empresas coreanas en México.

Es descriptivo porque busca describir de manera detallada y puntual todos los aspectos relacionados con el problema de investigación: la industria, las culturas y la región específicamente. Presenta las estadísticas de la situación actual de la industria, de KIA y sus filiales. También se describen las definiciones, puntajes e interpretaciones que los autores de las teorías de multiculturalidad asignan a México y Corea del Sur. Es correlacional ya que se elaboró y aplicó un instrumento para medir y correlacionar los resultados de las variables para ambas culturas en el estudio cuantitativo. Por último, es explicativo porque el análisis de los resultados arrojados por la parte cualitativa y la parte cuantitativa aportan información que aportan a la explicación del fenómeno abordado en esta investigación.

### **1.9 Diseño de la investigación**

El diseño de esta investigación es "*no experimental*" ya que no se busca manipular las variables, solo se observa el fenómeno tal y como está para aprender de este y poder aportar a su explicación. La secuencia en la que se desarrolla esta investigación es iniciar el análisis de las teorías de multiculturalidad para conocer los conceptos existentes que exploran la cultura de ambos países en el ambiente laboral y tomar los que estos autores

consideran la mayor fuente de confusión entre las culturas mexicana y coreana. Un siguiente paso fue la revisión de la literatura en la que se considera los estudios similares ya realizados, sus metodologías y los aspectos culturales destacados estos. Una vez completo este análisis se pasa a crear las variables con los conceptos seleccionados de cada autor (como se muestra en el marco conceptual. Una vez analizado el marco teórico, la revisión de literatura y creadas las variables se entró en el proceso de la creación y aplicación de instrumentos. En el cualitativo se realizaron entrevistas semi estructuradas a directivos y académicos de ambas nacionalidades para conocer su experiencia tanto vivencial como académica y poder analizarlo con las variables creadas en la revisión de literatura: conceptos similares, conceptos sin considerar y su descripción. En un último paso se creó un instrumento cuantitativo y se aplicó a empleados de áreas administrativas de empresas de capital coreano en Nuevo León. Al final se obtuvo respuesta a las preguntas de investigación e hipótesis planteadas en este capítulo.

### **Cualitativo**

En la parte cualitativa, la herramienta que se utilizó fue “entrevistas a profundidad”. Esta herramienta se puede definir como una técnica de investigación cualitativa la cual permite recopilar información a través de un entrevistador y un entrevistado en donde el primero funge como guía para que el segundo se exprese a través del guion de la entrevista (Creswell, 2009). La selección de esta herramienta es debido a las ventajas que brinda este instrumento para conocer de primera mano y con el mayor detalle posible la perspectiva de los principales involucrados y estudiosos de las culturas de ambos países en el ambiente laboral en el caso específico de esta investigación. El instrumento cualitativo fue diseñado con base a las definiciones de los autores revisados en el marco teórico. Parte de los entrevistados son gerentes de KIA y sus filiales quienes tienen subordinados y superiores de ambas nacionalidades. Además, se entrevistaron académicos que han realizado investigaciones similares. En el capítulo dedicado a la parte cualitativa de esta investigación se brindan más detalles sobre el desarrollo de esta sección de la investigación.

## **Cuantitativo**

Para poder confirmar y profundizar la información de los factores culturales relevantes para la mejora de la relación laboral entre coreanos y mexicanos y que fueron arrojadas en la sección cualitativa de esta investigación, se diseñó una sección cuantitativa. En esta parte del estudio se utilizó el método cuantitativo de encuestas. Para Buendía (1998) las encuestas son un “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía, 1998). El instrumento se diseñó a partir de los instrumentos originales del Dr. Hofstede y las definiciones de los conceptos citados de las teorías de Globe y de Hall. Se utilizó una escala Likert del 1 al 5 y se aplicó una prueba piloto a un grupo de empleados administrativos de empresas pertenecientes al “clúster automotriz” de Nuevo León y se logró ajustar lo suficiente para validar todos los constructos de la investigación. Posteriormente, fue traducido a coreano (y del coreano de vuelta al español para confirmar que las ideas se mantuvieran intactas) para poder aplicar el mismo instrumento a ambas poblaciones. En el capítulo destinado a la parte cuantitativa se brindan más detalles sobre el desarrollo de esta sección de la investigación y los resultados obtenidos. Una vez aplicados ambos instrumentos se analizan los resultados de estos contrastándolos con las teorías originales para identificar para cada variable su comportamiento dentro de los objetos de estudio (coreanos y mexicanos en empresas del rubro automotriz en Nuevo León), en los casos donde existen discrepancias se establecen las correlaciones con los resultados de las entrevistas y el análisis del contexto: industria automotriz en México, corea, cultura KIA, relaciones ambos países, etc. En este estudio las técnicas de investigación utilizadas son: la investigación documental, bibliográfica y de campo. Dentro de la técnica de campo se utiliza la técnica de entrevista para la parte cualitativa y la técnica de encuesta para la parte cuantitativa.

### **1.10 Matriz de Congruencia.**

#### **Tabla 3: Matriz de congruencia**

<b>Problema de investigación</b>	<b>Objetivo de Investigación</b>	<b>Pregunta de Investigación</b>	<b>Variables</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>Hipótesis</b>
<p><i>Las empresas de capital coreano en México son afectadas por diferencias entre empleados de origen coreano y mexicano en ciertos factores culturales. La existencia científica de estas diferencias en las empresas de capital coreano del rubro automotriz en Nuevo León no ha sido lo suficientemente investigada hasta el momento debido a su reciente llegada, sin embargo, la revisión de los antecedentes teóricos que han abordado casos similares en México confirma el impacto de la cultura en sus operaciones. Lo anterior aunado con la relevancia económica que la industria automotriz y la inversión coreana tienen en el estado de Nuevo León y México hacen necesario investigar más sobre estos elementos culturales entre coreanos y mexicanos para seguir comprendiendo el impacto de la cultura en estas empresas y plantear soluciones.</i></p>	<p><u>Cualitativa:</u> De acuerdo con la experiencia de directivos de empresas con capital coreano de la industria automotriz en el estado de Nuevo León ¿Qué factores culturales tienen una mayor incidencia en la relación laboral entre trabajadores coreanos y mexicanos?</p> <p><u>Cuantitativa:</u> ¿Qué nivel tienen los factores culturales que hay que tomar en cuenta para mejorar la relación laboral entre los trabajadores coreanos y mexicanos que trabajan en empresas de la industria automotriz con capital coreano?</p>	<p>Cualitativa: De acuerdo con la experiencia de directivos de empresas con capital coreano de la industria automotriz en el estado de Nuevo León ¿Qué factores culturales tienen una mayor incidencia en la relación laboral entre trabajadores coreanos y mexicanos?</p> <p>Cuantitativa: ¿Qué grado tienen los factores culturales que hay que tomar en cuenta para mejorar la relación laboral entre los trabajadores coreanos y mexicanos que trabajan en empresas de la industria automotriz con capital coreano?</p>	<p>Variables Independientes: jerarquía, tolerancia a la incertidumbre, concepción del tiempo, indulgencia (balance vida personal y profesional), comunicación interpersonal.</p> <p>Variable dependiente: Mejora en Relaciones laborales entre coreanos y mexicanos.</p>	<p>Dimensiones culturales” del Dr. Geert Hofstede</p> <p>“Globe study” de Robert House y los investigadores asociados de Globe</p> <p>Dimensiones de Edward T. Hall</p> <p>Teoría de cultura y valores de Clyde Kluckhohn</p>	<p>Los factores culturales de los trabajadores coreanos y mexicanos que hay que tomar en cuenta para mejorar la relación laboral entre estos trabajadores son: jerarquía, tolerancia a la incertidumbre, concepción del tiempo, indulgencia (balance vida personal y profesional), comunicación interpersonal.</p>

Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO SOBRE LAS TEORIAS DE MULTICULTURALIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Teorías e investigaciones aplicadas de la variable dependiente: Mejora las relaciones laborales**

Al hablar de mejorar las relaciones laborales dentro de la empresa, esta investigación se está refiriendo a la mejora de la relación entre los miembros de la organización como parte del clima organizacional. Es por eso por lo que de manera breve se revisarán ambos términos: clima organizacional como el tema general y las relaciones laborales como uno de sus elementos fundamentales.

### **2.1.1 Clima Organizacional**

Como toda investigación, el concepto “clima organizacional” se ha estudiado y desarrollado en conjunto con su propia evolución. Este concepto, cuya exploración es bastante reciente, se comenzó a desarrollar a final de la década de 1920 junto con el crecimiento de los grandes corporativos. Fue la investigación de Elton Mayo sobre a la compañía Western Electric que dio el inicio a la búsqueda por la definición de “clima laboral” y su relevancia con el crecimiento y éxito de las empresas. En este estudio, mayo comienza a vincular los factores relacionados con la satisfacción de los empleados en su ambiente de trabajo con la productividad de la empresa planteando por primera vez que es importante prestar atención a las condiciones del empleado para el éxito de la empresa en conjunto. Posteriormente, Argyris (1958) en su investigación destaca la importancia de las relaciones interpersonales como uno de los determinantes principales del clima organizacional (González, 2015) esta vez dando relevancia no solo a las condiciones laborales sino a la parte social del ser humano como parte importante del éxito de una empresa. En la década de 1960 en la publicación de Gellerman, S. “People, Problems and Profits” plantea que la conducta de los empleados está relacionada con el medio que los rodea, lo anterior hace que su conducta se vea influenciada por las percepciones que tienen respecto a: su lugar de trabajo, sus compañeros y jefes; en resumen, la percepción de toda la organización de la que son parte.

Además de definiciones, otros autores formulan subconceptos o elementos que se desprenden de estas definiciones de clima organizacional de una organización. Gonzalez (2015) citando a Segredo y Reyes (2004) y Arredondo (2008) plantea la existencia de 9 dimensiones del clima organizacional. Estas dimensiones son: estructura, responsabilidad,

recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad. La primera dimensión es “estructura” y describe el funcionamiento práctico dentro de la empresa, incluyendo desde jerarquías y procesos, básicamente todas las reglas escritas y no escritas que operan dentro de la empresa en cuestión. Si comparamos los elementos de este autor con las dimensiones culturales de Geert Hofstede (las cuales veremos a detalle más adelante) podemos notar cierta similitud con la llamada “distancia de poder”.

El siguiente elemento es “responsabilidad”. Este concepto se refiere al grado de autonomía de empleado sobre sus labores, que tanto este empleado es libre y responsable de las decisiones que toma dentro de su trabajo. La siguiente dimensión es la llamada “Riesgo” y se refiere al grado de peligro percibido en el trabajo ya sea físico o de cualquier otra índole. Después tenemos la dimensión “calidez” este concepto representa en donde se refleja la existencia de una buena relación entre jefes y subordinados y entre los compañeros de trabajo (concepto que aborda esta investigación), así como también el “apoyo” mide el compañerismo entre los mismos y “conflicto” el grado en que superiores aceptan las opiniones ajenas y que resultan contrastantes. La dimensión “normas” se refiere a lo concerniente a metas y métricas de medición de los objetivos asignados individuales en el lugar de trabajo. Por último, “identidad” habla del grado en que el empleado adopta la identidad de la empresa (González, 2015).

Los autores Litwin y Stringer (1968), Pritchard y Karasick (1973) también proponen que el clima organizacional se compone de distintos elementos. Para estos autores son 11 elementos los cuales son: autonomía, conflicto / cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, centralización en la toma de decisiones e innovación. Si comparamos estas dimensiones con el modelo de Segredo y Reyes (2004) y Arredondo (2008) encontraremos algunas similitudes entre sí. Algunas similitudes son que cuentan con elementos que revisan el grado de independencia, armonía, relaciones interpersonales, jerarquía, etc. En resumen, de acuerdo con ambos modelos, el clima organizacional consecuencia de la combinación del comportamiento de las personas, las políticas de los altos mandos y la satisfacción laboral de cada individuo (Arredondo, 2008; Salas, 2009).



Por su parte García, Mónica (2009) en su ensayo “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual” analiza una larga lista de autores y definiciones de clima organizacional y, después de una profunda investigación de las investigaciones más clásicas y contemporáneas, define clima organizacional como *“la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización”* (Solarte, 2009). Esta investigación busca estudiar la relación del ingrediente “cultura” en estos 3 elementos y el efecto que las similitudes y diferencias entre coreanos y mexicanos puede verse reflejada en el clima de la organización.

Cada autor aporta diferentes elementos al concepto de “Clima Organizacional” ayudando a construir una definición completa y atinada a pesar de que estos autores pueden no coincidir en todo con sus colegas, este diálogo entre ellos ayuda a seguir formando el concepto de Clima Organizacional. Después de un breve recorrido por los fundadores del concepto, podemos concluir que las principales corrientes del concepto indican que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, lo cual ocasiona que el actuar de las personas se vea restringido por las percepciones que estas tienen referentes a su área de trabajo, las relaciones con sus colegas y superiores; en general, la percepción de toda la institución a la cual pertenecen.

### **2.1.2 Relaciones interpersonales en el ambiente laboral.**

En cuanto a las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, revisando el trabajo de Gonzalez, 2015 nos muestra diferentes estudios y percepciones del clima organizacional a través de diferentes autores y diferentes años en los que estas teorías

fueron diseñadas. Algunos de los elementos son muy distintos, sin embargo, todas las teorías consultadas coinciden en que el aspecto de las relaciones interpersonales es pieza clave en la definición del clima organizacional. Estas teorías abordan el aspecto interpersonal desde la relación jefe y subordinado. Gonzalez (2015) citando a Segredo y Reyes (2004) y Arredondo (2008) bautiza esta calidad en la relación entre jefes y subordinados como “Calidez”. El autor hace énfasis en el gran aporte de la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados. Por su parte, Litwin y Stringer (1968), Pritchard y Karasick (1973) lo bautizan como “relaciones sociales” extendiendo la calidad de las relaciones cordiales entre los miembros de la organización a no solo entre jefes y subordinados sino en general dentro de la organización (Solarte, 2009).

Las relaciones humanas resultan un ingrediente fundamental en los elementos enlistados de los autores citados en esta sección. Ya sea de manera directa como lo hace Solarte o de manera disfrazada a través de elementos como los estilos de comunicación y la relación que existe con la compañía. Para Segredo y Reyes (2004) y Arredondo (2008), además de calidez, separan el aspecto de las relaciones interpersonales en “apoyo” y “conflicto” que se refieren al ambiente de soporte o de problemas que se presenta en la empresa en cuestión entre los compañeros, superiores y subordinados. Para Litwin y Stringer (1968), Pritchard y Karasick (1973) también es importante analizar, además de las relaciones sociales, los conceptos de “conflicto y cooperación” que corresponde a lo analizado por los autores mencionados anteriormente.

## **2.2 Marco conceptual de las variables independientes dentro de las Teorías de Multiculturalidad**

Esta sección está destinada a ahondar en los estudios de multiculturalidad. Es de suma importancia poner en contexto a los diferentes autores, teorías y elementos ya que en estos se construyen las variables independientes de esta investigación. Estos estudios

nacen con la finalidad de comprender los elementos presentes en todas las culturas y su manifestación en cada grupo cultural. Lo anterior con el objeto de analizar diferencias y similitudes entre culturas y sus efectos al momento que estas interactúan. La existencia de una amplia variedad de teorías y de autores en los estudios de multiculturalidad nos brinda un amplio abanico de conceptos e instrumentos para analizar específicamente las diferencias culturales en el ambiente laboral y de negocios. También ayuda a comprender los puntos de afinidad y de desacuerdo entre personas de diferentes culturas.

Por último, antes de entrar de lleno a explicar cada autor y teoría es importante destacar que cada autor tiene un enfoque distinto de los elementos culturales, así como también metodologías diferentes. En esta investigación se tomaron todos estos para poder comprender y dar forma a las variables independientes teniendo en cuenta todos estos elementos, visiones y metodologías para poder construir de una manera más integral cada una de las variables. En esta investigación se toman como referencia algunos de los estudios más destacados en estos temas que sirven como guía y respaldo teórico para alcanzar los objetivos planteados. En esta sección de la investigación se describe cada uno de ellos, sus autores y los conceptos seleccionados de cada estudio. También se abordará la aplicación de estas en el análisis de las culturas coreana y mexicana describiendo el impacto que estos elementos tienen en cada una de las culturas.

### **Dimensiones Culturales del Dr. Geert Hofstede**

Las dimensiones culturales del Dr. Geert Hofstede es una de las teorías más populares dentro de los estudios multiculturales debido a su alcance (ya que cubre a una cantidad importante de países) y a su accesibilidad para interpretar sus elementos y aplicación para

cada cultura nacional. Este estudio nació como un proyecto privado para IBM una de las empresas de mayor expansión y crecimiento en la década de los años setenta y es ahora una herramienta que describe culturas de negocios de más de 76 países con un solo gráfico de barras que presenta los puntajes de 6 dimensiones diferentes: individualismo, distancia del poder, masculinidad, orientación a largo plazo, indulgencia y tolerancia a la incertidumbre. Desde su creación, hace más de 40 años, ha evolucionado constantemente ampliando el número de dimensiones y países analizados de acuerdo con la evolución del mundo empresarial, el auge asiático, etc. (Hofstede, 2010).

El Dr. Geert Hofstede, al conservar los derechos de su investigación, tuvo la idea de crear una herramienta de libre acceso para poder comparar culturas rápidamente en su sitio web. Además, se dedicó junto a su hijo a brindar servicios de consultoría a empresas en asuntos relacionados a choque cultural. Como se mencionaba anteriormente, el número de dimensiones ha variado. Recientemente se agregó la dimensión de indulgencia debido a constantes choques entre culturas de oriente y occidente en relación con el “placer” versus la “obligación”, siendo las culturas occidentales (principalmente las latinas) mucho más propensas a culturalmente tender más a la procrastinación que las culturas asiáticas. El equipo del Dr. Hofstede decidió agregar esta dimensión para tratar de comprender esta situación (Hofstede Insights, 2017). Más adelante se hablará a detalle de esta dimensión.

Al revisar la herramienta del Dr. Hofstede y se analizó la comparativa de ambas culturas (México y Corea del sur) y se descubrió que en algunas dimensiones ambas naciones son sumamente contrastantes (orientación a largo plazo e indulgencia) y en otras son muy parecidas (tal es el caso de la distancia del poder, la tolerancia a la incertidumbre y el individualismo). La dimensión de “masculinidad difieren medianamente siendo México un poco más “masculino” en la definición del autor que Corea del sur. Una vez analizado lo anterior se realizó una comparación con la revisión de la literatura que muestra los aspectos culturales más mencionados en previos estudios, se seleccionaron los siguientes elementos de las dimensiones de este autor que resultan ser relevantes para el presente estudio:

La primera dimensión del Dr. Hofstede es Distancia del poder. Esta dimensión representa el nivel de jerarquización en la que los organismos de una sociedad trabajan y la aceptación del *estatus quo* que conlleva. Entre más sea el puntaje de un país en esta dimensión, mayor será la presencia de esquemas jerárquicos y su aceptación entre los miembros de una sociedad (Hofstede, 2010). En el caso de México y Corea del sur, ambas culturas son consideradas culturas altamente jerárquicas. Sin embargo, ciertas características de la configuración de las jerarquías de cada cultura dificultan el entendimiento de las “reglas del juego” entre miembros de ambas culturas y de la misma organización. De acuerdo con las investigaciones antes realizadas, se habla de una jerarquía coreana basada altamente en la edad de las personas que se alcanza con años de experiencia y dedicación a su empresa. en México la edad es importante mas no determinante.

La siguiente dimensión seleccionada es “Orientación a largo plazo”. Esta dimensión implica que si una cultura obtiene una calificación baja representa orientación a **corto plazo**, esto a su vez puede implicar el mantener métodos tradicionales, no desarrollar relaciones ya que no es prioritario y dar poca importancia al futuro (no prevenir, no ahorrar, desear obtener resultados rápidos, etc.). En resumen, la cultura tiene la filosofía que “lo que no se hace hoy, se hace mañana”. En contraste, una cultura cuya calificación en esta dimensión es una calificación alta representa **Largo plazo** que se caracteriza por estar orientada hacia los objetivos a mediano y largo plazo. También es una cultura que valora las recompensas, así como desarrollar relaciones y planes a futuro. Se piensa en términos de largo plazo (10, 30, 50 años de proyección), la previsión es parte importante de la idiosincrasia de estas sociedades. Según el autor las culturas latinas obtienen un puntaje que las clasifica como orientadas al corto plazo mientras que los países asiáticos son tradicionalmente orientados al largo plazo (Hofstede, 2010).

La siguiente dimensión seleccionada por su alto contraste es la dimensión de la Indulgencia. Esta dimensión mide la capacidad de una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas

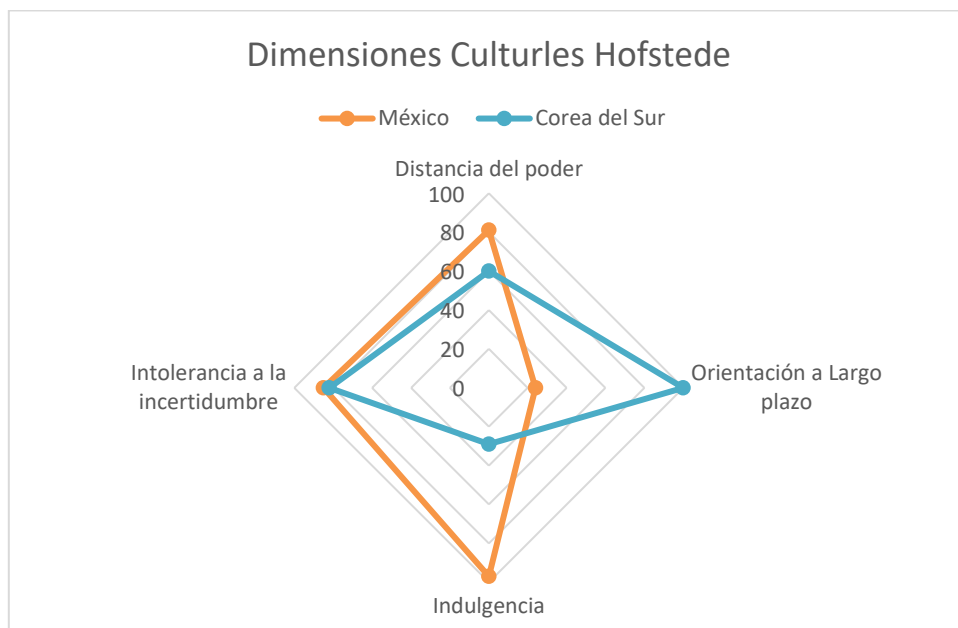
y controlar los impulsos y los deseos personales. Que tanto ceden las personas ante placeres sobre las metas personales o de su organización. También tiene una alta relación con la búsqueda de la felicidad personal sobre el éxito profesional y de la organización. Las sociedades que presentan un alto puntaje en esta dimensión tienden a dar prioridad a satisfacer sus necesidades relacionadas con lo que hace feliz o satisface a la persona; un puntaje bajo representa a una sociedad donde sus miembros obedecen más a lo que dicta la sociedad. Es por esta definición que, como se comentaba anteriormente, esta dimensión fue creada para reflejar este contraste que comenzaron a experimentar empresas con miembros de culturas latinas (altamente indulgentes) con miembros de culturas asiáticas (muy poco indulgentes). También es interesante mencionar que esta es la dimensión más joven la cual, como se mencionó anteriormente, se creó para resolverlas roces culturales que comenzaron a aparecer en empresas de origen asiático con expansión en varios países (Hofstede Insights, 2017).

La última dimensión seleccionada por su contraste y relevancia en las investigaciones existentes y que se agrega al presente estudio es la Intolerancia a la incertidumbre. En esta dimensión ambos países (México y Corea del Sur) tienen una puntuación considerablemente alta. Esta dimensión mide la manera en que una sociedad aborda las situaciones desconocidas, los acontecimientos inesperados y la tensión del cambio. Las culturas que obtienen una puntuación **elevada** en este índice tienen poca tolerancia a lo que no pueden controlar. Las sociedades que obtienen una puntuación **baja** de este índice están más abiertas al cambio y tienen menos reglas y leyes, así como pautas más flexibles. (Hofstede, 2010). El que dos países cuenten con calificaciones altas en esta dimensión implica que existirá una doble barrera y nerviosismo ya que ambas tendrán dificultades para ceder control e información a la otra parte tan fácilmente. Es por lo anterior que se concluyó la importancia de agregar esta dimensión al presente estudio.

Parte de lo que vuelve a este estudio un referente permanente en estudios del impacto cultural en el ambiente laboral es la practicidad interpretativa de su información la cual te

permite contrastar diferentes países en sus distintas calificaciones dentro de las dimensiones culturales, esta información se encuentra disponible en el sitio oficial del autor y cuenta con una constante actualización, en el tabla 4 se muestra la relación de las calificaciones de ambos países para cada una de las dimensiones de este autor que fueron seleccionadas en este estudio. Se puede apreciar que ambos países tienen una alta puntuación tanto en la dimensión de la intolerancia a la incertidumbre como en la distancia de poder (jerarquía) y son totalmente opuestos en la dimensión referente al corto y largo plazo y la indulgencia. En las siguientes secciones se detalla el significado de estas calificaciones y se enriquece con los conceptos y teorías de otros autores.

**Figura 4: Dimensiones culturales Hofstede México-Corea del Sur**



Fuente: elaboración propia con datos de (Hofstede Insights, 2017)

Una vez explicado a detalle el estudio de las “Dimensiones Culturales” del Dr. Geert Hofstede, hay que abordar también otros estudios y teorías sobre interculturalidad. Lamentablemente no existen muchas teorías diferentes en materia de multiculturalidad, sin embargo, las pocas teorías que hay cuentan con metodologías muy variadas las cuales nos ayudan a comprender mejor el efecto de la cultura en la interacción diaria en el ambiente laboral de una empresa internacional.

Entrando en materia, es importante mencionar que algunos de estos autores y teorías son anteriores a las “dimensiones culturales del Dr. Hofstede. Ejemplo de ello son los estudios del Dr. Clyde Kluckhohn y el de Edward T Hall que comenzaron a desarrollar teorías y estudiar a las culturas y su comportamiento previo incluso al crecimiento exponencial de las empresas internacionales y multinacionales. Otros estudios se desarrollaron después de las dimensiones del Dr. Geert Hofstede y, de hecho, se desprenden del mismo agregándole una complejidad adicional como lo hace el estudio “Globe” de Robert House el cual analiza no solo la cultura en aspectos referentes al ambiente laboral y los negocios, sino que lo divide y brinda calificaciones distintas para los valores de la cultura y las prácticas en la realidad. En resumen, cada estudio tiene un aporte y una óptica únicas que vale la pena considerar y sumar a la visualización de las variables de esta investigación. En los siguientes párrafos se describe un poco cada una de estas teorías y en las subsecciones se amplían los conceptos tomados de Hofstede y de estos autores en cada una de las variables.

**Estudio Globe de Robert House:** El estudio “Globe” de Robert House y los investigadores asociados surge como proyecto ambicioso liderado por el profesor House e inspirado en el estudio original de las dimensiones culturales. En él, se tomaron las dimensiones originales del Dr. Hofstede y lo aplicaron a 176 países diferenciando la idiosincrasia de las prácticas reales y enfocándose al liderazgo en cada país. (House, 2004) Esta teoría tiene la peculiaridad de brindar información sobre las prácticas verdaderas y los valores en el ambiente laboral lo cual brinda información útil para conocer la realidad de sus prácticas, pero poder tomar en cuenta su sistema de valores.

**Teoría de cultura y valores de Clyde Kluckhohn:** La teoría de cultura y valores de Clyde Kluckhohn data de 1961, es una de las primeras teorías culturales. Está basada en que la humanidad tiene fuentes comunes de discrepancia que son las mismas a través de



diferentes fronteras. Esas son: naturaleza, personas, actividades humanas, tiempo y naturaleza humana (Nardon, 2009).

**Alto y Bajo contexto de Edward T Hall:** El último autor consultado es Edward T Hall quien es el creador de los conceptos de alto y bajo contexto y orientación poli crónica y mono crónica. Ambos conceptos son de alta importancia para este estudio dado que aportan dimensiones distintas a los demás autores. Los estudios de Edward T. Hall fueron desarrollados entre los años 60 y 90. Dentro de su obra literaria, destacan los conceptos desarrollados entorno a la complejidad cultural: alto y bajo contexto y orientación mono-crónica y poli crónica esta teoría analiza la comunicación de las personas (alto y bajo contexto) así como también espacio personal y tiempo (desde el punto de vista de a qué dedicarlo y en qué momento: personal y profesional) (Nardon, 2009).

Un aspecto muy interesante de estos estudios es la forma de analizar el concepto del tiempo en diferentes culturas. Este autor lo divide en “Poli crónico” y “mono crónico”, el primero significa que pueden utilizar el mismo espacio del tiempo para llevar a cabo diferentes facetas de su vida (ejemplo: personal y profesional al convivir de manera personal, celebrar cumpleaños, conversar sobre cosas personales mientras también se encuentran en la oficina, trabajando y desempeñando las actividades y roles que les toca en su diario vivir. En resumen, es una especie de habilidad de vivir los distintos roles de la vida en un mismo espacio y ambiente. La segunda categoría (mono crónico) no se permite combinar las diferentes facetas de la persona: el espacio laboral es para interacciones propias del trabajo solamente y las cuestiones personales quedan fuera.

### **2.2.1 Jerarquía**

La importancia de la jerarquía sale a relucir tanto en los antecedentes, revisión de literatura y teorías sobre clima organizacional. Al revisar los estudios ya realizados sobre coreanos y mexicanos en el ambiente laboral, todas las investigaciones consultadas arrojan cierta relación con las definiciones e importancia que cada cultura da a la jerarquía dentro

de la organización. Para ambas culturas es sumamente relevante, sin embargo, la manera en que se representa este concepto en cada cultura es diferente.

La jerarquía se ve abordada por el Dr. Geert Hofstede a través de la dimensión “Distancia del Poder” la cual se refiere a la aceptación de la existencia de diferencias entre los miembros en una sociedad u organización y todo lo que ello conlleva. En sociedades donde la distancia del poder es alta las organizaciones tienden a ser más verticales y la distancia entre subordinados y jefes tiende también a ser mayor. También esta diferenciación resulta un incentivo para miembros de la organización para escalar y llegar a la cima en un futuro. En sociedades donde esta calificación es más baja, se pueden encontrar empresas cuyo organigrama es mucho más plano y la distancia entre jefes y subordinados es muy pequeña o inexistente (incluso algunas decisiones se toman por consenso). En el caso de México y Corea del sur, ambas sociedades son consideradas de alto nivel de distancia del poder, sin embargo, México tiene una puntuación considerablemente más alta que la de Corea del sur. Esto se puede observar en distintos rasgos dentro de las organizaciones como la manera de tomar decisiones dentro de la empresa: la toma de decisiones en consenso no es lo habitual, la decisión final estará en la persona con el puesto más alto del equipo. En el caso de México esta jerarquía es independiente de la edad, la cabeza de la organización o del departamento no necesariamente va a ser el de mayor edad, mientras que, en culturas asiáticas, como es el caso de Corea del Sur, la edad es de total relevancia y está muy vinculada a la jerarquía.

En el caso de la teoría de Globe, que propone 2 escalas, indica que México es un país con poca distancia de poder en cuanto a los valores sociales, sin embargo, en la escala que analiza las prácticas laborales, México tiene una distancia del poder mucho mayor. El caso de Corea del sur es muy similar en este autor: una muy baja distancia del poder en los valores sociales y una mayor pero moderada distancia del poder en las prácticas laborales. Este contraste se puede interpretar como que en la sociedad todas las personas deberían ser vistas y tratadas de la misma manera, sin embargo, al momento de enfrentarse a las prácticas laborales, es necesario tener una diferenciación de acuerdo a su rango, experiencia y edad (en el caso de Corea del sur).

### 2.2.2 Indulgencia

El nivel de contraste en la dimensión “indulgencia” entre México y Corea del sur en el estudio de las dimensiones culturales de Geert Hofstede representa uno de los principales puntos de estudio: México es el segundo país con la calificación más alta (después de Venezuela) con un puntaje de 97 y Corea del Sur muestra un nivel muy por debajo con una puntuación de 29 (Hofstede Insights, 2017). Esta diferencia tan amplia puede tener un efecto importante al momento de interactuar en el ambiente laboral ya que la parte indulgente buscará tomar decisiones de acuerdo a lo que les da placer y evitarán aquello que los aleje de esto (ejemplos pueden relacionarse con decisiones de tomar y dejar empleos), la parte menos indulgente tomará sus decisiones de acuerdo a lo que dicta la sociedad: empleo fijo, empresa respetable y exitosa, honor (en especial en países asiáticos el honor juega un papel muy importante), etc. México y Corea del sur son solo un ejemplo de lo que enfrentan las empresas multinacionales donde los miembros/empleados de estas empresas son de culturas latinas y asiáticas. Es una de las dimensiones a poner a prueba durante este estudio debido a sus puntuaciones y su relación con los antecedentes analizados hasta el momento que relacionan fuertemente las complicaciones presentadas con factores como la rotación del personal.

También se considera la dimensión de “actividades Humanas” de Kluckhohn para complementar esta variable. En este concepto el autor se refiere a las Actividades Humanas de manera muy similar a la “indulgencia” de Hofstede, en un lado del espectro tiene la actitud indulgente de vivir el momento y disfrutar, en el otro extremo minimiza estos objetivos individuales por el beneficio de formar parte de algo mayor que ellos mismos: siendo parte de una sociedad, empresa, etc. (Nardon, 2009). Por su parte, del estudio Globe podemos considerar el concepto “Orientación al desempeño / Lado humano”. Este concepto analiza la preferencia a la competencia y desempeño sobre armonía en el ambiente laboral. (House, 2004). Lo cual es muy complementario con los autores anteriores.

Al revisar las investigaciones hechas anteriormente encontramos que la “indulgencia” que presentan estas teorías resulta presente en estos casos reales analizados de coreanos y mexicanos en el ambiente laboral. En el caso de los mexicanos, las investigaciones hablan de una tendencia a buscar tener un balance entre lo profesional y lo laboral dentro y fuera del espacio laboral. Por ejemplo, dentro del espacio laboral los mexicanos buscan trabajar y relacionarse profundamente con sus compañeros de trabajo en lo personal (celebrando cumpleaños, aniversarios, etc. Mientras que la parte coreana busca mantener lo personal fuera de lo profesional en todo momento. En cuanto metas de vida y toma de decisiones, un país con alto índice de “indulgencia” de Hofstede nos dice que estas estarán guiadas por lo que brinda placer y bienestar no por las normas sociales, este es el caso de México donde efectivamente (según estudios consultados en los antecedentes teóricos) sucede esto y se ve en distintas consecuencias como un alta tasa de rotación de personal por parte de la parte mexicana, esta rotación de personal resulta inconcebible para la parte coreana quienes ven la oportunidad de trabajar en una empresa “chaebol” o de alto prestigio como un honor por el que hay que trabajar y hacer sacrificios. Mas adelante en la parte cualitativa confirmamos estas posturas por parte de personas de ambas nacionalidades en el ambiente automotriz.

### **2.2.3 Concepción del tiempo**

“Orientación a largo plazo” es la segunda dimensión con mayor contraste dentro de las dimensiones de Hofstede. Esta dimensión está relacionada con la planeación y la importancia dada al presente y pasado contra la importancia al futuro. Sociedades como la mexicana con una orientación a largo plazo limitada, al momento de trabajar con culturas orientadas a largo plazo, pueden tener desencuentros en cuestiones relacionadas con la planeación, la búsqueda de gratificaciones o resultados rápidos y problemas para renunciar a costumbres “culturales” en el ambiente laboral (Hofstede Insights, 2017).

Combinando ambas dimensiones donde los países muestran más contraste, podemos comenzar a prever diferentes situaciones que pueden llegar a ser problemáticas

y a su origen. Una cultura indulgente y orientada al corto plazo puede ser más impulsiva que aquella con orientación a largo plazo y con bajo nivel de indulgencia lo que los vuelve una sociedad más reflexiva en sus decisiones y donde el beneficio individual no es muy considerado (Hofstede Insights, 2017).

Para complementar la variable “Tiempo” también se toma en cuenta la teoría de Edward T. Hall sobre las culturas poli crónicas y mono crónicas. Al hablar sobre sociedades mono-crónicas y poli crónicas el autor se refiere al nivel en el que una cultura permite realizar actividades de temas personales y profesionales a la vez, es decir, analiza cómo percibe la cultura el mezclar temas personales y profesionales en el ambiente personal (Nardon, 2009). Culturas como la coreana no son muy permisivas de la interacción social dentro de horarios laborales por lo que fomentan la interacción fuera de la empresa y desapruaban las interacciones sociales dentro del espacio laboral, esto es un claro ejemplo de una cultura mono-crónica. En el otro extremo, las culturas latinas (como es el caso de México) les es de suma importancia mantener vínculos sociales y combinar la vida social y laboral es decisivo para lograr una satisfactoria vida profesional y mantenerse en el empleo y empresa en los que se desempeñen, lo anterior nos habla de una cultura poli crónica. Este es otro concepto de suma importancia en esta investigación y cuyo peso será altamente vigilado. En el caso del concepto mono crónico y poli crónico, México es considerado poli crónico y Corea del sur mono crónico lo cual representa un reto en el lugar de trabajo ya que, mientras unos intentarán llevar a cabo rituales e interacciones sociales comunes como charlas, celebraciones breves de cumpleaños, compartir almuerzos los viernes, etc. los otros lo verán como una situación fuera de lugar y desperdicio de tiempo en el espacio laboral. Esto puede causar frustración para ambas partes y terminar en un incómodo ambiente laboral para los miembros de la organización de ambas culturas. Además, el estudio Globe considera el tiempo a través de su dimensión “Orientación a Futuro” de la siguiente manera: Mide la tendencia de las culturas en adoptan conductas enfocadas al futuro: planeación, inversión, gratificación futura. Muy similar a las dimensiones del Dr. Hofstede, este estudio considera a las culturas latinas (como es el caso de México) como culturas enfocadas al

corto plazo, mientras que las culturas de Asia son tradicionalmente orientadas al largo plazo (House, 2004).

Por último, también se tomó en cuenta el concepto “tiempo” del autor Kluckhohn, uno de los estudios pioneros en temas de multiculturalidad que se toma en cuenta para esta investigación, este estudio establece que las culturas pueden estar enfocadas en su pasado, presente o futuro. Esto se puede reflejar en el grado que sociedades dan importancia a sus tradiciones o herencias culturales. Culturas latinas tienen un fuerte apego a su pasado histórico lo cual complica la visión a largo plazo (lo cual concuerda con las dimensiones sobre tiempo de los demás autores); las culturas asiáticas, aunque valoran altamente su pasado, se enfocan en el largo plazo lo cual se hace notar al desconfiar de los resultados instantáneos y los hace enfocarse en las relaciones sólidas y basadas en la confianza. (Nardon, 2009)

Fuera de las culturas de multiculturalidad, un aspecto de suma importancia para la cultura coreana y tiene relación con la concepción del tiempo de toda la cultura es el famoso término “ppalli ppalli” que en coreano se escribe “빨리 빨리” que significa algo así como “apúrate, rápido”. Esta expresión se popularizó en el marco de la industrialización y el crecimiento exponencial que vivió Corea del Sur a partir de la década de los años sesenta. En esta época parecía que el país entero tuvo “prisa” de salir de las crisis económicas provocadas por los conflictos bélicos que habían enfrentado tiempo atrás (principalmente la separación de Corea del norte en los años cincuenta). Al paso del tiempo Corea del sur vivió una marcada transformación que llevó al país a crecer un promedio de 30% sus exportaciones cada año por décadas pasando de ser un país pobre (a finales de la Segunda Guerra Mundial) a ser una de las economías más fuertes y cede de muchas de las empresas de tecnología y transporte más grandes del mundo. Todo este crecimiento acelerado y evolución de ser una economía dedicada a materias primas (agricultura, petróleo crudo, etc.) a bienes industrializados de eso a ser origen de conglomerados tan importantes como LG, Samsung, Hyundai, etc. Esta historia es el llamado “milagro del río Han” el cual abarcó

de 1961 a 1997 y sucedió gracias a una adopción nacional del “Ppalli Ppalli” como modo de vida, este concepto no solo significa “hacer las cosas rápido” sino que implica hacer las cosas rápido, con calidad y dar un extra con la finalidad de poder trabajar en otra cosa cuando termines una tarea y seguir ese ritmo permanentemente mientras sea necesario. Este modo de trabajar se arraigó fuertemente a la cultura coreana al grado que hoy en día sigue siendo un pilar fundamental en la cultura laboral de todo el país: ejemplos de esto se pueden observar en el servicio de los restaurantes en Corea (sobre todo en ciudades grandes) en donde el servicio es casi instantáneo pese a que en la cultura coreana no es común dar propinas a los meseros (BBC, 2017).

Pese a ser parte importante de la cultura coreana por más de 60 años, las nuevas generaciones de surcoreanos parecen querer romper con el tan famoso “ppalli ppalli” emigrando de la gran ciudad o incluso del país. Estas nuevas generaciones están más en contacto con occidente y con otras culturas y aprecian las ventajas de un ritmo de vida mucho más relajado y aspiran a esto. Además, conocen y prueban las consecuencias que el vivir el “ppalli ppalli” puede llegar a causar: altas tasas de suicidios y de muertes por agotamiento en los lugares de trabajo son un precio que las nuevas generaciones no están dispuestos a pagar como lo hicieron sus abuelos y padres. (BBC, 2017)

El peso del “ppalli ppalli” como factor de choque cultural en culturas latinas puede ser de alto impacto para las operaciones de empresas coreanas en estos contextos latinos ya que (como lo mencionamos anteriormente) la falta de visión a largo plazo y la alta indulgencia pueden impedir que la cultura latina adopte “ppalli ppalli” a su manera de vivir. En estudios consultados se habla de dificultades provocadas por el ritmo de trabajo y lo que se espera de los empleados, situación que cobra sentido al estudiar este concepto cultural.

#### **2.2.4 Tolerancia a la Incertidumbre**

La dimensión de la “intolerancia a la incertidumbre” es muy alta para ambos países, lo cual no significa necesariamente que es un punto en el que pueden coincidir, sino que es

un punto que podría causar desconfianza entre las partes. Las complicaciones iniciales en la negociación de los términos entre KIA y el gobierno de Nuevo León (ver antecedentes) son un ejemplo de un precedente que puede ser trasfondo de algunos problemas de comunicación dentro de la empresa. Según el Dr. Geert Hofstede esta dimensión trata con la forma en la que una sociedad maneja todo aquello que no se puede controlar o que esta fuera de lo predecible al 100%, la pregunta que cada país responde con su calificación en esta dimensión es: ¿lo debemos tratar de controlar o simplemente dejar que pase?

Para el Dr. Hofstede, la tolerancia a la incertidumbre de una sociedad se puede manifestar en distintas formas en el ámbito laboral. Hacia el exterior de la organización puede darse en contratos y cláusulas muy rebuscadas con nuevos socios o clientes asegurándose que todo aspecto de la nueva relación con éste quede detallado por escrito para no dejar nada sin contemplar. Hacia el interior puede darse de diferentes maneras. En el caso de culturas latinas (como es el caso de México) esta intolerancia a la incertidumbre se puede manifestar en excesivo número de juntas y reportes solicitados en las empresas para mantener este control en cada paso de la operación dejando lo menos posible al albur. En el caso de Corea del Sur, este control se puede manifestar en una estricta supervisión de los empleados en todo momento, se deja poca flexibilidad a las instrucciones dadas por el superior y se mantiene una estricta obediencia a las instrucciones giradas desde las oficinas de la empresa en Corea del sur. Un mando centralizado y una indiscutible obediencia a miembros de mayor edad y rango en la empresa son piezas claves para la correcta operación de las empresas coreanas. En este sentido vemos una clara interacción entre los conceptos de incertidumbre y distancia del poder, con esto podemos ir comprendiendo que los distintos aspectos de las culturas están más ligados de lo que pensamos.

Para complementar esta variable también se rescata el mismo concepto, pero desde la perspectiva del estudio de Globe que definen “Tolerancia a la incertidumbre” como medida del grado en el que las culturas confían en los procesos, normas y reglas para evitar el nivel de incertidumbre. Culturas que presentan un nivel alto puede verse representado



en una alta formalidad de las operaciones de la empresa en cada uno de los niveles, reportes y contratos muy elaborados. Nivel Bajo representa una mayor flexibilidad en los procesos, etc. (House, 2004). Para este autor México y Corea del sur son países con baja tolerancia a la incertidumbre, resultado muy similar al de los demás autores.

Al analizar las definiciones y resultados que los autores asignan tanto a Corea del Sur como a México podemos confirmar que a la luz de estas investigaciones ambas son culturas altamente intolerantes a la incertidumbre. Podemos también intuir la manera en la que este rasgo cultural se manifestará en el ambiente laboral, sin embargo, es necesario ponerlo a prueba con los instrumentos de la presente investigación para comprobar que la teoría se aplique en este caso en particular y la manera en la que este rasgo de poca tolerancia a la incertidumbre se manifiesta en cada cultura.

#### **2.2.5 Nivel Comunicación**

En el caso de la comunicación se toma de manera principal los conceptos de Edward T Hall sobre el "Contexto cultural". Sociedades de alto y bajo contexto: se refiere al nivel de importancia que una cultura otorga al contexto en comparación con el mensaje (en su sentido literal). Culturas consideradas de "Alto contexto" dan igual o mayor importancia al contexto que al mensaje lo que le da un valor aún mayor al correcto uso de los protocolos de etiqueta en los negocios y a todo el proceso de negociación en general. Por otro lado, el bajo contexto significa el mensaje expresado es lo que tratan de comunicar casi en sentido literal. No hay mucho más que interpretar que el mensaje literal. Ejemplos de lo que esto puede llegar a representar es que en una conversación entre culturas de alto contexto la mayor parte del mensaje no estará en las palabras sino en la intensión, gestos y demás. Algo comúnmente complicado con culturas de alto contexto es el uso de las palabras "sí" y "no". En culturas de alto contexto, la palabra "no" será rara vez utilizada al momento de negociar o tomar decisiones, esto no implica que el trato o la decisión estén hechas, simplemente que esa negación vendrá disfrazada dentro del mensaje como un "lo revisaremos más adelante", "tenemos que esperar la decisión de otro departamento o superior", etc. Lo

mismo sucede con la palabra “sí” la cual en algunas ocasiones solo significará que el receptor está escuchando y comprendiendo el mensaje (no que están aceptando lo que la otra parte está tratando de acordar). En culturas latinas y asiáticas este estilo de comunicación de alto contexto es muy común, sin embargo, las culturas en lo demás serán muy contrastantes por lo que la comunicación entre las partes deberá de ser muy cuidadosamente atendida para evitar malentendidos sobre el mensaje final (Nardon, 2009).

Ambas culturas (mexicana y coreana) son consideradas de alto contexto por lo que el espectro de factores a considerar es aún mayor: comunicación verbal, escrita y lenguaje corporal, reglas de protocolo y etiqueta, etc. son necesarias herramientas para una sana relación laboral. Es necesario poner especial atención en el uso del “sí” y “no” para evitar malentendidos, así como los demás rasgos culturales que puedan surgir en la interacción diaria por parte de los miembros de la organización: el dar por sentado actitudes socialmente aceptadas de una cultura en la otra, actitudes, indirectas, etc.

Para complementar a esta variable también se agregó uno de los conceptos del estudio “Globe”. Este concepto es el de “Asertividad” que aborda el grado en que las culturas son más o menos asertivos, tendencias a la confrontación, así como también agresividad en los negocios (House, 2004). Se complementa con lo que establece Hall desde los años de 1960 sobre el contexto ya que en una sociedad la manera de expresarse indirecta o directamente siempre afectará la comunicación. Al no ser una comunicación asertiva o ser de muy alto contexto la comunicación será un laberinto de ideas. Si esto se conoce de antemano se puede aprender a caminar más alerta en estos laberintos buscando el verdadero mensaje detrás del largo diálogo. Para concluir, como en las demás dimensiones, cada cultura canaliza estos rasgos de manera diferente, ya sea que estén del mismo lado del espectro de la dimensión cultural o no, no se garantiza que se comporte de manera similar la cultura ante estos rasgos. Debemos utilizarlos como guía para analizar una cultura.

A manera de resumen, la tabla 4 muestra los conceptos de cada autor mencionado en esta sección vinculados con las variables de esta investigación:

**Tabla 4: Relación de autores y sus conceptos con las variables de la investigación**

<b>Variable/Autor</b>	<b>(Hofstede, 2010)</b>	<b>(House, 2004)</b>	<b>(Hall, 1989)</b>	<b>(Kluckhohn, 1961)</b>
<b>Nivel de un nivel de un sistema jerárquico</b>	Distancia del poder	Distancia del poder		
<b>Concepción del tiempo</b>	Orientación a largo plazo	Orientación al futuro	Sociedades monocromáticas y policromáticas	Tiempo
<b>Indulgencia</b>	indulgencia	Orientación al desempeño / Lado humano		Actividades Humanas
<b>Manejo de la Incertidumbre</b>	Intolerancia a la Incertidumbre	Intolerancia a la Incertidumbre		
<b>Comunicación</b>		Asertividad	Alto y bajo contexto	

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar cómo los diferentes autores concuerdan en los aspectos a revisar (elemento, dimensiones, aspectos, etc. Sin embargo, las metodologías y la manera en que abordan o interpretan estos elementos varía ampliamente lo cual hace que se complemente cada elemento y se obtenga una visión global de cada uno de ellos. También es muy interesante ver cómo, a pesar de los diferentes formatos, ópticas y metodologías, los conceptos que existen en común son muchos y los resultados son muy

similares por lo que, combinadas, estas teorías aportan un gran apoyo para llevar a cabo el presente estudio.

### **CAPÍTULO III: RELACIONES BILATERALES Y LAZOS ENTRE MÉXICO Y COREA DEL SUR**

Es importante ahondar en la construcción de las relaciones bilaterales y los lazos culturales que vinculan a ambas naciones: México y Corea del sur. Es por eso por lo que este capítulo busca brindar “contexto” a esta investigación haciendo un análisis descriptivo de la evolución de estas relaciones haciendo énfasis en la parte diplomática, económica (inversión y comercio) y social (migración y cultura). En cuanto a la relación entre México y Corea del Sur, esta se puede dividir en dos fases: antes y después del inicio de relaciones bilaterales entre ambos países.

En la primera parte de esta historia, previa a la existencia de relaciones diplomáticas, podemos destacar la llegada de la primera ola de migrantes coreanos durante el gobierno de Porfirio Díaz para la siembra del henequén en Yucatán, esta etapa estuvo caracterizada por una ausencia de una relación formal entre ambos países seguido de una era de inestabilidad en ambos países: Invasión japonesa en Corea y revolución mexicana en México. Esto obligó a los migrantes a ver por sí mismos y buscar la mejor opción para su bienestar, ahondaremos un poco en esa historia. La segunda parte de la historia, después del establecimiento de relaciones diplomáticas, tiene características muy contrastantes con la primera ya que ambas naciones están en un proceso de crecimiento e industrialización al término de la segunda guerra mundial y en el marco de la guerra fría. En este contexto, Corea del sur se separa de Corea del norte y entra en una búsqueda acelerada de alianzas con países de todas partes del mundo. Es aquí donde México entra en escena y se convierte en uno de los primeros países en Latinoamérica en entablar relaciones diplomáticas con Corea del sur. Con los años Corea del sur comienza su camino rumbo a la industrialización que provoca la negociación de varios acuerdos comerciales entre ambos países lo cual incentiva la inversión y migración entre ambos países. En esta sección se explicará con detenimiento lo descrito en este párrafo y ahondaremos en la evolución de esta relación: presente, pasado y futuro.

### 3.1 Relación histórica, económica y comercial entre ambos países

La primera etapa, fue a inicios del siglo XX, cuando factores como la política de apertura de Porfirio Díaz y la *“fiebre del oro”* en California, E.U.A. provocó una fuerte primera oleada de migrantes asiáticos a México. En el caso particular de Corea, el primer éxodo de coreanos a México ocurre específicamente en la industria del henequén en Yucatán donde 1,033 habitantes del país asiático fueron traídos para trabajar los campos de esta fibra, aprendiendo a hablar maya antes que español, estableciéndose en el lugar y dejando una descendencia que asciende a 4,000 habitantes que actualmente residen en el estado de Yucatán (Estrada, 2001), resulta relevante para este estudio dado a que es el primer encuentro cultural de coreanos en el contexto mexicano del que se tiene registro, aunque en tiempos y contextos totalmente diferentes.

Una segunda etapa de la relación México-Corea inicia al establecer relaciones diplomáticas entre ambos países en el año de 1962. Ambos países notan una marcada evolución; Corea del Sur, por su parte, se encuentra ya separada de Corea del norte y en busca de una política de libre mercado que lleva a este país a buscar socios comerciales en América y a unirse al GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) en 1967 (Prestowitz, 2010). México, con otro ritmo, también muestra señales de apertura, sin embargo, no fue hasta 1986 que se convirtió en miembro del GATT y aceleró su apertura comercial firmando, entre otros el Tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN) que atrajo inversiones de distintos países que veían en México la entrada al mercado estadounidense, entre estos países encontramos a Corea del sur (Senado de la República, 2017).

Desde entonces, se han celebrado acuerdos bilaterales entre Corea del Sur y México, siendo el de mayor relevancia para esta investigación el “Acuerdo para la promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI) firmado en 2002 y que incentiva la inversión a través de un mutuo acuerdo que da certidumbre y protección a las inversiones (Secretaría de Economía, 2017). En la siguiente tabla se muestra un resumen de los tratados bilaterales firmados entre México y Corea del Sur según datos de la embajada de México en Corea del Sur.

Aunque aún no existe un tratado de libre comercio entre ambos países, existen acuerdos en una amplia variedad de temas:

**Tabla 5: Convenios firmados entre México y Corea del sur**

<b>Convenio</b>	<b>Año</b>
Convenio Cultural	1966
Convenio Comercial	1966
Convenio sobre servicios aéreos	1988 y actualizado 2001
Acuerdo sobre la cooperación económica, científica y técnica	1989
Convenio para evitar la doble imposición e impedir la evasión fiscal en materia de impuestos sobre la renta	1994
Tratado de extradición	1996
Acuerdo para la promoción y protección recíproca de inversiones	2002
Tratado sobre asistencia jurídica mutua en materia penal	2005

Fuente: Elaboración propia con datos de la embajada de México en Corea del sur, 2017.

Con evidencia en la tabla anterior y estudiando los grandes eventos antes mencionados (entrada de México al GATT y firma del TLCAN) podemos comprender como es que a partir de la década de 1990 la relación México-Corea comenzó su aceleración: en el año 1996 el presidente de México Ernesto Zedillo realizó su primera visita a Corea como jefe de Estado y en 2001 el presidente de Corea Roh Moo-Hyun hizo lo propio al visitar México. En 2004 se crea el “Grupo de Amistad México-Corea” y desde entonces se ha mantenido el diálogo entre las dos naciones abiertos; ejemplo de lo anterior han sido las múltiples visitas de varios de los presidentes de la Asamblea Nacional Coreana a través de los años, siendo una de las visitas más relevantes la que se llevó a cabo en 2014 donde el entonces presidente de esta asamblea Chung Ui-Hwa se dirigió al Congreso de la Unión en

México e insistió en la importancia de alcanzar un tratado de libre comercio entre ambos países (Balderrama Santander, 2016).

### **3.1.1 Relación económica y comercial entre México y Corea**

Cambiando a la óptica económica, el aprovechamiento de estas relaciones ha crecido en un ritmo acelerado, aunque dado el grado de potencial complementación podría tener un potencial aún mayor. A continuación, se muestra información sobre comercio e inversión entre México y Corea del Sur y su representatividad entre los socios comerciales de México. En esta siguiente tabla denota la acelerada evolución del comercio y la inversión entre ambos países y se hace notoria la importancia que Corea del sur tiene para México si tomamos en cuenta la presencia del país asiático en el top 10 de socios en ambas listas: 6° socio comercial y 9° socio en inversión. Ambas categorías con tendencia al alza. Este crecimiento y evolución tiene aún más potencial que el aprovechado hasta el momento. Como se mencionó antes, ambos países son altamente complementarios ya que se encuentran enfocados a la manufactura de bienes de alta tecnología: industria automotriz, metalúrgica, construcción naval, cementera, etc. por lo que comparten ampliamente sus cadenas de suministro. Por otro lado, Corea carece de bienes de los que México exporta como petróleo y algunos minerales. Todo lo anterior converge en un ambiente favorable para comercio e inversiones (Balderrama Santander, 2016).



**Tabla 6: Principales indicadores comerciales y de inversión México – Corea del Sur**

---

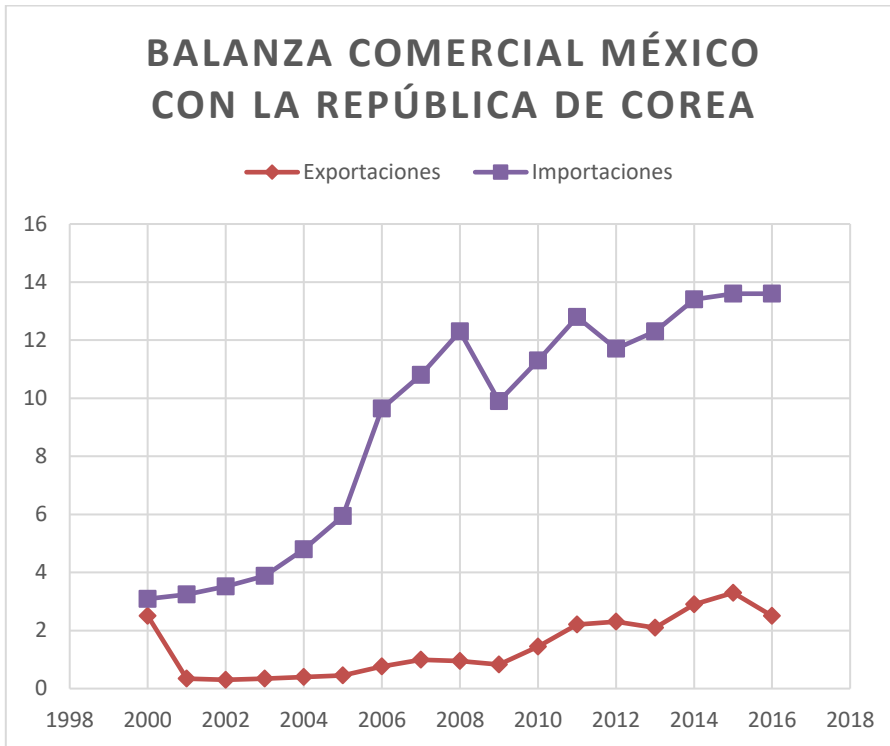
<b>Comercio</b>	Importaciones: \$9.7 miles de millones Exportaciones \$3.7 miles de millones Las exportaciones mexicanas a Corea han registrado un crecimiento del 1027% del 2005 al 2016 (SE). Corea es el 6° socio comercial de México (SRE, 2016)
<b>Inversión</b>	5.7 miles de millones de dólares Más de 1,500 empresas con capital surcoreano, entre las que destacan Samsung, LG, KORES, Posco y KIA (Balderrama Santander, 2016). Corea es la 9° fuente de inversión para México. (Embajada de México en Corea, 2016)

---

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, Secretaría de Relaciones Exteriores, Embajada de México en Corea y el Ministerio de Asuntos Exteriores de Corea.

Sin embargo, observando la información provista por el “Observatorio de complejidad Económica” actualizado por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) es notorio que el comercio palidece ante el potencial comercial que existe entre ambas naciones. En la figura 3 se puede apreciar la evolución de la balanza comercial de México con Corea y en el lado derecho del gráfico los principales bienes comerciados entre los países. Como se puede observar, la mayoría de estos vienes son insumos de la industria manufacturera de alta tecnología. A pesar de lo anterior, en la tabla 3.3 se muestra un comparativo de la composición porcentual del total de los productos que Corea importa contra la composición porcentual del total lo que México exporta para analizar su potencial contra lo que realmente se comercia. También se incluye el tamaño de las importaciones coreanas en miles de millones de dólares. Las áreas de complementariedad de ambos países son muy grandes y altamente desaprovechadas.

**Figura 5 Balanza comercial México con Corea.**



Productos importados:  
Maquinaria, Transporte,  
metales, pantallas LCD

Productos Exportados:  
Productos minerales (70%),  
máquinas, transporte,  
instrumentos metales.

Fuente: elaboración propia con datos del Observatorio de Complejidad económica del MIT (MIT, 2017). Cifras expresadas en Millones de dólares.

En la figura 5 podemos apreciar el marcado déficit comercial que México tiene con Corea. Mientras que las importaciones han crecido exponencialmente ubicándose en los casi 14 mil millones de dólares en 2016, lo cual representa casi un incremento de 600% en apenas 16 años, las exportaciones apenas han sobrepasado los 2 mil millones de dólares con los que se exportaron en el año 2000. Aún que las exportaciones a Corea han evolucionado en un ritmo mucho más lento que las importaciones, no podemos negar el potencial que existe en el comercio entre ambos países. En la tabla siguiente se muestra como la composición de las exportaciones que realiza México son muy parecidas a las importaciones que realiza Corea del resto del mundo. Lo cual muestra una oportunidad clara y poco aprovechada de comercio entre ambos países ya que si analizamos lo que en realidad compra Corea a México en la actualidad encontraremos que el 70% se encuentra concentrado en productos minerales destacando el petróleo crudo. Teniendo una

compatibilidad muy alta en bienes manufacturados ricos en tecnología, aún el comercio mexicano con el país asiático se encuentra enfocado a materias primas sin transformación.

**Tabla 7: comparativo de la composición porcentual de importaciones coreanas y exportaciones mexicanas**

<b>Importaciones de Corea del Sur</b>	<b>Exportaciones de México</b>
Máquinas (26%)	Máquinas (26%)
Productos minerales (24%)	Transporte (25%)
Metales (9%)	Minerales (6%)
Instrumentos (6%)	Metales (4%)
Transportes (5%)	Instrumentos (4%)

**TOTAL, importaciones de Corea en 2016: 465 miles de millones de dólares (2.5 miles de millones de dólares corresponden a exportaciones mexicanas).**

Fuente: elaboración propia con datos del Observatorio de Complejidad económica del MIT (MIT, 2017).

Con la información anterior, podemos darnos cuenta del gran potencial que existe entre ambas naciones y nos ayuda a conocer la realidad actual del comercio entre ambos. No es de extrañar, después de ver esta información, que el gobierno de Corea busque el TLC con México; también si consideramos que Corea ya cuenta con un TLC con 3 de los 4 países del bloque “Alianza del Pacífico” compuesta por Colombia, Perú, Chile y México, siendo este último en que falta por concretar (Balderrama Santander, 2016).

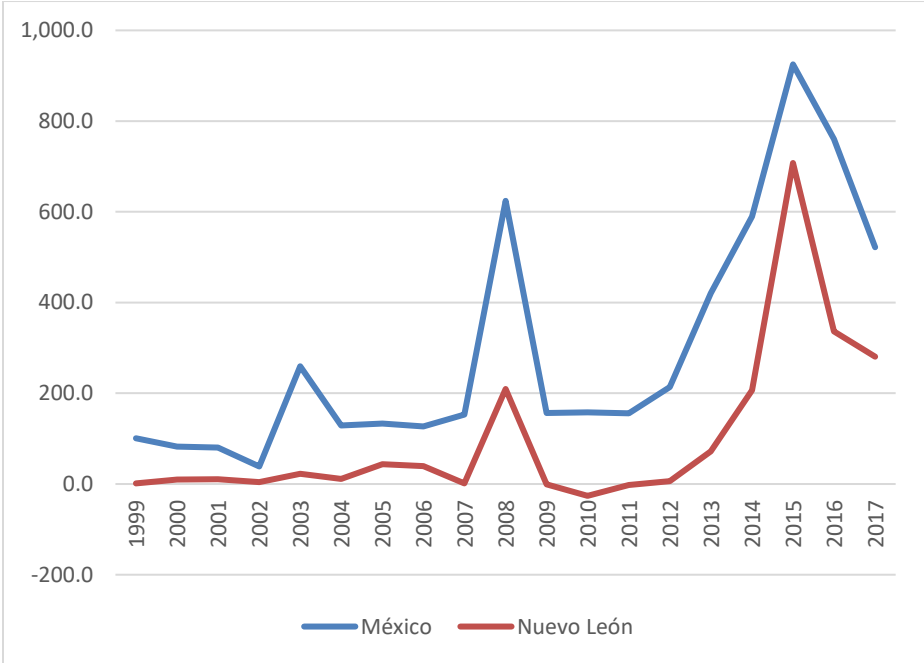
### **3.1.2 La Inversión Extranjera Coreana en México**

En el tema de inversión, Corea es la 10° fuente de inversión extranjera directa al 2017 con un acumulado de 5,629 millones de dólares de 1999 al 2017 de los cuales 1,933 millones de dólares corresponden a inversión realizada en el estado de Nuevo León lo cual

representa el 33% del total, alcanzando su pico en el 2015 con 925 millones de dólares solo en ese año (SE, 2017)

En la figura 6 se puede apreciar la evolución de la inversión coreana en México y la proporción correspondiente al estado de Nuevo León. Podemos ver como a través de los años esta proporción ha sido constante y ha crecido junto a la inversión total de corea en México (a excepción del 2003 en donde la inversión se concentró en Durango y en 2008 en Tamaulipas, Colima, Baja california y Baja California Sur). De 2013 a 2016 se registra un pico inédito de inversión, alcanzando su máximo en 2015, mismo correspondiente a la llegada de KIA al estado de Nuevo León.

**Figura 6: IED de Corea del Sur en México con su proporción para Nuevo León.**

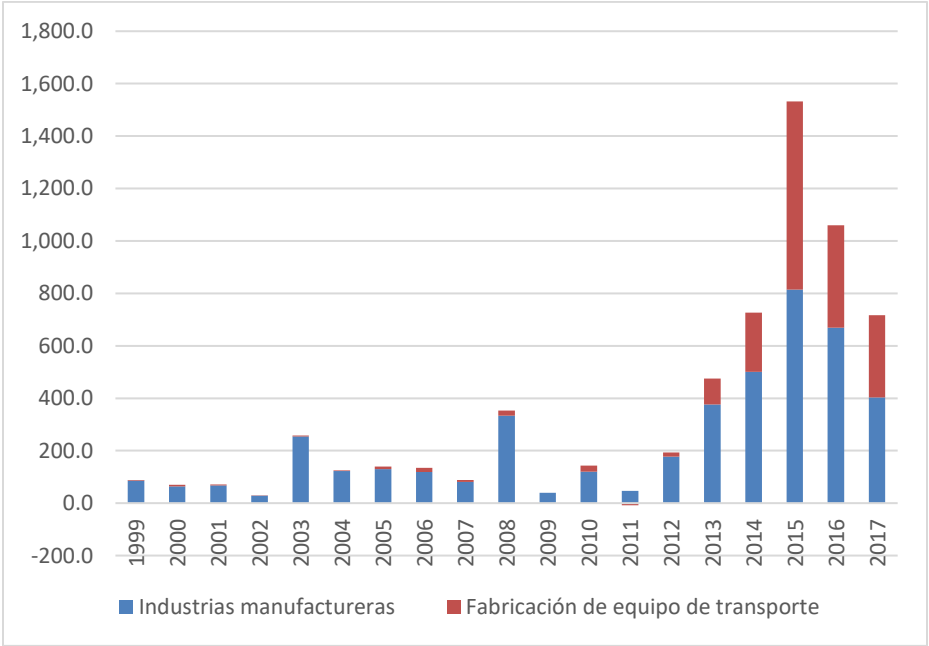


Fuente: elaboración propia con datos de Secretaria de Economía 2017.

Siguiendo el análisis de la inversión coreana en México, en la figura 6 podemos apreciar la proporción de esta inversión enfocada a la manufactura y, dentro de este rubro, la proporción enfocada a la industria automotriz. Es de resaltar el alza en el mismo periodo

que la gráfica anterior y la gran porción que la industria automotriz tiene en 2015, lo que nos evidencia el efecto de la llegada de la planta KIA y sus proveedores directos.

**Figura 7 IED coreana en México enfocada en manufactura con su proposición para la industria automotriz.**



Fuente: elaboración propia con datos de Secretaría de Economía 2017.

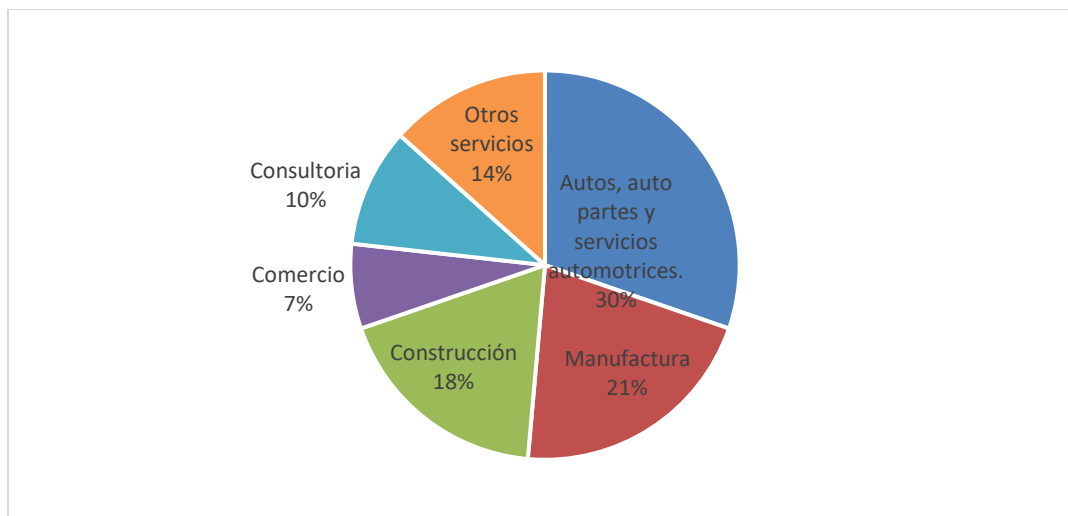
También vale la pena analizar esta evolución de la IED coreana en México desde la perspectiva de número de empresas con capital coreano ya sean “personas morales extranjeras” o “sociedades mexicanas con inversión extranjera en su capital social”. Hablando de la primera categoría, según el último reporte se la *Subsecretaría de Competitividad y Normatividad* (perteneciente a la Secretaría de Economía) actualizado en 2017, están presentes en México 7 empresas con esa categoría de las cuales 3 tienen su sede en Nuevo León, estas 3 empresas son: Hallimprecision, Hyundai Architects and Engineers Assoc, y Hyundai Rotem Company; cabe mencionar que las 3 se establecieron en el estado a partir de 2014 (Subsecretaría de Competitividad y Normatividad, 2018). Hablando de la segunda categoría: “sociedades mexicanas con inversión extranjera en su capital social” podemos notar que es en esta donde se concentran el mayor número de

empresas coreanas. A nivel nacional en esta categoría se encuentran 1,841 empresas con inversión coreana, de las cuales 201 se encuentran en el estado de Nuevo León.

De las 201 empresas con inversión coreana en su capital social en Nuevo León, 142 se establecieron a partir del 2014 (año correspondiente a la llegada de KIA al estado). Eso es el 71% de las empresas de la categoría antes mencionada (Subsecretaría de Competitividad y Normatividad, 2018). Otra evidencia del “*efecto KIA*” que nos habla del rápido crecimiento a consecuencia de la llegada de la armadora. En el gráfico 8 se puede analizar los sectores de las 142 empresas que se establecieron en Nuevo León desde el 2014 y la proporción de estos sectores. Podemos observar que el sector automotriz (que comprende la fabricación de autos, así como también la fabricación de sus elementos como cableado, componentes electrónicos, y auto partes metálicas y de plástico) comprende el 30% de las empresas equivalente a 43 empresas.

Después del sector automotriz, las siguientes categorías con mayor número de empresas es la manufactura no necesariamente relacionada con auto partes. Esta categoría comprende 30 empresas. Después se encuentra la categoría de la construcción con 26 empresas, entre estas se encuentran, principalmente, aquellas encargadas de diseñar y construir plantas ensambladoras para las empresas dedicadas a la manufactura automotriz y de otro tipo antes mencionadas. En las categorías restantes encontramos empresas comercializadoras, restaurantes, y consultorías (cabe destacar la existencia de 14 empresas consultoras coreano-mexicanas en Nuevo León).

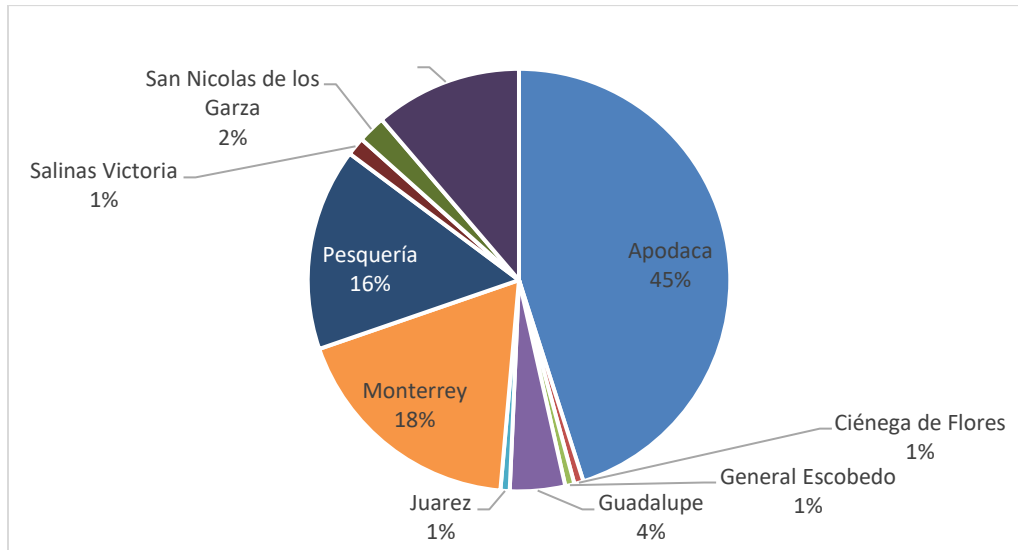
**Figura 8 Categorización de las sociedades mexicanas con inversión extranjera en su capital social en Nuevo León 2014-Presente.**



Fuente: elaboración propia con datos de Subsecretaría de Competitividad y Normatividad (perteneciente a la Secretaría de Economía) 2018.

Para terminar el análisis de la información referente a las 142 empresas antes mencionadas, la distribución geográfica de estas se puede observar en la figura 9 en la que observamos la concentración de estas empresas en el municipio de Apodaca, seguido de Monterrey y San Pedro Garza García.

**Figura 9. Distribución geográfica sociedades mexicanas con inversión extranjera en su capital social en Nuevo León 2014-Presente.**



Fuente: elaboración propia con datos de Subsecretaría de Competitividad y Normatividad (perteneciente a la Secretaría de Economía) 2018.

Las relaciones bilaterales de ambos países dan pauta para que las empresas construyan vínculos. Es imperativo conocer el estado de estas relaciones, lo que se ha hecho y lo que seguirá sucediendo; el posible tratado de libre comercio entre ambos países, así como también la resolución que toma la renegociación del tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN) el cual, como se menciona en esta investigación, ha sido clave para la atracción de inversiones del país asiático. Es por estas y más razones por las que esta sección seguirá en construcción profundizando y actualizando la información pertinente para el presente estudio.

### 3.2 La importancia de la industria automotriz coreana

La República de Corea o Corea del Sur es un país asiático cuya situación política actual data de 1948 cuando ambas Coreas se dividieron. Desde entonces han pasado por diferentes regímenes evolucionando del autoritarismo a las elecciones libres y moldeando



los grandes imperios corporativos familiares conocidos mundialmente como los *Chaebol* como Samsung, Hyundai, LG, entre otras.

Después de la guerra de las Coreas durante 1950 a 1953, Corea del sur comenzó un proceso en el que se enfocó en potencializar la educación, invertir en la industria y transformar su economía. Tomaron pocas décadas para que este esfuerzo colectivo llevara a la República de Corea de ser un país pobre y poco industrializado a una gran potencia global y país desarrollado. A esta importante transformación se le conoce mundialmente como *el Milagro del río Han* (Robyn, 1990). Esta transformación cobra la correcta proporción al comparar el producto interno bruto per cápita de 1970 el cual era equivalente a 279 dólares norteamericanos con la cifra actual de 29,743 dólares norteamericanos (Banco Mundial, 2017).

Además del crecimiento económico, Corea del sur ha alcanzado un acceso casi total a internet y otros medios de comunicación en su población (BBC, 2017). Como resultado, Corea del sur es actualmente la 5° potencia exportadora del mundo manteniendo una balanza comercial positiva y en crecimiento (MIT, 2017). La República de Corea resulta ser un ejemplo único en el mundo debido a la rapidez con la que se transformó, recuperándose de una era de conflictos a ser la cuarta economía de Asia que es hoy en día y en el crecimiento sostenido que han tenido el cual promediaba 10% anual durante el periodo comprendido entre 1962 y 1994 así como un crecimiento sostenido de sus exportaciones de 20% durante el mismo periodo (Banco Mundial, 2017).

### **3.2.1 Evolución de las empresas coreanas de la industria automotriz**

En cuanto a la industria automotriz en Corea del Sur, es actualmente uno de los motores que mueven la economía del país asiático siendo el segundo producto más exportado en el 2016 representando 38.4 miles de millones de USD. Corea del sur es el 6° país exportador de automóviles y en cuanto a autopartes se encuentra igualmente en 6°

lugar con un valor en sus exportaciones de 20 mil millones de USD de acuerdo con el Observatorio de Complejidad Económica del *Massachusetts Institute of Technology* (MIT, 2016).

Como se explica en la sección anterior, la república de Corea ha enfrentado momentos bélicos y de crisis importantes a lo largo de su historia. Sin embargo, la manera en que los afrontan es muy particular y se observa en cada una de las historias de las empresas *Chaebol*. En estos relatos se aprecia la unidad y el trabajo duro. La industria automotriz no es la excepción y ha evolucionado y crecido junto con Corea pasando de solo maquilar a crear sus propias empresas líderes del mercado automotriz mundial.

La industria automotriz en Corea data de 1955 cuando Choi Mu-seong y sus hermanos fabricaron el primer vehículo en el país conocido como *Sibal* el cual contenía partes de jeeps militares. Pasaron algunos años hasta 1962 cuando el gobierno de Corea decidió que era tiempo de incentivar la creación de una industria automotriz competitiva y sentó las bases legales para que pudiera surgir. En ese mismo año se publicaron la *Política de promoción de la Industria Automotriz* y el *Acto para la protección de la industria automotriz*. Estos documentos tenían como propósito defender los intereses locales y dejar que el capital extranjero entrara, pero solo a través de modalidades como *Aventura Compartida* (Joint Venture). Una vez tomadas esas medidas muchas empresas pertenecientes a otras industrias (como Hyundai) comenzaron a explorar la industria automotriz como opción de expansión (Green, 1992).

Una de las empresas que comenzaron en 1962 fue *Kyeong Seong Presicion Industry* (hoy KIA Motors filian de Hyundai), le siguió *Asia Motors* en 1965 (que más tarde sería adquirida por KIA) y *Hyundai* en 1967 (Levick, 2015). La primera exportación de autos coreanos fue hacia Ecuador en 1976 y a través de una transacción muy particular. Se acordó intercambiar 6 automóviles a cambio de una cantidad desconocida de plátanos. El resto de

esa década se exportó principalmente a Latinoamérica y medio oriente representando este mercado internacional solo el 20% de sus ingresos en la industria automotriz (Green, 1992).

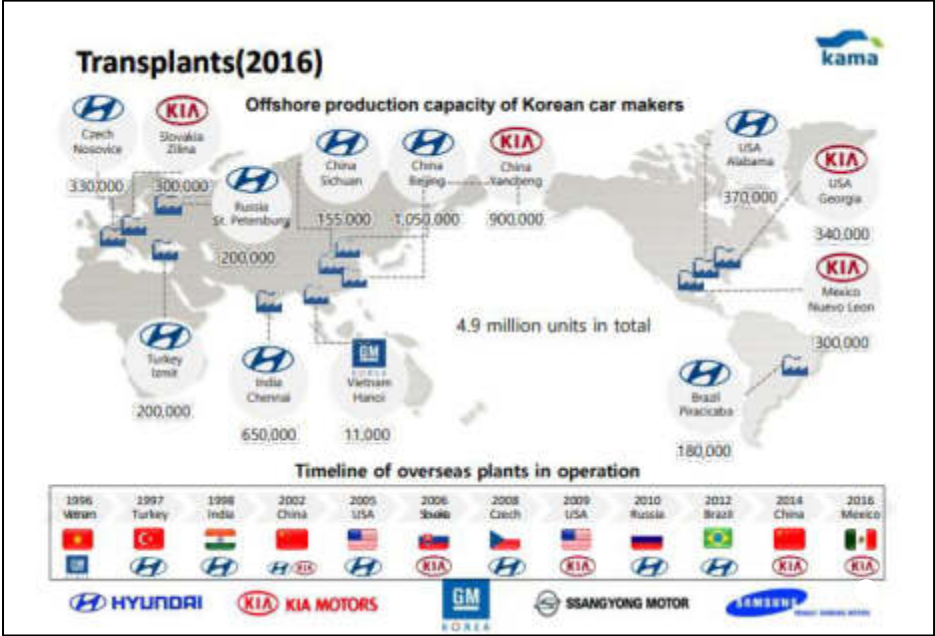
Con la crisis que provocó la caída de los precios del petróleo a principios de la década de 1980, el sector automotriz coreano resultó muy golpeado dejando a la mayoría de sus empresas en banca rota. En ese momento el Ministerio de Comercio y Economía de Corea debía tomar una decisión. Lo acordado fue reinventar la industria y volverla más competitiva y agresiva al exterior. Era necesario olvidar la vieja estrategia de “sustitución de importaciones” por una orientación hacia las exportaciones para ese 80% local y 20% exportación se pudiera invertir. Lo anterior fue una decisión tomando en cuenta lo pequeño y saturado que es el mercado local y el desaprovechamiento de los recursos al subutilizar las plantas de producción. Para lograr esto debían llegar a estar a la altura de los grandes productores y conquistar al mercado norteamericano, por lo que el gobierno de corea tenía 2 tareas muy claras: primero fusionar a las 2 empresas más grandes del mercado en la época (Daewoo y Hyundai) lo cual no funcionó. Segundo, elevar la calidad de los vehículos para que cumplieran con los estándares y las cantidades que satisficían al mercado estadounidense. Para esto se puso en práctica un paquete de incentivos e inversión para que ambas empresas pudieran tener instalaciones nuevas y mayor tecnología. Solo un par de años después en 1985 el modelo *Excel* de Hyundai triunfaba en Estados Unidos (Levick, 2015).

El gobierno coreano ha jugado un rol fundamental en la evolución no solo del mercado automotriz, sino de todo el éxito empresarial del país. Aun que las empresas están conformadas casi enteramente por inversión privada, el gobierno administra y dirige cambios y decisiones como en un tablero de ajedrez. Algunas de las estrategias que el gobierno de Corea ha implementado son: las restricciones a las importaciones (hasta 1992 99% de los autos en Corea estaban hechos en el país), controlar la inversión extranjera directa (IED) para proteger empresas locales, organizar a la industria al limitar el número de empresas en cada industria a solo 2 o 3 para que estas puedan aprovechar las ventajas de

las “economías de escala” y maximizar el uso de sus instalaciones. Y, por último, un profundo compromiso con la competitividad global (lección aprendida en la década de 1980) (Green, 1992). Tanto las empresas como el gobierno de Corea saben que el éxito se logra a través de la innovación y el trabajo coordinado, esta mancuerna puede resultar controversial para algunos ya que básicamente la estrategia se basa en la construcción de monopolios dejando fuera a competidores más pequeños. Sin embargo, es la razón por la que Corea pudo dejar de ser maquiladora y se convirtió en el sexto exportador de autos en el mundo.

Actualmente la industria automotriz coreana continúa su crecimiento y expansión internacional. De acuerdo con el reporte del 2016 de KAMA (Korean Automobile Manufacturers Association) las 5 empresas manufactureras del sector automotriz en Corea (Hyundai, KIA, GM Corea, Samsung Peugeot y SSANG YONG Motor) cuentan con 14 plantas dentro de Corea y 12 en el resto del mundo, siendo la planta de KIA en pesquería la más reciente. En el gráfico 10 se muestra una línea del tiempo y la ubicación de las plantas de estas empresas.

**Figura 10: Plantas automotrices coreanas en el mundo**

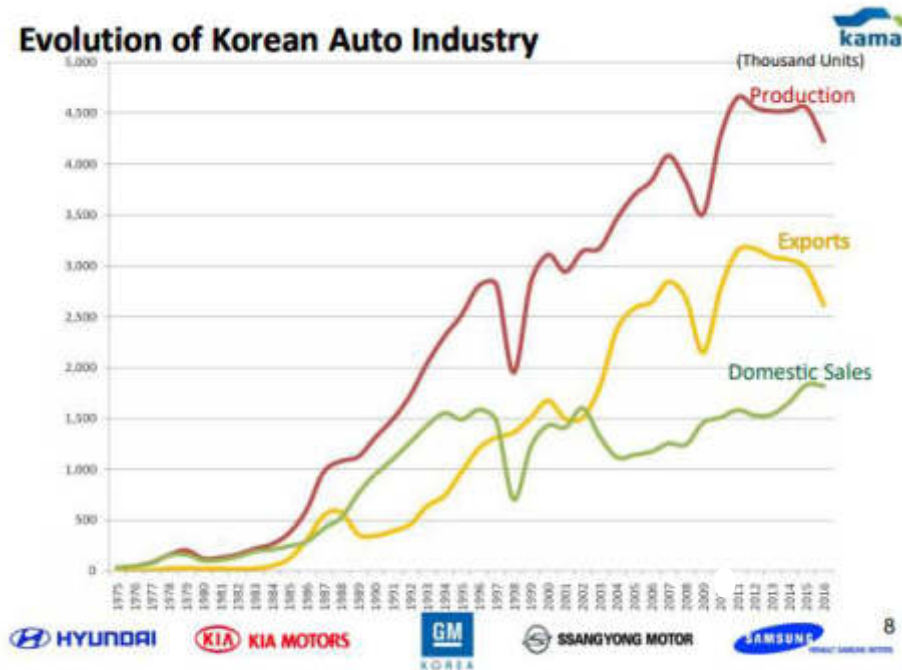


Fuente: (KAMA, 2017)

A excepción de la planta en Vietnam de GM Corea, la totalidad de las plantas internacionales de estas empresas pertenecen a Hyundai y KIA. Otra lectura que se puede realizar de la figura 10 es la rapidez con la que estas plantas se comenzaron a construir con diferencia de 1 a 3 años máximo, lo cual muestra una estrategia de crecimiento bastante intensiva. Un último comentario sobre la imagen es notar la reciente llegada de estas empresas al continente americano siendo la planta en EE. UU. la más antigua en el continente construida apenas en 2005.

En cuanto a la evolución de producción y ventas, el gráfico 11 muestra como pese a algunos picos en 1998 y 2009 por causa de crisis económicas globales, la tendencia de producción e importación ha sido al alza. Las ventas domésticas, sin embargo, se han estabilizado creciendo a un ritmo mucho más pausado.

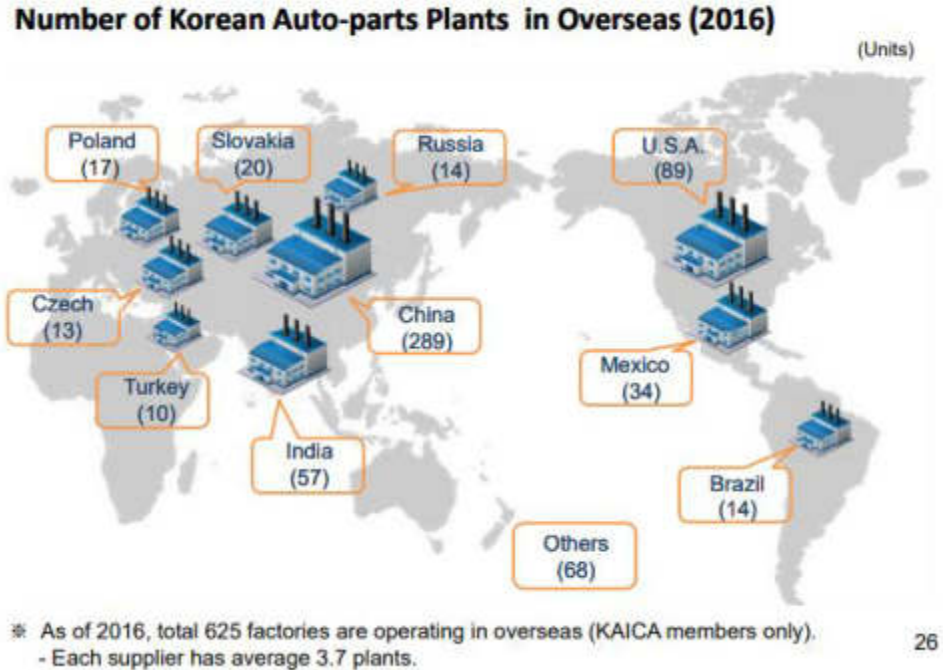
**Figura 11: Evolución de la industria automotriz de Corea**



Fuente: (KAMA, 2017)

Una parte muy importante de la industria automotriz en Corea gira entorno a las empresas de autopartes conocidas como *TIER 1* son empresas que producen partes vitales para la cadena de suministro de estas empresas automotrices. Algunas de estas empresas son filiales a algunos de los grupos como Hyundai que cuenta con 4 empresas en los primeros 50 lugares de autopartes a nivel mundial. Estas empresas también cuentan con una fuerte presencia internacional ya que normalmente se establecen cerca de las plantas de automóviles en el extranjero para garantizar el suministro de su cadena de producción. Al 2016 estas empresas sumaban 625 en todo el mundo (KAMA, 2017). En el gráfico 12 se observa la ubicación de estas empresas alrededor del mundo.

**Figura 12: Proveedores TIER 1 de empresas automotrices coreanas en el mundo.**



Fuente: (KAMA, 2017)

Como se observa en el gráfico, el grueso de las TIER 1 en el extranjero se ubican en los mismos países donde las empresas ensamblan automóviles y es directamente proporcional con la producción que tiene cada uno de los países. La concentración de estas

empresas se ubica en China (289 empresas) donde Hyundai y KIA tienen el grueso de su producción (2,105,000 automóviles en 2016 en conjunto Hyundai y KIA) (KAMA, 2017).

### 3.2.2 Las empresas coreanas del sector automotriz (Chaebol)

El concepto *Chaebol* viene de las palabras “riqueza” y “clan”. Estas empresas tienen ciertas características muy particulares: nacieron como pequeños negocios familiares, siguen siendo controladas por familias, tienen poca o nula participación estatal o extranjera en su capital, la dispersión accionaria no es muy extensa, entre otras características. Como resultado de estas singularidades existen algunas críticas hacia estas empresas basándose en que el proceso de decisiones es centralizado y el consenso es poco común, además de que su rápido crecimiento ha hecho difícil la incorporación de pequeñas y medianas empresas a la gran variedad de mercados en los que existe uno de estos conglomerados (Bustelo, 1991).

Pese a las críticas, la sociedad coreana reconoce que las empresas *Chaebol* han sido pieza clave de este acelerado progreso que Corea del sur ha vivido. Estos conglomerados crecieron junto con la economía de su país. Como lo menciona Levick citando a Noland, las denominadas empresas *Chaebol* tuvieron un peso decisivo en el crecimiento del país al formar parte de la estrategia de crecimiento del gobierno, a diferencia de otros grandes imperios corporativos, los *Chaebol* crecieron con un sentimiento nacionalista con aras de sacar adelante a todo un país. A estas empresas se les otorgaron fondos y subsidios especiales, sin embargo, a diferencia de otros países y otras empresas, en Corea del Sur estos apoyos estaban condicionados a metas de exportación y penetración internacional bastante ambiciosas que de no cumplirlas las empresas quedaban fuera del programa, esto se transformó en un impulso positivo en los miembros de las empresas sobrevivientes que las volvió altamente competitivos a través de los años en industrias tan variadas como: electrónica, automóviles, siderúrgica, cementera, textil, etc. (Levick, 2015).

En la tabla 4.1 se encuentran las 5 compañías coreanas más rentables al 2017. Estas empresas nacieron dentro del periodo de reconstrucción del país (dentro de las décadas de 1950 y 1960) y se han consolidado hasta el día de hoy sin perder el espíritu y estructura familiares. La empresa *Samsung Electronics* se encuentra en el primer puesto de este ranking. Samsung comenzó su historia en 1969 siendo una empresa productora de electrodomésticos es actualmente el principal productor de teléfonos inteligentes, semiconductores y pantallas planas en el mundo. Esta empresa está en manos de la famosa familia Lee cuyo antepasado Lee Byung-chul comenzó con un pequeño negocio de pescado deshidratado en 1938 con tan solo el equivalente a 25 USD.

**Tabla 8: Empresas coreanas más rentables al 2017**

Ranking	Empresa	Industria	Año de fundación	Oficinas Centrales	Ganancias Anuales 2017 (Miles de millones Dls)
1	Samsung Electronics	Electrónicos	1969	Suwon, Corea del Sur	\$ 208,938
2	SK Holdings	Energía	1953	Jongno-gu, Seúl, Corea del Sur	\$ 102,122
3	Hyundai Motor	Automotriz	1967	Seúl, Corea del Sur	\$ 79,766
4	POSCO	Acero	1968	Pohang, Corea del Sur	\$ 56,520
5	LG Electronics	Electrónicos	1958	Seúl, Corea del Sur	\$ 53,118

Fuente: elaboración propia con datos de (World Atlas, 2017)

La empresa *SK Holdings* o *SK Group* es un gigante de la energía cuya industria principal es la energía, más específicamente el gas y petróleo. Además de energía, SK Holdings opera en una gran variedad de industrias como las telecomunicaciones, los



químicos, servicios de transportación etc. gracias a las 95 empresas que la conforman. SK nació en 1953 como una modesta fábrica de textiles reconstruida después de la guerra. La empresa poco a poco fue creciendo y expandiéndose en diferentes industrias como la petrolera en 1980. A partir de este año comenzaron a crecer a través de un *modelo subsidiario vertical* en el cual la empresa adquiere aquellas compañías clave en su cadena de producción ya sean proveedoras de materias primas o empresas dedicadas a distribuir el producto ya terminado. Esta es una práctica común entre los *Chaebol* como se puede ver en el caso de la empresa KIA y sus proveedores. Hoy en día, *SK Holdings* es una de las empresas campeonas en crecimiento en 2018 según Forbes y la familia Chey sigue estando al frente de este importante conglomerado (SK Holdings, 2018).

*Hyundai Motor Company* es otra de las llamadas *Chaebol*. Este gigante de la industria automotriz es el mayor productor de autos en Corea del Sur y el tercero a nivel global al 2016 de acuerdo con la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA). El génesis de esta empresa data de 1967 cuando se formalizó la existencia de la compañía fundada por Chung Ju-Yung (quien además es considerado como uno de los padres de la estructura *Chaebol*). Chung ya era un empresario y pilar de la reconstrucción de su país antes del nacimiento de Hyundai Motor Company (Hyundai, 2018). En 1947 nace *Hyundai Engineering & Construction Company* empresa dedicada enfocada a aminorar los efectos destructivos de la Segunda Guerra Mundial y que se convirtió en una de las empresas dedicadas a la ingeniería civil y construcción más importantes de la República de Corea y del mundo encargada de grandes obras de infraestructura como puentes, plantas de energía, edificios, etc. Actualmente es una de las filiales más importantes para la empresa *Hyundai Motor Company* y fue la encargada de la construcción de la planta de KIA en Pesquería, Nuevo León (Hyundai Engineering Co, 2018).

Retomando la historia de Hyundai, en 1968 (un año después de su fundación oficial) ya tenían una planta de ensamble completa y comenzaban la producción en masa del primero de sus coches *Cortina* en coordinación con la empresa Ford. Para 1976 ya se

encontraban fabricando el primer automóvil de pasajeros de Corea, el llamado Pony y que por primera vez se producía para ser vendido internacionalmente siendo el primer destino Ecuador. En la década de 1980, pese a una fuerte crisis económica dentro de la empresa, el modelo *Pony Excel* llega a los Estados Unidos y se coloca como el automóvil de importación más vendido de 1985, 1986 y 1987. El desarrollo de nuevos modelos de automóvil y la incursión a nuevos mercados internacionales llevó a la empresa a tener una producción acumulada de 5 millones de autos en 1992. Para 1994 la producción anual ya superaba el millón de unidades lo que llevó a la compañía a expandirse abriendo plantas en Jeonju (Corea del sur) en 1995, Asan (Corea del Sur) 1997, Turkia (1997), India (1998) y la adquisición de KIA Motors en ese mismo año (Hyundai, 2018).

*Hyundai* significa modernidad. Esto se refleja en el ritmo que esta empresa ha llevado a lo largo de su existencia. Hoy en día cuentan con presencia en los 5 continentes, en más de 150 países, cuentan con 8 plantas en países en Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia y se siguen expandiendo. Su filosofía como empresa se centra en el respeto (a la humanidad y naturaleza), la responsabilidad y la innovación. Dentro de sus valores se encuentran: el enfoque al cliente, el afrontar riesgos, la colaboración, el empleado y la globalidad (Hyundai, 2018). Es interesante ver como en sus valores integran la globalidad de la empresa refiriéndose al respeto y admiración de la diversidad cultural y la aspiración a ser parte de cada una de ellas.

*Posco* es otro de estos Chaebols pilares de la reconstrucción de Corea y que actualmente es líder mundial en su ramo. Este gigante del acero se encuentra en la 5° posición a nivel global en producción de este metal, según cifras de la *Asociación Mundial del Acero* en 2017, con 42 millones de toneladas. *Posco* nace en 1967 cuando el gobierno coreano concesiona a 'Korea Tungsten' la explotación de las minas de acero en Pohang. Durante los siguientes años colaboraron con la educación de su país abriendo fundaciones dedicadas a proveer becas. En 1980 se expanden y hacen mancuerna con la empresa canadiense *Green Hills Mine*. En 1988 ya cotizaba en la bolsa de valores de Corea y en 1994

en Nueva York. Esta empresa, cabe mencionar, abrió su primera planta de acero automotriz en México en 2009. En 2010 la empresa Daewoo es incorporada al *Grupo Posco* (POSCO Group, 2017). Como en los casos anteriores podemos ver un mismo patrón en el que la empresa crece con un ritmo extraordinario, con un sentimiento nacionalista y aplicando este modelo de subsidiarias vertical.

LG es otra de estas grandes empresas coreanas que datan de la época del *Milagro del Río Han*, esta empresa es uno de los líderes en el mercado de productos electrónicos junto con Samsung. LG nace formalmente en 1958, sin embargo, su historia comienza desde 1947 cuando aparece la empresa de químicos *Lak Hui* cuyo producto estrella era una crema cosmética. Esta empresa aún existe como *LG Chem* y es una de las filiales del gigante de la electrónica. En 1959, solo un año después de la fundación de *Goldstar Co.* (actualmente LG), comenzaron a producir el primer radio en Corea. Durante la década de 1960 fueron pioneros en el diseño y fabricación de importantes electrodomésticos como ventiladores eléctricos, teléfonos, lavadoras, televisiones, que solo 1 año después comenzaron a exportar al mundo. Durante la década de 1980 se realizó el cambio de nombre a Lucky Goldstar (LG) y se comenzó una aún mayor expansión desarrollando y vendiendo televisiones a color a nivel global, desarrollaron la primera videocasetera en Corea, invirtieron en obras importantes de infraestructura y continuaron su apoyo a la educación y al deporte construyendo bibliotecas e invirtiendo en la creación de *LG Twins Baseball league*. En los siguientes años han seguido un rito acelerado innovando (pantallas LCD, 3D, etc. en 2011 fueron los segundos productores de pantallas planas del mundo y siguen adelante (LG, 2018).

Hoy día, aunque las *Chaebol* sean criticadas por su comportamiento monopolístico, la sociedad coreana aún ve como meta ser parte de alguna de estas grandes empresas. Los surcoreanos ven el tener un empleo en una empresa *Chaebol* como sinónimo de éxito, estabilidad, prosperidad y hasta la oportunidad de mejorar sus expectativas de matrimonio. El conseguir un empleo de esta naturaleza implica un largo proceso, altamente competitivo,

pero con una gran recompensa. Es considerado “un billete al éxito” (Vaswani, 2017) lo cual es bastante comprensible una vez que se analiza la historia que hay detrás de cada una de estas empresas, una historia de lucha, solidaridad y crecimiento que se repite en cada una. Es innegable lo trascendente que fue la existencia de estos emprendedores en esta época post guerra por lo que aún y su carácter monopolístico pueda hacer que existan críticas al respecto de las *Chaebol*, ser parte de una de estas empresas, muy dentro de la cultura coreana, es aún sinónimo de nacionalismo y prosperidad.

### **3.2.3 El crecimiento de la empresa coreana KIA Motors**

KIA Motors es uno de los principales productores automotrices en Corea. Es parte de Hyundai Group desde 1998 y juntas KIA y Hyundai lideran la industria en su país natal. Cuenta con 4 plantas dentro de Corea y 5 internacionales en China, Eslovaquia, Estados Unidos y México (Pesquería, Nuevo León). Tiene en sus filas 34, 121 empleados a nivel global y una cadena de suministro integrada por 334 proveedores *TIER 1* de los cuales 34 se encuentran en México (KAMA, 2017). Sus ventas internacionales en 2017 fueron de 2,242,000 automóviles que representan el 2.4% del mercado automotriz global. La mayoría de estas ventas se concentraron en los EE. UU., Europa y China (KIA Motors, 2017).

KIA nace bajo el nombre de *Kyung Sung Precision Industries* en 1944 y lo cambia a KIA en 1952. Comenzó fabricando partes de bicicleta en 1945. En 1952 KIA comenzó a producir la primera bicicleta hecha en Corea y la llamaron *Samchully*. Durante la década de 1960 incursionaron al mercado de los vehículos motorizados introduciendo la primer motocicleta y camiones de tres ruedas. En los siguientes años comenzaría el “despertar” de la industria automotriz en el país y con esto KIA comienza a producir automóviles durante los años setenta gracias a una colaboración con FIAT (Italia) y Peugeot (Francia) de quienes obtuvieron capacitación y tecnología para producir modelos de estas compañías. En 1976 obtiene exclusividad para fabricar vehículos militares para Corea. El modelo Sportage nace en 1993 (modelo que actualmente sigue siendo uno de los más importantes de la empresa).

En 1998 una crisis financiera los frena y es absorbida por Hyundai para rescatarla. Actualmente crece junto con Hyundai y sigue expandiéndose por todo el mundo llegando a México con su 5 planta internacional y expandiéndose también a nuevas tecnologías como los autos eléctricos y explorando tecnología de autos autónomos (KIA Motors, 2017).

Dentro de KIA existe una ideología llamada “Cultura KIA” la cual se busca esté presente en toda la comunidad KIA, en los procesos, atmósfera y en cada empleado. Esta cultura es transmitida y es lo que busca la empresa en sus actuales y futuros colaboradores o como ellos les llaman *Kians*. KIA pone al centro el concepto *espíritu KIA* el cual lo resumen como “ser joven de corazón” pero que en un sentido más expandido lo explican como una actitud abierta a los retos, con ganas de trabajar y ser apasionado. También está relacionado con la integración de todos los *Kians* sin importar edad cronológica o país de origen. El creador del *Espíritu KIA* es conocido como *Sistema de identidad de Marca* (Brand Identity System BIS) el cual está encargada de definir y establecer todos los valores de la marca. El ser “joven de corazón” y el significado que implica es también fundamento de la identidad de marca de KIA. La empresa se dirige a su mercado como esa marca que “late a su propio ritmo” y que es “joven de corazón”. De esta forma se alinean el mensaje al interior y al exterior de la empresa (KIA Motors, 2017).

Dentro de la definición de *Joven de Corazón* el manual de Cultura Kia incluye 4 características principales:

- Confianza en sí mismo: en la cultura KIA definen una persona con confianza como alguien empoderado, que no necesita cumplidos para saber que está realizando bien su trabajo, determinada a terminar su trabajo (proyecto asignado), que no da excusas y que toma responsabilidad en sus acciones y sus palabras.
- Espíritu aventurero: un espíritu aventurero corresponde a aquellos que renuncian a su zona de confort y que no temen tomar nuevos riesgos, aunque estos impliquen

un poco de incomodidad ya que saben que es mejor moverse hacia adelante que permanecer estático.

- Trabajo arduo: aquella persona que sabe sumergirse en su trabajo y volverlo algo suyo, alguien que sonríe siempre y que es considerado con sus colegas. También se espera que tenga conocimiento claro de sus obligaciones y las cumpla a cabalidad. Para KIA estas son características que una persona apasionada por la vida posee.
- Conectado socialmente: esta característica se refiere las habilidades de trabajo en equipo y sentido de pertenencia. Al ser parte de un organismo se reemplaza el “yo” por el “nosotros” y eso ayuda a reafirmar el compromiso con todos los colegas y la empresa (KIA Motors, 2017).

Por último, el manual de la cultura KIA concluye con las 10 premisas que sus empleados *Kians* deben tener:

1. No ser indecisos, ve y hazlo. Así no te arrepentirás después.
2. Cambia la palabra “dificultad” por “reto. Hay que pensar en positivo
3. Nunca dejemos de aprender. Solo se puede progresar cuando aceptamos que lo que sabemos en ese momento no es suficiente.
4. No temas hacer preguntas. La humildad es mejor a la arrogancia.
5. No establezcas tu propio límite. El superar limitantes es más fácil que lo que la gente piensa.
6. Se eficiente en el trabajo y ve a casa a tiempo.
7. No pienses que solo tu trabajo es importante, empatía y cooperación son más eficaces.
8. No te obsesiones con las formalidades. Siempre será más importante solucionar las dificultades.
9. Usa lenguaje persuasivo y respetuoso. Los buenos modales hacen al ser humano.
10. Acepta las diferencias que existan entre los colegas. Diferentes puntos de vista y experiencias crean una sinergia positiva (KIA Motors, 2017).

Al revisar la *Cultura KIA* con las teorías de multiculturalidad se pueden identificar algunas de las características implícitas en las definiciones establecidas por KIA y que corresponden a los perfiles de Corea del sur. Uno de los conceptos que sobresalen es la *Indulgencia* que podemos ver presente las definiciones de “confianza en uno mismo” la cual implica que debe la persona cumplir con lo encomendado y no esperar mayor reconocimiento lo cual es una característica de sociedades con baja Indulgencia según la teoría de Geert Hofstede, igualmente la definición de *trabajo arduo* está conectada con este rasgo cultural también ya que describe a una sociedad poco indulgente que sacrifica el placer por un bien mayor. La definición de *Espíritu aventurero* cuenta con rasgos de baja indulgencia (por esa renuncia a la zona de confort) pero también está relacionada con una orientación a largo plazo (variable tiempo) ya que hace hincapié en que el sacrificar la zona de confort hoy implica avanzar hacia un mejor futuro. Según las teorías tanto de Hofstede como de Globe coinciden en que Corea es un país de baja indulgencia y alta orientación a largo plazo, mientras que México cuenta con calificaciones opuestas en ambas variables.

Dentro de las 10 premisas, hay varias que reflejan la cultura coreana en las variables de esta investigación. En cuanto a *Jerarquía* la premisa 4 habla sobre hacer preguntas y no temer al hacerlo, esto pudiera resultar obvio en algunas otras culturas en donde la jerarquía es más relajada. En el caso de Corea (y de México también) las teorías aún los califican como sociedades altamente jerárquicas en donde la comunicación entre subordinados y jefes no es muy fluida y muy probablemente es la razón por la cual incluyen esta premisa. Esta misma premisa también está relacionada con la variable *Comunicación* en la cual entran cuestiones relacionadas con el idioma y con asertividad.

En cuanto a la variable *Tiempo* esta investigación la aborda desde el punto de vista de la orientación hacia el corto o el largo plazo, pero también a través de la óptica de Edward T Hall quien también abordaba el tiempo desde el punto de vista como se aprovecha: ¿se combina trabajo con socialización y ocio o trabajo es solo trabajo? (Hall, 1989). De acuerdo con la teoría del autor, países asiáticos son predominantemente *monocrónicos* lo que

significa que no mezclan horas de trabajo con socialización y aparentemente en la práctica también es realidad ya que en el punto 6 “Se eficiente en el trabajo y ve a casa a tiempo” hacen clara esta separación. Además, en entrevistas realizadas para esta investigación, algunos entrevistados coincidían en que la socialización dentro de la oficina que no tuviera relación con trabajo no es bien vista por los colaboradores de origen coreano. La premisa número 3 “Nunca dejes de aprender” está relacionada con el otro punto de vista de la variable *Tiempo* al estar relacionada con la orientación a largo plazo.

Además de comparar los valores de KIA con las dimensiones culturales y teorías de multiculturalidad, podemos hacer una comparativa con algunos datos sobre la sociedad coreana que resultan relevantes después de analizar la *Cultura KIA*. Puntualmente quisiera reflexionar sobre la corriente filosófica del confucionismo, presente en Corea del sur y que ha sido una fuerte influencia en su sistema de valores, político y moral; en cuanto a la religión en Corea se puede decir que no son un país muy religioso: solo el 44% del país practica una religión específica (20% protestantes, 16% budistas y 8% católicos) dejando al otro 56% sin una religión específica pero identificados con la filosofía antes mencionada (Central Intelligence Agency, 2017).

En esta sección se realizó un breve recorrido sobre el contexto de esta investigación: las empresas de capital coreano de la industria automotriz en Nuevo León. Es interesante poder revisar la historia y evolución de la relación de ambas naciones y poder entender los hechos históricos que los acercaron y que marcaron la relación diplomática que se tiene el día de hoy. Desde el punto de vista industrial también es interesante ver como las empresas “chaebol” como KIA que fueron motor de Corea del sur para salir de la pobreza siguieron su camino de expansión hasta llegar a ser las empresas que son hoy en día y tener las operaciones que tienen actualmente en nuestro país y el mundo. Sin embargo, es muy interesante analizar esta evolución económica del país y su industria junto con las teorías de multiculturalidad.



Al hacer este análisis en conjunto pudimos unir los puntos del contexto, la teoría y el ejemplo específico de los valores de la empresa KIA. Estos dos capítulos nos brindaron la teoría y la historia, ahora es el turno de los instrumentos diseñados para el presente estudio y analizar su coincidencia o diferencias con lo analizado en esta sección.

## **CAPÍTULO IV: COMPROBACIÓN CUALITATIVA**

Una vez revisados los principales estudios, teorías e información relacionada con el presente estudio procedimos a llevar a cabo la parte cualitativa del estudio. Esta parte del estudio es de suma importancia dada la naturaleza del tema de esta investigación: la cultura coreana y mexicana en el espacio laboral. También es importante destacar que en la revisión de literatura se descubrió que el uso de herramientas de naturaleza cualitativa era de suma importancia dada la necesidad de explorar, documentar y analizar las experiencias personales de personas involucradas a profundidad.

Por lo anterior, en la parte cualitativa de esta investigación se entrevistaron a diferentes categorías de expertos:

- Personal administrativo de rango medio-alto, de origen coreano y mexicano.
- Académicos con grado doctoral expertos en temas relacionados con esta investigación.

Fue de suma importancia contar con el punto de vista de personal de ambas nacionalidades para tener una imagen fiel de la cultura de ambos países conviviendo y creando un ambiente laboral en conjunto. Al contar con la experiencia de personas de ambas nacionalidades, ambos puntos de vista se ven representados y puestos en contraste para crear una explicación de los roces culturales a través de la empatía que genera esta información. Debido a la naturaleza reservada de las empresas en donde laboran los participantes de estas entrevistas, se aseguró al entrevistado la confidencialidad de sus datos para mantener un ambiente de apertura y seguridad que no comprometa su trabajo en ninguna manera. Especialmente en investigaciones donde los entrevistados pertenecen a un nivel directivo o son muy visibles dentro de su organización (como es en el caso de los entrevistados en esta investigación) es de especial importancia el garantizar la privacidad de la información. Para hacerlo se tomaron las siguientes medidas: se explicaron los objetivos y propósitos de la investigación antes de comenzar la entrevista, se redactó una

carta en donde se protege la identidad y datos del informante, se pusieron a disposición del informante la transcripción e interpretación de sus datos y se les dejó tomar la decisión de permanecer o no en anonimato como lo menciona el autor Creswell (Creswell, 2009).

La validez interna del presente estudio se consigue a través de la diversificación de fuentes de información: entrevistas y revisión de documentos. También se mantuvo un diálogo constante con los entrevistados para que funjan también como verificadores de la interpretación de las entrevistas para aseguramiento del uso correcto de la información provista por ellos. La validez externa estará en la constante revisión de expertos en metodología y en estudios de multiculturalidad quienes asesoraron en el proceso (Creswell, 2009).

Es importante mencionar las delimitaciones del estudio para acotar específicamente a quienes estamos analizando. También es muy importante señalar las importantes limitaciones que enfrentamos en el estudio en esta parte cualitativa, estas son:

- Delimitaciones: este estudio analiza a empresas de origen coreano del sector automotriz instalados en Nuevo León, gerentes y personal administrativo que labora en estas empresas de nacionalidad surcoreana y mexicana.
- Limitaciones: Las empresas analizadas tienen un alto hermetismo dentro de las ellas derivado, en parte, por la cultura y también derivado de la naturaleza de la industria (el rubro automotriz es muy estricto con la información y datos debido a la sensibilidad del producto el cual tiene políticas de seguridad muy estrictas). También, en este estudio nos enfrentamos a una limitada cantidad de información y fuentes oficiales (del gobierno estatal) deficientes de estructura. Además, la pandemia del COVID-19 en las últimas etapas del estudio complicó el proceso de las últimas entrevistas realizadas.

#### 4.1 Diseño de la Entrevista estructurada

El instrumento diseñado para llevar a cabo las entrevistas a profundidad está basado en conjunto con las teorías y variables abordadas en esta investigación. En la construcción de este instrumento se retoman los estudios de los autores Hofstede, Hall, House y Kluckhohn. Cuenta con 2 versiones: una para expertos académicos y otra para administrativos de empresas coreanas del rubro automotriz en Nuevo León. Ambas versiones se basan en los mismos conceptos y autores. Además, ambas versiones se diseñaron para ser aplicado a personas de nacionalidades surcoreanas y mexicanas. A continuación, se muestra el cuestionario vinculado con la variable y teoría que la sustenta.

**Tabla 9: Diseño del Instrumento cualitativo**

Pregunta	Variable	Objetivo	Autores
1. ¿Me puede compartir su puesto y antigüedad? / área de estudio	NA	conocer el contexto del entrevistado	NA
2. ¿Ha trabajado en ambientes multiculturales anteriormente? Con que empresas/países?	NA	conocer el contexto del entrevistado	NA
3. ¿Qué diferencias puede apreciar entre el estilo de trabajo de coreanos con mexicanos y otros países con mexicanos? ¿puede compartir ejemplos?	TODAS	Explorar elementos contrastantes en opinión del entrevistado y relacionar su respuesta con los conceptos de estos autores para cada variable.	(Hofstede, 2010), (House, 2004), (Hall, 1989), (Kluckhohn, 1961)
4. Mencione los principales objetivos de la empresa en 5 palabras.	TODAS	Explorar elementos contrastantes en opinión del entrevistado y relacionar su respuesta con los conceptos de estos autores para cada variable.	(Hofstede, 2010), (House, 2004), (Hall, 1989), (Kluckhohn, 1961)
5. En cuanto al manejo del tiempo ¿ha notado malentendidos entre coreanos y mexicanos?	TIEMPO	Conocer si hay específicamente dificultades en esta variable, ejemplos puntuales y efectos.	(Hofstede, 2010), (House, 2004), (Hall, 1989), (Kluckhohn, 1961)

6. Desde el punto de vista de la motivación laboral de los trabajadores, ¿cuáles son las principales diferencias que usted detecta entre mexicanos y coreanos.	INDULGENCIA	Detectar si específicamente existen diferencias notables de incentivos en el trabajo.	(Hofstede, 2010), (House, 2004), (Kluckhohn, 1961)
7. ¿Ha notado usted si los coreanos se han adaptado a las formas mexicanas o viceversa? Explique.	TODAS	Analizar la adaptabilidad de ambas culturas.	(House, 2004), (Hall, 1989), (Hall, 1989)
8. ¿La Empresa confía en su gente? ¿se tiene libertad de acción?	INCERTIDUMBRE	Conocer que tanto la empresa sede ante lo que no puede controlar.	(Hofstede, 2010),(House, 2004)
9. Más allá del idioma, ¿Cuáles han sido los principales problemas de comunicación entre empleados coreanos y mexicanos?	COMUNICACIÓN	Detectar las principales categorías de problemas de comunicación.	(Hall, 1989), (House, 2004)
10. El concepto de lealtad hacia la empresa ¿es el mismo para coreanos y mexicanos?	TIEMPO /INDULGENCIA	Conocer el grado de lealtad entre las 2 nacionalidades.	(Hofstede, 2010), (House, 2004), (Hall, 1989), (Kluckhohn, 1961)
11. ¿La empresa promueve los valores personales?	INDULGENCIA	Indagar sobre programas que cuiden a los empleados y sus prioridades.	(Hofstede, 2010), (House, 2004), (Kluckhohn, 1961)
12. ¿Cómo es la relación jefe-subordinado en departamentos con empleados de nacionalidades coreanas y mexicanas?	JERARQUÍA	Analizar la jerarquía desde el punto de vista del entrevistado.	(Hofstede, 2010)
13. ¿Cuál es el reto más grande que ha enfrentado en la empresa?	TODAS	Explorar elementos contrastantes en opinión del entrevistado y relacionar su respuesta con los conceptos de estos autores para cada variable.	(Hofstede, 2010), (House, 2004), (Hall, 1989), (Kluckhohn, 1961)

Fuente: elaboración propia

Las primeras preguntas tienen la función de establecer información básica sobre el entrevistado como puesto y antigüedad, así como si ha tenido experiencia en ambientes multiculturales con anterioridad. En las entrevistas hechas a académicos se modificaron

algunas preguntas solamente de forma y no de fondo para que tuviera sentido para el entrevistado. Para consultar la redacción completa de estas preguntas de control puede consultar el guion de la entrevista (en sus 2 versiones: directivos y académicos) en la sección de anexos.

#### **4.2 Validación del contenido del guion de la Entrevista**

Al realizar la primera entrevista, se procesó la información y se realizó un análisis rápido con los siguientes propósitos:

- 1) Para comenzar a descubrir la realidad de las variables de este estudio en un contexto real y en voz de uno de sus protagonistas que experimenta la interacción de la cultura coreana y mexicana todos los días en el ambiente laboral y cuya función es “mediar” entre superiores coreanos y subordinados mexicanos, entrevista que resultó muy interesante y reveladora para este estudio y que describiré a continuación.
- 2) La segunda razón de la aplicación de esta entrevista “piloto” era poner a prueba el instrumento para poder corregir la formulación, agregar o quitar preguntas. Cabe destacar que para las siguientes entrevistas se modificó el cuestionario a partir de lo analizado a continuación.

Este primer entrevistado cuenta con un puesto gerencial en una empresa proveedora de KIA considerada “Tier 1”, en su ambiente de trabajo convive con personal de ambas culturas tanto en su nivel jerárquico en la compañía, subordinados y jefes. La entrevista se realizó en la residencia del entrevistado, durante 1 hora y media y se tomaron notas y grabaciones. Con base en el registro de esta entrevista, se describe a continuación las opiniones del entrevistado y las interpretaciones y/o conclusiones del investigador.

**Tabla 10: Resultados de la primera entrevista**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Mencione los principales objetivos de la empresa en 5 palabras.</b>	calidad, eficiencia, globalidad, responsabilidad social, innovación.	la intención de esta pregunta era conocer la percepción de lo que la empresa busca si es percibida esa visión a futuro. Los datos arrojados son muy interesantes y denotan el compromiso a la continua expansión y mejoramiento de sus productos, sin embargo, si la intención es medir el largo plazo esta pregunta debe ser más dirigida.
<b>En cuanto al manejo del tiempo ¿ha notado malentendidos entre coreanos y mexicanos?</b>	los problemas derivados de " tiempo" vinculado a la comunicación, inmediata comunicación entre coreanos, deficiente con mexicanos. Ordenes llegan tarde y complica el trabajo en equipos con miembros de ambas culturas.	Un replanteamiento de la pregunta pudiera encaminar mejor al entrevistado a indicar temas con mayor relación al tiempo. Sin embargo, enfatiza el problema interno de comunicación.
<b>Desde el punto de vista de la motivación laboral de los trabajadores, ¿cuáles son las principales diferencias que usted detecta entre mexicanos y coreanos</b>	La principal motivación es trabajar duro para poder escalar dentro de la organización, los sacrificios son un elemento obvio para la cultura coreana, sin embargo, no es del todo aceptada en el ambiente mexicano.	La respuesta resultó bastante similar a lo que la teoría indica: la indulgencia (el priorizar vida personal frente a lo que la sociedad dicta) es una de las variables más fuertes en esta investigación de acuerdo con la presente entrevista.
<b>¿Ha notado usted si los coreanos se han adaptado a las formas mexicanas o viceversa? Explique.</b>	La convivencia se da solo después de horas de oficina y en ciertos niveles: de ingenieros hacia abajo si se presta; gerentes para arriba no. El alcohol es algo que ambas culturas comparten, sin embargo, la cultura coreana tiende a ser más intensos en su consumo por lo que sus fiestas terminan antes, por su parte los mexicanos tendemos a tener un consumo más moderado del alcohol, pero por un tiempo más prolongado. En lo laboral, cualquier innovación que pueda ayudar a los	Fue interesante la relación que el entrevistado hace con la variable "jerarquía". De acuerdo con el entrevistado los coreanos de menor rango son los que se pueden acoplar con mayor facilidad. La tarea será confirmar y profundizar las razones detrás de esto con los siguientes entrevistados.

	procesos de la compañía (origen cultural) son bienvenidos.	
<b>¿La Empresa confía en su gente? ¿se tiene libertad de acción?</b>	Como lo comparte el entrevistado en preguntas anteriores, se percibe desconfianza con el personal de origen mexicano quienes carecen de cierta información operativa. Una razón por la que el entrevistado percibe se da esta desconfianza es por la alta rotación de personal que esta empresa tiene y que lleva a los directivos de origen coreano a mantener restringida cierta información.	otro aspecto de suma importancia combina problemas de comunicación y de manejo de la incertidumbre. Ambas aparentemente afectadas por la rotación de personal que dificulta el proceso de confianza.
<b>Más allá del idioma, ¿Cuáles han sido los principales problemas de comunicación entre empleados coreanos y mexicanos?</b>	El proceso de la comunicación se dificulta por la desconfianza antes mencionada, aunada con el factor del idioma y el ritmo de trabajo acelerado de trabajo que en conjunto dificultan la comunicación. Los traductores son fundamentales en estos procesos, el entrevistado enfatiza que ambas partes (mexicanos y coreanos) podrían ser más pacientes con el proceso de comunicación.	Una tarea imperativa será buscar la forma de ponderar el grado en que el idioma versus la desconfianza influye en los problemas de comunicación.
<b>El concepto de lealtad hacia la empresa ¿es el mismo para coreanos y mexicanos?</b>	La importancia que la empresa y el trabajo representa para los trabajadores es muy diferente dependiendo de su nacionalidad: para los coreanos es prioritario su trabajo y el bienestar de la empresa, el empleado mexicano le da importancia, pero no más de la que tiene su vida personal.	La respuesta del entrevistado también corresponde a las teorías ya consultadas. La Indulgencia será factor fundamental.
<b>¿La empresa promueve los valores personales?</b>	La empresa del entrevistado promueve los valores personales a través de convivencias familiares, eventos para personal "White collar" en Chipinque. En Corea, las empresas tienen la tradición llamada "Family Day" en donde 1 vez a la semana salen temprano para convivir con sus familias. Además de algunas actividades de responsabilidad social ambientales u otras que suman a los empleados.	Como lo indica la pregunta, la parte de convivencia social es aceptado por la empresa coreana bajo los parámetros que establecen: horario y lugar establecidos.



<b>¿Cómo es la relación jefe-subordinado en departamentos con empleados de nacionalidades coreanas y mexicanas?</b>	Las jerarquías son importantes, pero son más marcadas entre coreanos: un gerente del mismo rango mexicano tendrá una jerarquía percibida menor a la de uno de origen coreano. La edad también es un factor de jerarquía, se respeta mucho a las personas de mayor edad. La comunicación jefe-subordinado es intermitente, no siempre fluye de la misma manera.	Las jerarquías tienen un valor esperado, sin embargo, esta diferenciación que el entrevistado menciona dependiendo del origen serán de interés para preguntarlo en futuras entrevistas.
<b>Mayor reto en la organización</b>	El proceso de capacitación, el poder transmitir lo que los superiores coreanos desean (dificultades derivadas de la complejidad de los procesos debido a la tecnología de punta utilizada y por diferencias culturales). Este reto aumenta su dificultad al tener que capacitar constantemente personal debido a la rotación.	la comunicación se hace presente de nuevo en la respuesta del entrevistado de esta pregunta de control.
<b>3 cosas que cambiaría de su empresa</b>	Trabajo en equipo, igualdad (coreanos y mexicanos) y comunicación.	Esta respuesta puede relacionarse con: jerarquía y comunicación.
<b>¿Existe discriminación de género?</b>	Las mujeres coreanas tienen un percibido nivel inferior que los hombres de esta nacionalidad. Sin embargo, esto no parece aplicar con mujeres mexicanas a quienes no se les trata diferente que a un hombre mexicano.	La desigualdad de género no lo trasladan a mujeres de otras nacionalidades, será otra pregunta que daré seguimiento en futuras entrevistas y habrá que indagar en su efecto en las operaciones de estas empresas.

Fuente: elaboración propia con uso de los datos proporcionados por el entrevistado 1.

En la tabla anterior podemos analizar las respuestas de la primera entrevista y el breve análisis sobre cada una de ellas. Se descubrió que la forma en que de algunas preguntas están formuladas, en especial las referentes a comunicación y orientación a largo plazo. Después de este primer ejercicio estas preguntas se revisaron y se mejoró su redacción ya que el entrevistador tuvo que replantear las preguntas y aun así los conceptos buscados no fueron abordados. En cuanto a las preguntas referentes a la comunicación, indulgencia y jerarquía fueron bastante claras y el entrevistado dejó muy claro su opinión

en cuanto a la importancia e impacto de cada una de ellas. Después de este primer ejercicio se procedió a realizar el resto de las entrevistas a profundidad a personal administrativo de empresas de la industria automotriz de origen coreano en Nuevo León de ambas nacionalidades y expertos académicos.

#### **4.3 Aplicación y resultados de los expertos: Gerentes y Académicos.**

Se aplicó el instrumento a una muestra de expertos: 4 administrativos de mediano-alto nivel y 2 académicos de origen mexicano y a 2 administrativos de mediano-alto nivel y 1 académico de origen surcoreano dando como total 9 entrevistas. Los administrativos optaron por permanecer anónimos debido a la sensibilidad de su puesto y labores que desempeñan en sus empresas, sin embargo, aceptaron compartir un poco de su trayectoria y sus labores actuales para tener un mejor contexto de los entrevistados. En el caso de los académicos; se entrevistó a 2 investigadores mexicanos con amplio conocimiento del tema y publicaciones altamente relacionadas con esta investigación y una profesora de origen coreano quien se encuentra en Apodaca realizando un proyecto de apoyo a niños surcoreanos en su adaptación al sistema educativo mexicano y su cultura.

El primer entrevistado (E-1) académico es el Dr. Salvador González Cruz, Secretario Académico de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Nuevo León, estudió una Maestría en Gerencia Internacional por la universidad de Hamline en Minnessota y Doctor del programa de ciencias políticas de la UANL, se ha desarrollado en ambientes internacionales durante sus estudios en Estados Unidos en donde se especializó en resolución de conflictos internacionales en el sector privado (gerencial). Recientemente colaboró en la publicación: “Las Transnacionales en México y su impacto en las pymes: caso KIA Motors México en Nuevo León el cual es parte de la revisión de literatura de esta investigación debido a su gran relevancia e interés con el tema tratado en la presente investigación.

La segunda académica (E-2) es la Maestra Nohemí Rodríguez Ramírez quién perteneció al “Centro de Estudios Interculturales del Noreste” como investigador asociado desde el 2010. Su línea de investigación es migración y adaptación de migrantes extranjeros en el área conurbada de Monterrey. Ha estudiado a profundidad la comunidad venezolana en la zona metropolitana de Monterrey en una investigación diacrónica de 30 años. Del 2012 hasta mediados del 2017 ha llevado a cabo trabajo de campo con la comunidad coreana. Dichas actividades pertenecen a proyectos de ciencias básicas financiadas por CONACYT. A la vez, colabora con el Dr. Shinji Hirai de CIESAS Noreste en el estudio de la comunidad japonesa en Monterrey. Además de esto, es asesora de Tesis y maestra en la Universidad de Monterrey y en la Universidad Regiomontana.

En cuanto a los entrevistados “administrativos” de origen mexicano decidieron permanecer anónimos, sin embargo, podemos compartir los siguientes datos de sus perfiles brevemente. El primer entrevistado en esta categoría (tercero en total E-3) de la muestra de gerentes se ha desempeñado por más de 4 años en una compañía mexicana proveedora de KIA. Él se encuentra físicamente en Corea del Sur. Realizó estudios de postgrado en Italia y ha estado expuesto a ambientes internacionales con Estados Unidos y Corea en su experiencia profesional. El segundo entrevistado en esta categoría (cuarto en total E-4) en esta muestra ejerce el puesto de “gerente de operaciones” por poco más de 3 años en una de las empresas proveedoras de KIA. El entrevistado cuenta con una amplia trayectoria en otras empresas en rubros similares, ha tenido exposición a ambientes multiculturales trabajando con colegas de países como: China, Alemania, Estados Unidos y Corea. En cuanto a las últimas 2 entrevistas de esta muestra (E-5 y E6) se realizaron a 2 colaboradores de KIA el primero con posición de “Senior Manager” y el segundo con posición de “Assistant Manager”. Ambos con más de 2 años laborando en sus posiciones y con experiencia en ambientes multiculturales en Estados Unidos y Europa.

Además, como ya se mencionó, se realizaron 3 entrevistas mas a 2 administrativos y un académico de origen coreano. Se decidió mantenerlos separados para ser analizados

en dos bloques: mexicanos y coreanos. Y así, poder apreciar las similitudes y diferencias en sus puntos de vista en las entrevistas. El primer entrevistado coreano (séptimo del total identificado como E-7 en la tabla de entrevistados) es concesionario en México de una empresa “Tier-1” proveedor de KIA Motors, el ya radicaba en México desde hacía más de 5 años en la Ciudad de México, pero emigró a la ciudad de Monterrey después de la llegada de KIA a la región. El segundo entrevistado de origen coreano (E-8 en la tabla de entrevistados) es parte de otra empresa proveedora de KIA y también considerada “Tier 1”. Tiene menos de 3 años en México y en su trabajo diario interactúa con colegas de ambas nacionalidades (mexicanos y coreanos). La tercera entrevista se realizó a la Maestra Une de origen coreano (E-9 en la tabla de entrevistados). Como comentamos en el párrafo anterior, la Maestra Une se dedica a apoyar a la integración de niños coreanos (hijos de los expatriados coreanos que han llegado a Nuevo León para trabajar en empresas proveedoras de KIA o en KIA mismo) a integrarse al sistema y cultura mexicanos.

Todas las entrevistas tuvieron un tiempo promedio de entre 50 a 90 minutos en los que se realizaron las preguntas construidas a partir del marco teórico (revisadas en la sección anterior de este capítulo) y, en algunos casos, preguntas adicionales en el momento para indagar sobre alguna aportación del entrevistado. Las preguntas de las entrevistas giran en torno a las variables de esta investigación y sus elementos más contrastantes, en la opinión de los entrevistados, en el ambiente bicultural (coreano-mexicano mexicano) en el que se desempeñan. Los resultados arrojados muestran los elementos considerados de mayor impacto según los entrevistados.

En la tabla 11 se enlistan los entrevistados descritos en los párrafos anteriores y se especifica la nacionalidad y el tipo de experiencia con la que cuenta cada uno de ellos. Podemos ver la tabla a continuación.

**Tabla 11: Entrevistados**

<b>E-1</b>	Dr. Salvador González (origen mexicano)	Academia
<b>E-2</b>	Maestra Nohemí Rodríguez (origen mexicano)	Academia
<b>E-3</b>	Directivo rango medio TIER1 en Corea (origen mexicano)	Industria
<b>E-4</b>	Directivo rango medio TIER1 (origen mexicano)	Industria
<b>E-5</b>	Directivo rango medio KIA (origen mexicano)	Industria
<b>E-6</b>	Directivo rango medio KIA (origen mexicano)	Industria
<b>E-7</b>	Directivo rango medio TIER1 (origen coreano)	Industria
<b>E-8</b>	Directivo rango medio TIER1 (origen coreano)	Industria
<b>E-9</b>	Profesora Une (origen coreano)	Academia

En la tabla 11 se muestra de manera sintetizados los 9 entrevistados que forman parte del análisis cualitativo de esta tesis. A partir de este punto esta tabla sirve de índice para identificar a cada uno de los entrevistados con detalle y en el texto se utilizará las claves de la primera columna para referir las respuestas de cada entrevistado. A continuación, se analizan las respuestas de estas entrevistas en dos bloques: entrevistados de origen mexicano (E-1, E-2, E-3, E-4, E-5 Y E-6) en el primer bloque y los entrevistados de origen coreano (E-7, E-8, y E-9) en el segundo bloque. Después de ambos análisis pasaremos a un análisis en conjunto para detectar las diferencias y similitudes entre ambas culturas de acuerdo con los entrevistados. En ambas secciones se utiliza el sistema NVivo y QDA Miner para procesar las entrevistas, crear constructos y nubes de palabras.

### 4.3.1 Entrevistas a expertos y administrativos mexicanos

En esta primera parte del análisis de las entrevistas se analizan las primeras 6 entrevistas que corresponden a los entrevistados de origen mexicano. En un primer paso se analizan las respuestas con la ayuda de la tabla 12. Las entrevistas se realizaron de manera presencial en oficinas de los entrevistados o instalaciones de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Posteriormente se analiza cada una de las variables independientes y su relación con la variable dependiente. En un tercer paso, se analizará las variables en las que los entrevistados hicieron mayor énfasis.

**Tabla 12: Entrevistas simplificadas de mexicanos.**

Pregunta	Elementos con mayor mención en entrevistas	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	Variable relacionada con las respuestas
¿Qué diferencias puede apreciar entre el estilo de trabajo de coreanos con mexicanos y otros países con mexicanos? ¿puede compartir ejemplos?	Cuestiones relacionadas con jerarquía y horas laboradas.	x	x	x	x			JERARQUÍA / COMUNICACIÓN TIEMPO / INDULGENCIA/ JERARQUÍA
	Cuestiones relacionadas con el idioma y las comunicaciones.					x	x	
Mencione los principales objetivos de la empresa en 5 palabras.	Innovación, liderazgo, calidad y relacionadas.	x		x		x	x	JERARQUÍA / COMUNICACIÓN
¿Cuál es el reto más grande que ha enfrentado en la empresa?	Comunicación				x			TIEMPO INDULGENCIA
	Cultura (forma de trabajar, valores, jerarquía, trato a la gente	x	x	x		x	x	
En cuanto al manejo del tiempo ¿ha notado malentendidos entre coreanos y mexicanos?	Burocracia: la empresa y de los locales manejan tiempos diferentes.					x	x	INDULGENCIA INDULGENCIA
	Percepción del tiempo diferentes.	x	x	x	x			
El concepto de lealtad hacia la empresa ¿es el mismo para coreanos y mexicanos?	Coreanos son más leales a su empresa.	x	x					JERARQUIA, COMUNICACIÓN E INDULGENCIA. INCERTIDUMBRE Y JERARQUÍA COMUNICACIÓN
	Misma lealtad, diferentes estilos de trabajo			x	x	x	x	
	escases de trabajos en Corea.			x				

<b>Desde el punto de vista de la motivación laboral de los trabajadores, ¿cuáles son las principales diferencias que usted detecta entre mexicanos y coreanos.</b>	Familia común fuente de motivación para ambos	X	NA	X				JERARQUÍA JERARQUÍA / COMUNICACIÓN
	Vida personal versus compromiso con la empresa		NA	X	X	X	X	
<b>¿La empresa promueve los valores personales?</b>	Sí, distintos programas para incluir a la familia y de responsabilidad social.	x	x	x	x	x	x	TIEMPO / INDULGENCIA/ JERARQUÍA
<b>¿Ha notado usted si los coreanos se han adaptado a las formas mexicanas o viceversa? Explique.</b>	Poco, la adaptación a la cultura depende de la jerarquía, género, estado civil, tiempo de residencia en el país huésped.	x	x	x	x	x	x	JERARQUÍA / COMUNICACIÓN
<b>¿La Empresa confía en su gente? ¿se tiene libertad de acción?</b>	Si	x						TIEMPO INDULGENCIA
	No, jerarquía y rotación lo hacen difícil.		x	x	x			
<b>Más allá del idioma, ¿Cuáles han sido los principales problemas de comunicación entre empleados coreanos y mexicanos?</b>	malentendidos causados porque parte del mensaje se pierde en la traducción.			x	x	x	x	INDULGENCIA INDULGENCIA JERARQUÍA, COMUNICACIÓN E INDULGENCIA.
	Desconfianza al extranjero.			x	x			
	diferencias en valores y actitudes (ejemplo tiempo)	x	x					
<b>¿Cómo es la relación jefe-subordinado en departamentos con empleados de nacionalidades coreanas y mexicanas?</b>	Directa, incuestionable y unidireccional	x	x	x	x	x	x	INCERTIDUMBRE Y JERARQUÍA

Fuente: elaboración propia con información recabada en las 6 entrevistas.

En la tabla anterior podemos analizar las preguntas de cada variable y las respuestas de los 6 entrevistados. De cada una de las preguntas se da un resumen de la o las respuestas más populares y se indica cuáles de los entrevistados respondieron algo similar a estas oraciones. A simple vista se observa una notable consistencia en las respuestas de todos ellos. En las siguientes secciones se brinda mayor detalle de las respuestas de cada uno de los entrevistados para cada una de las preguntas y la relación de estas con la variable dependiente (favorable clima laboral) y las independientes.

## Jerarquía

La variable independiente “Jerarquía” tiene sustento teórico en Hofstede, 2010 y House, 2004. Las preguntas relacionadas con esta variable son:

- ¿Cómo es la relación jefe-subordinado en departamentos con empleados de nacionalidades coreanas y mexicanas?
- ¿Qué diferencias puede apreciar entre el estilo de trabajo de coreanos con mexicanos y otros países con mexicanos? ¿puede compartir ejemplos?

En cuanto a la primera pregunta que hace referencia a la relación jefe-subordinado en este ambiente multicultural, los 6 entrevistados coinciden en que, cuando el jefe es de origen coreano, la relación tiende a ser directa, incuestionable y unidireccional. Esto aplica de la misma forma si el subordinado es de Corea o de otro lugar. Los entrevistados coinciden en que la jerarquía juega un rol fundamental en la mecánica de trabajo dentro de estas organizaciones, los subordinados obedecen ciegamente a su jefe y dejan casi nulo espacio a recomendaciones o retroalimentación del subordinado al jefe. Según la opinión de uno de los gerentes entrevistados; estos jefes coreanos, a su vez, también tienen una fuerte presión de sus superiores que causan cambios de opinión, de prioridades o de tiempos de un momento a otro lo que (aunado a los problemas de comunicación derivados del idioma) hace aún más confusa y difícil la relación laboral. Además, que esta presión puede llevar al jefe coreano a levantar la voz y propiciar un ambiente incómodo en la opinión de los entrevistados de origen mexicano.

Un dato que llama la atención es comentado por el gerente del TIER 1 local quién nos comenta que es diferente la jerarquía de coreanos y mexicanos ya que los ingenieros coreanos de su empresa ven como de mayor importancia en la organización a un gerente coreano que uno local (sin importar que el puesto sea del mismo nivel). Sobre la segunda pregunta: estilos de trabajo; desde la óptica de la jerarquía podemos añadir que 4 de los 6 entrevistados aseguraron que las principales diferencias en la forma de trabajar entre



ambas culturas giran en torno a la jerarquía (marcada distancia y atribuciones entre puestos en la empresa) y a las horas laboradas (excesivas horas extra). Los entrevistados concordaron también en este punto afecta el clima laboral desde su perspectiva.

La información de los entrevistados para el tema de la jerarquía se introdujo en el programa N Vivo y se construyó una nube de palabras, con esta imagen (figura 13) se observa que entre las palabras más mencionadas en esta sección de la entrevista en destacan “respeto” y “jefe”, las cuales se explican con lo mencionado anteriormente. También aparecen como palabra mencionada en varias ocasiones “nacionalidad” (lo cual, en el caso del jefe, es un factor importante que dicta el tipo de relación que se tendrá). Otras palabras como unidireccional, obedecer, tímidos, etc. también aparecen para reafirmar lo antes mencionado sobre el rol cohibido del subordinado y el rol predominante del jefe.

Figura 13: mapa de palabras para la variable “Jerarquía”



Fuente: elaboración propia con resultados de entrevistas

Analizando las respuestas de los entrevistados respecto a la variable jerarquía se puede concluir que, a la vista de los empleados de origen mexicano, el estilo de jerarquía de sus colegas de origen coreano resulta un tanto más estricto a lo que están familiarizados y esto se refleja en una baja flexibilidad de sus labores, acatamiento de instrucciones incondicional y sobre todo un “respeto” a las jerarquías mucho más marcado que lo que

están acostumbrados los entrevistados. También es interesante mencionar que algunos de los entrevistados señalaron que esta relación del jefe con sus subordinados puede tener episodios de gritos o vocabulario poco amable a los ojos de las partes de origen mexicano y estuvieron de acuerdo que esto dificulta el tener un ambiente laboral agradable.

## **Comunicación**

La siguiente variable por analizar dentro de las entrevistas a las personas de origen mexicano en esta parte del estudio cualitativo es Comunicación. La pregunta 9 hacía referencia a la comunicación dentro de la empresa y preguntaba lo siguiente: *Más allá del idioma, ¿Cuáles han sido los principales problemas de comunicación entre empleados coreanos y mexicanos?* Se construyó a partir de las teorías de “contexto” de Hall, 1989 y de “asertividad” de House, 2004. En las respuestas de la mayoría de los encuestados prevaleció los problemas venideros del idioma al no poder transmitir enteramente el mensaje de coreano a español a través del inglés, es curioso notar que los 4 gerentes encuestados coincidieron en esta respuesta e indicaron que es lo más retador para ellos en su lugar de trabajo. Aunado a esto, 2 gerentes indicaron que la desconfianza resulta ser un factor importante ya que, además del idioma, perciben que existe desconfianza en sus empresas causada por la alta rotación de personal que presuntamente repercute en una falla en la comunicación con los empleados locales al tener reservas de que estos dejen la empresa y puedan llevar consigo información delicada. La empresa mexicana en Corea refiere que sus clientes también guardan cierta distancia y desconfianza que, si agregas diferencias culturales, se vuelve muy difícil de sobrellevar, la solución: mediadores coreanos que trabajen para la empresa mexicana. Los 2 entrevistados académicos coincidieron en que ciertos contrastes de valores y actitudes (en su mayoría relacionados con su manejo del tiempo) pueden ser la mayor fuente de errores de comunicación. Los entrevistados estuvieron de acuerdo que estas situaciones afectan seriamente el ambiente laboral de

cordialidad ya que la desconfianza sumando a los problemas de comunicación más técnicos retrasan las operaciones y crean hostilidad entre las partes.

En la pregunta 3 *¿Qué diferencias puede apreciar entre el estilo de trabajo de coreanos con mexicanos y otros países con mexicanos? ¿puede compartir ejemplos?* Se buscaba vincular estas diferencias con las variables del estudio o con algún otro rasgo no contemplado. En esta cuestión nuestros entrevistados de la empresa KIA mencionaron que la comunicación ha sido algo nuevo que no enfrentaron antes. Hacen mención que el proceso centralizado de comunicación de la empresa (refiriéndose a que la toma de decisiones importantes se lleva a cabo directamente en las oficinas centrales en Corea del Sur y tarda en ser comunicado a los colegas en México) hace tardado el tomar decisiones y el poder comunicarlas. Esto coincide con lo mencionado en los párrafos anteriores.

Como se realizó en la variable anterior y a manera de resumen, se introdujeron las respuestas de los entrevistados en el sistema N Vivo para obtener una visión gráfica de sus opiniones. En la figura 14 se puede observar las palabras más mencionadas para estas preguntas:

**Figura 14: Mapa de palabras para la variable “Comunicación”**



Fuente: elaboración propia con resultados de entrevistas

Se puede apreciar cómo, a pesar de que una de las preguntas decía “más allá del idioma”, esta palabra no se pudo evitar mencionar haciendo tangible su importancia como

principal barrera a la comunicación entre las partes. Como mencionaban los entrevistados, el saber inglés no es para nada garantía de una buena comunicación ya que los pensamientos se originan en el idioma materno y muchas veces parte del mensaje se pierde en la transmisión. He de ahí que otra de las palabras más mencionadas es “malentendidos” y “cultura”. Se puede concluir que el idioma y la cultura (más específicamente haciendo alusión a la desconfianza al momento de tomar decisiones y comunicarlas efectivamente) son fuente de malentendidos a los ojos de los entrevistados de origen mexicano y esto compromete el ambiente laboral.

## Tiempo

La siguiente variable por analizar entre los entrevistados mexicanos es “Tiempo”. Esta variable está compuesta por los conceptos de largo y corto plazo de Hofstede, 2010; House, 2004; Hall, 1989; y Kluckhohn, 1961. Esto para abordar el concepto desde dos perspectivas: el largo y corto plazo y el *poli crónico* y *mono crónico* (que tiene que ver con combinar o no cuestiones sociales y profesionales en el mismo momento). La primera de las preguntas relacionadas con esta dimensión es: *“En cuanto al manejo del tiempo ¿ha notado malentendidos entre coreanos y mexicanos?”*. En la opinión de la mayoría de los entrevistados, el problema en cuanto al tiempo radica en malentendidos con los conceptos de “tiempo” tal cual: corto, largo plazo; el “ahorita” mexicano, el “Ppalli Ppalli” coreano, los horarios laborales, etc.

En esta pregunta se tocaron puntos muy interesantes. El entrevistado de origen mexicano que reside en Corea hacia una diferencia entre coreanos y mexicanos indicando que en general en México (incluyendo Nuevo León donde también ha laborado) las definiciones del tiempo son muy flexibles, lo cual no significa que no se hace el trabajo, solo que el tiempo es un poco más relajado; mientras que en Corea las personas necesitan estructurar siempre su tiempo: qué hago aquí, qué me corresponde realizar en este período de tiempo, cuando empieza y termina una reunión, etc. en este sentido quedarían fuera

cualquier asunto personal que no esté relacionado con cumplir su objetivo en el lugar de trabajo.

Otro de los gerentes entrevistados refería que una de las situaciones más delicadas que enfrentaba mediando entre coreanos y mexicanos era la inmediatez con la que se solicitaban las cosas; mencionaba que los tiempos cortos combinados con los problemas de comunicación, causaban dificultades en los trabajadores que algunas veces terminaban por cambiar de empleo. Dentro de esta misma idea, el Maestro Salvador González hacía mención del concepto “*just intime*” (JIT) que consiste en esta producción al momento y mantener bajo inventario para ser más eficientes. El Maestro González opinaba que esta forma de trabajar no es muy común en el estado de Nuevo León y, en su opinión, podría ser fuente de diferencias o choques culturales afectando así el ambiente laboral.

En cuanto a la pregunta: *El concepto de lealtad hacia la empresa ¿es el mismo para coreanos y mexicanos?* La cual tenía la doble intención de ser relacionada tanto con la “indulgencia” como sucede con el “Tiempo” en el sentido de corto y largo plazo relacionado con la lealtad a la empresa. En este sentido, los 4 gerentes indicaron que la “lealtad” hacia la empresa está presente en ambos grupos y que la diferencia estriba en diferentes estilos de trabajo. Señalaban que los mexicanos aún sentían esa pertenencia y relación a largo plazo en empresas donde se sientan valorados y apreciados. Sin embargo, para ambos grupos esto está cambiando a través de las nuevas generaciones haciéndolos cada vez más flexibles a cambiar de empleo varias veces en su vida a diferencia de las generaciones mayores. En la figura 15 se muestran las principales palabras mencionadas en estas preguntas de las entrevistas.

Figura 15: mapa de palabras para la variable “Tiempo”



Fuente: elaboración propia con resultados de entrevistas

En la nube de palabras podemos apreciar como resaltan las palabras: puntual, percepción y procesos, mismas que engloban las aportaciones antes mencionadas de los entrevistados que se referían a esta distinta percepción del tiempo entre las culturas lo que se refleja en las diferentes definiciones de puntualidad en los 2 grupos e impacta directamente en los procesos y con ello puede traer dificultades que se ven reflejadas en el ambiente laboral.

## Indulgencia

Esta variable está compuesta por conceptos de Hofstede, 2010; House, 2004 y Kluckhohn, 1961. En la entrevista las preguntas que están relacionadas son:

- “Desde el punto de vista de la motivación laboral de los trabajadores, ¿cuáles son las principales diferencias que usted detecta entre mexicanos y coreanos”
- ¿La empresa promueve los valores personales?
- El concepto de lealtad hacia la empresa ¿es el mismo para coreanos y mexicanos?

En la primera pregunta relacionada con la motivación, los gerentes entrevistados coincidieron en que las principales diferencias entre ambos grupos estriban en que el grupo de Nuevo León se inclina a dar más peso a su vida personal sobre la profesional y demanda

tener más tiempo para ella mientras que el grupo coreano reconoce que es prioridad el trabajo y la vida profesional y lo demás puede esperar. Es interesante como 2 entrevistados coinciden en que un motivador en común es la familia, lo cual tiene sentido al analizar como el trabajador de Corea viaja junto con toda su familia y es muy importante para ellos que la familia esté cómoda y con las mismas condiciones que tendrían en Corea. Para el grupo local también, la familia es el motivador por excelencia de la cultura regional y por la que un jefe de familia se esfuerza en su trabajo. La diferencia en este caso estriba en, como mencionan los entrevistados, para el trabajador coreano su empresa es también su familia y es por eso por lo que se enfoca en su éxito. Este grupo se desplazan alrededor del mundo donde sus empresas los manden ya que es una relación más profunda que la que el grupo local tiene. No es casualidad esta conclusión arrojada por los entrevistados con el hecho de que las grandes empresas en Corea son conocidas como “Chaebol” que en coreano significa “negocio de familia”.

En la siguiente pregunta sobre los valores, todos los entrevistados coincidieron en que sí, las empresas coreanas incluyen programas enfocados a hacer conciencia de los valores tanto personales (familiares) como de responsabilidad social. Como mencionaba uno de nuestros entrevistados de KIA, la empresa ha actuado desde distintos flancos para aportar a su comunidad (Pesquería): desde mejoras de infraestructura a inversión en materia educativa donando autos a escuelas técnicas de mecánica automotriz hasta campañas de lectura para niños. También cuentan con programas para incluir a sus familias en convivencias, entre otras acciones.

Por último, volviendo a la pregunta sobre la lealtad a la empresa pero ahora analizando desde la perspectiva de la indulgencia, tenemos que, en general ambos grupos son leales, sin embargo el grupo de Nuevo León se inclina a no estar de acuerdo ante situaciones que considere hostiles y que para un coreano no lo son: como un tono de voz seco (sin incluir el “por favor” y “gracias” en las órdenes del jefe inmediato), exigencia de trabajar fuera del horario de trabajo sin necesariamente horas extra sino como parte de sus obligaciones etc.







Podemos ver como en esta variable los entrevistados de origen mexicano destacaron como principal ejemplo la relación con proveedores de origen coreano y su sentir de que existe una comunicación a un mayor nivel con estos externos que con ellos mismos. También destacan que mucha de esta incertidumbre dentro de la empresa es atribuible a la seguridad de la misma y del producto final (los automóviles) y es por eso que el manejo de información es muy celoso, sin embargo, esto crea incertidumbre.

### Resumen entrevistas a entrevistados de origen mexicano

Se realizó una última nube de palabras usando todas las preguntas y variables de los entrevistados para apreciar las palabras más repetidas y, por ende, de mayor relevancia para ellos. El resultado de muestra a continuación.

Las palabras más mencionadas fueron: idioma, familia y trabajo. Como conclusión se puede decir que estos conceptos fueron los que lideraron la discusión. Lo discutido dentro de la variable de indulgencia y comunicación podría decirse fue lo más relevante para los participantes.

Figura 18: mapa de palabras general



Fuente: elaboración propia con resultados de entrevistas

Para facilitar el análisis de la tabla anterior, se muestra la proporción porcentual de las palabras más mencionadas en las entrevistas. Es interesante ver lo extremo de la

relación entre las primeras 3 con el resto; podríamos concluir que las inquietudes principales de los entrevistados se encuentran en la comunicación y en la indulgencia.

**Tabla 13: composición porcentual de nube de palabras general.**

<b>Palabra</b>	<b>Conteo</b>	<b>%</b>	<b>Variable Relacionada</b>
<b>idioma</b>	15	2.12	comunicación
<b>familia</b>	12	1.69	indulgencia
<b>trabajo</b>	11	1.55	indulgencia
<b>comunicación</b>	6	0.85	comunicación
<b>expectativas</b>	6	0.85	incertidumbre
<b>proveedores</b>	6	0.85	incertidumbre
<b>desconfianza</b>	5	0.71	incertidumbre
<b>respeto</b>	5	0.71	jerarquía
<b>empleados</b>	4	0.56	jerarquía
<b>información</b>	4	0.56	incertidumbre
<b>malentendidos</b>	4	0.56	comunicación
<b>percepción</b>	4	0.56	tiempo
<b>rotación</b>	4	0.56	indulgencia
<b>seguridad</b>	4	0.56	incertidumbre

Fuente: elaboración propia con resultados de entrevistas

Aunque bien no es la intención del estudio basarnos solamente en las nubes de palabras, si no un buen “termómetro” del énfasis y enfoque que los entrevistados dieron a sus respuestas y es muy interesante ver que este énfasis estuvo localizado en las dos variables principalmente: comunicación e indulgencia. Siendo la primera una obvia respuesta debido a la diferencia de idioma y cultura y la segunda, también muy natural el resultado, si nos remontamos a la teoría y recordamos que se basa en la dimensión de Geert Hofstede que tiene el mayor contraste entre las dimensiones culturales de ambos países en el estudio del autor.

Los hallazgos en esta etapa de la investigación ayudan a confirmar la aplicación de la mayoría de las variables analizadas hasta ahora y ayuda a ordenarlas según su importancia para profundizar en ellas. El siguiente paso es analizar las respuestas de los

entrevistados E7, E8 y E9 para después obtener un perfil de las dos nacionalidades de entrevistados y analizarlas en paralelo.

#### 4.3.2 Entrevistas a expertos y administrativos coreanos

Como se mencionó al inicio de este capítulo, 3 de las 9 entrevistas realizadas para la parte cualitativa de esta tesis fueron realizadas a 2 empleados y un académico de origen coreano. A continuación, vamos a revisar las respuestas de estos entrevistados para, en una última sección de este capítulo, las podamos contrastar con los entrevistados de origen mexicano y podamos tener una mejor visión del comportamiento de las variables en cada nacionalidad y su impacto con la variable dependiente. En la siguiente tabla podemos analizar las preguntas realizadas (mismas que a los entrevistados mexicanos), la respuesta o respuestas más populares y los entrevistados que las respondieron respectivamente.

**Tabla 14: Entrevistas simplificadas de coreanos.**

Pregunta	Elementos con mayor mención en entrevistas	E7	E8	E9	Variable relacionada con las respuestas
¿Qué diferencias puede apreciar entre el estilo de trabajo de coreanos con mexicanos y otros países con mexicanos? ¿puede compartir ejemplos?	La lealtad en las empresas: los coreanos tienen que amar a la empresa, los mexicanos no.	x	x	X	JERARQUÍA / COMUNICACIÓN TIEMPO / INDULGENCIA/ JERARQUÍA
	Uso del tiempo: rapidez y eficiencia y literal interpretación de horarios laborales.	x		x	
Mencione los principales objetivos de la empresa en 5 palabras.	Éxito, crecimiento, expansión, innovación y velocidad	x	x	x	JERARQUÍA / COMUNICACIÓN
¿Cuál es el reto más grande que ha enfrentado en la empresa?	Comunicación con equipo mexicano: tiempos de entrega y que es lo que se pide más el extra que deben dar	x	x	NA	TIEMPO INDULGENCIA
	Decir “por favor” y “gracias” aunque esté sobre entendido.	x	x	NA	
En cuanto al manejo del tiempo ¿ha notado malentendidos entre coreanos y mexicanos?	Mexicanos se van al terminar su horario sin importar trabajo pendiente. Puntualidad es más relajada en mexicanos.	x	x	X	INDULGENCIA INDULGENCIA

	Coreanos siempre buscan “Ppalli, Ppalli” (rápido rápido)	x	x		
<b>El concepto de lealtad hacia la empresa ¿es el mismo para coreanos y mexicanos?</b>	No, son extremos opuestos. Mexicanos familia es primero y para coreanos también, pero empresa es familia también.	x	x	X	JERARQUIA, COMUNICACIÓN E INDULGENCIA.
<b>Desde el punto de vista de la motivación laboral de los trabajadores, ¿cuáles son las principales diferencias que usted detecta entre mexicanos y coreanos.</b>	Para coreanos: salario alto y reputación de la empresa. También su trayectoria en ella. Mexicanos es similar, pero en menor escala y siempre que no interfiera con su familia.	x	x	x	INCERTIDUMBRE Y JERARQUÍA
<b>¿La empresa promueve los valores personales?</b>	Los valores principales que fomentar son honor, trabajo en equipo y trascendencia.	x	x		COMUNICACIÓN
<b>¿Ha notado usted si los coreanos se han adaptado a las formas mexicanas o viceversa? Explique.</b>	Jefes coreanos tenemos que aprender a decir por favor y gracias.	x	x		JERARQUÍA
<b>¿La Empresa confía en su gente? ¿se tiene libertad de acción?</b>	No hay libertad de acción, las instrucciones de los superiores se acatan ya que tienen las instrucciones de Corea y su experiencia los respalda.	x	x	x	JERARQUÍA / COMUNICACIÓN
<b>Más allá del idioma, ¿Cuáles han sido los principales problemas de comunicación entre empleados coreanos y mexicanos?</b>	Idioma es menor de los problemas. Las diferencias culturales si lo son y la falta de comprensión mutua.		x	x	TIEMPO / INDULGENCIA/ JERARQUÍA / COMUNICACIÓN
	Cuestiones relacionadas con modales y que se está solicitando al empleado realizar.	x	x		
<b>¿Cómo es la relación jefe-subordinado en departamentos con empleados de nacionalidades coreanas y mexicanas?</b>	La jerarquía es muy importante para los coreanos. Jerarquía va de la mano con la edad: mayor edad = mayor experiencia = mayor jerarquía. Se respetan las jerarquías porque implica que la persona es mayor y con más experiencia. En México no necesariamente edad = rango en la empresa.	x	x	x	TIEMPO

Fuente: elaboración propia con resultados de entrevistas

Como en la sección anterior, se muestra una tabla resumen de las respuestas de los entrevistados en cada una de las preguntas. En esta sección las respuestas resultaron ser un poco más uniformes. Aun que fueron menos los participantes que en la sección de mexicanos, se notó una mayor homogeneidad en las respuestas predominando ideas y

conceptos muy similares sobre todo en las preguntas respecto al tiempo, comunicación y jerarquía. Algo interesante es la aparición de un concepto no incluido en las variables de este estudio: la masculinidad. Geert Hofstede lo incluye en su estudio de las dimensiones culturales y la define como una tendencia a responder a fuentes de motivación de estatus y también, en cierta manera, al machismo. Uno de nuestros entrevistados coreanos se refirió a su cultura como “machista” y aseguró que el trato y el lugar en la sociedad es diferente para hombres y mujeres y esto no es tan marcado en la cultura mexicana (cultura laboral). A continuación, revisaremos una a una las variables en la opinión de nuestros entrevistados de origen coreano.

### **Jerarquía**

La variable de jerarquía para los entrevistados de Corea del Sur es un concepto un tanto distinto al de los entrevistados mexicanos. La diferencia estriba en el grado de jerarquía o la distancia jerárquica entre los diferentes rangos y el factor de la edad. Para los entrevistados, en Corea del Sur la jerarquía es mucho más estricta que para los mexicanos ya que en México se puede llegar a negociar o proponer en las labores asignadas por el jefe mientras que en Corea es un acatamiento de órdenes inmediata. Lo interesante es que ante Geert Hofstede y las dimensiones culturales esto parece estar al contrario ya que su estudio dicta que México es, por lo general, más jerárquico.

Un factor que se suma al sistema jerárquico coreano y que es un poco diferente al mexicano es el factor edad. En este tema coinciden los entrevistados que los puestos de mayor rango los ocupa alguien de mayor edad. No es común ver a alguien muy joven en puestos directivos muy altos. En general, la edad es un tema de suma importancia y cuidado en la cultura coreana. De hecho, si vamos al idioma coreano hay diferentes conjugaciones dependiendo de la edad de la persona por lo que es muy común que cuando conozcas a alguien de este país comenzará por saber tu edad para poder saber cómo referirse a ti. Así como este ejemplo, la edad trae muchas implicaciones además de puestos más importantes.

La edad y el rango en una organización implican muchas subreglas que se deben de respetar: el primer elemento que nuestra entrevistada E9 nos comparte es “No tocar” el contacto físico no es bien visto o recibido y podría considerarse una falta de respeto. Otra regla que en parte también existe en la cultura mexicana es no hablar de “tu” con tus superiores. De acuerdo con la edad se utilizan diferentes conjugaciones y vocabulario. Otro aspecto interesante que se desprende de la jerarquía es que no es común o bien visto entablar una amistad entre rangos y edades diferentes en el trabajo. De hecho, de ir a algún restaurante o reunión fuera del trabajo con jefes y subordinados, los de menor jerarquía atienden a los de mayor jerarquía. También estos no deben ser vistos bebiendo por sus superiores o mayores.

En cuanto a la libertad de acción que tiene un empleado, los puestos dentro de una empresa y sus actividades dentro de la misma son muy estrictos, las jerarquías son muy importantes y las órdenes de los jefes son obedecidas incondicionalmente. El empleado no puede contradecir al jefe. Además, el rango es resultado de la experiencia y la edad por lo que alguien joven no puede desobedecer o contradecir a alguien mayor. No hay mucha libertad de acción en el trabajo. En cuanto a su interacción con empleados mexicanos nos comentan que los principales problemas relacionados con la jerarquía es que no siempre se respeta lo solicitado y los tiempos de entrega. También han notado que actitudes de sentido común como “si el jefe sigue trabajando, el equipo debe apoyarlo y no retirarse a pesar de que llegó la hora de salida” no siempre aplican con empleados de origen mexicano, también han notado que es necesario hacer hincapié en el “por favor” y “gracias” al momento de pedir las cosas, en Corea eso no es necesario, está sobre entendido (y con mayor razón si se trata de una instrucción entre jefe y subordinado). Estos son solo ejemplos de cómo las diferentes perspectivas de la “jerarquía” afectan el ambiente laboral positivo.

## Comunicación

A diferencia de los entrevistados mexicanos, los entrevistados de origen coreano aseguran que el idioma es el menor de los problemas, el principal problema son las diferencias culturales que han provocado falta de comprensión mutua (E8 y E9). Ejemplos que nos mencionan están relacionadas con malentendidos con tonos de voz, con instrucciones, lenguaje corporal o indirectas, etc. Nos comentan que al comunicarse es muy común que el coreano comunique directo al punto, pero eso el empleado lo puede sentir como grosero o enojado. También pueden utilizar tonos de voz un tanto elevados lo cual es normal en Corea, sin embargo, están conscientes que debe modificarse al llegar a otra cultura en donde esto no es aceptado. También hay muchas situaciones en donde el “alto Contexto” se ve involucrado (concepto introducido por Edward T. Hall y que es parte del marco teórico de esta tesis). Recordando brevemente, ambos países son de “alto contexto” que significa que el mensaje no es literalmente solo sus palabras sino sus acciones, contexto y lenguaje corporal. Cuando tenemos 2 países de alto contexto existe doble posibilidad que el mensaje completo no llegue entero a la otra parte. En el caso de los entrevistados nos platicaban situaciones en donde trataban de enviar un mensaje a través de sus acciones en lugar de usar sus palabras y el mensaje no llegó a la otra parte. Ejemplo: el jefe de origen coreano daba por un hecho que, si lo veían barrer o realizar acciones de limpieza, los empleados entenderían que ellos también debían apoyarle. En cambio, llegó la hora de fin de turno y le dieron las buenas noches y se retiraron, lo que frustró al entrevistado (E7). Este tipo de cuestiones afectan el ambiente laboral de una manera muy compleja ya que, según el entrevistado, él terminó molesto y sus empleados no entendieron la razón de esa molestia por lo que la comprensión mutua se dificulta.

En cambio, este mismo entrevistado (E7), nos comenta que la comunicación de camaradería le es bastante agradable ya que ha logrado hacer amigos y entiende y aprecia el humor mexicano. Asegura que el mexicano es muy cariñoso y sus amigos cercanos cuando están fuera del ambiente laboral le apodan “chino”. Él comenta que no le ofende ya que en el contexto lo entiende como “amigo”. El uso de sobrenombres entre amigos y lejos del ambiente laboral es aceptable y agradable.

En conclusión, el lenguaje corporal, el vocabulario y el tono de voz representa una mayor barrera a la comunicación que el idioma mismo. Esto resulta muy interesante y contrastante con las respuestas de la parte mexicana. La parte mexicana coincide en el problema del tono de voz, pero tal vez no lo identifica como problema de comunicación tal cual y lo interpreta simplemente como una “mala actitud” hacia él o su trabajo. El hacer de su conocimiento las respuestas de ambas partes podrían contribuir a un mayor entendimiento.



## Tiempo

Sin duda la palabra clave en las 3 entrevistas de esta variable es “Ppalli ppalli”. Esta expresión se aplica cuando los coreanos piden una cosa y se espera que sea hecha con precisión y rapidez. Además, se espera que se dé un “extra” no solicitado pero detectado como necesario por la parte que realizó el trabajo. Ppalli Ppalli tiene por objetivo terminar proyectos lo más rápido posible para iniciar otro nuevo y seguir la expansión y crecimiento. Es curioso para la entrevistada E9 que en Corea el servicio de meseros es de los más rápidos del mundo aun sabiendo que la propina no es común en este país, el incentivo recae en el Ppalli Ppalli. Los 3 entrevistados aseguraron que las empresas coreanas funcionan bajo este esquema.

Al llegar a México, nuestros entrevistados se toparon que el “Ppalli ppalli” no siempre es la forma de trabajo en el país, en su opinión los empleados de origen mexicano hacen lo que se les pide, no lo suficientemente rápido para sus estándares y no realizan el trabajo “extra”. Al contrario, los entrevistados nos comentan que están aprendiendo a lidiar con el concepto mexicano de “ahorita” el cual resulta sumamente confuso para ellos ya que no representa una fecha precisa sino todo lo contrario, es un plazo que puede representar horas o días. Además de encontrar “ppalli ppalli” en la entrega de proyectos y ritmo de trabajo, los entrevistados nos comentan que este concepto se aplica en muchas otras situaciones, nuestro entrevistado E8 nos comenta que ha enfrentado fuertes choques culturales al sostener juntas de trabajo con personas o empleados mexicanos ya que ellos gustan de sostener una plática informal antes de tocar los temas de la reunión o suelen aprovechar la reunión para ver temas periféricos en lugar de ir al tema central inmediatamente y terminar la junta lo antes posible. Además de malentendidos con los tiempos entre empleados de la empresa de origen mexicano, nuestro entrevistado E7 nos comenta que los tiempos y logística en trámites con el gobierno mexicano es algo muy frustrante para los coreanos (en su opinión) ya que es muy tardado, demasiados trámites y los tiempos no son claros lo cual causa inquietud entre sus connacionales coreanos.

Además de “ppalli ppalli” otro punto importante al hablar de “tiempo” en el sentido de malentendidos y problemas en el ambiente laboral es el horario laboral. En la opinión de los entrevistados, en México es común que, si llega la hora de salida, los empleados se van. Para los entrevistados, en Corea del sur dan por sentado que, si hay trabajo pendiente o si aún está el jefe trabajando, no es bien visto que nadie se retire a pesar de la hora.

El último punto en común entre los entrevistados fue la efectividad de las horas en el trabajo. Para el entrevistado E8 es la misma cantidad de horas laborales en ambas culturas, sin embargo, existen 2 conceptos que hacen que no rindan lo mismo para empleados mexicanos y coreanos. Estos conceptos son: puntualidad y socialización en el trabajo. En cuanto a la puntualidad en corea es más estricta, hay que iniciar el trabajo desde la hora de entrada y, de esa manera, se puede ser puntual en la hora de salida. Sin embargo, si el jefe sigue trabajando nadie de su equipo se puede retirar ya que es “mal visto”. En cuanto a lo social, el entrevistado se refería a que sus compañeros suelen ser puntuales en su hora de llegada, pero no comienzan a trabajar inmediatamente, sino que suelen tener un breve momento de socialización antes de comenzar a concentrarse en su trabajo.

Sin embargo, nuestros entrevistados concluyen que estas diferencias se están diluyendo cada vez más a medida que las nuevas generaciones se suman a la fuerza laboral. Nuestro entrevistado E7 comprende que las personas que pertenecen a la generación “baby boomers” y sus hijos son generaciones que trabajan mucho y conservan la cultura laboral de su país. Nuestro entrevistado ha notado que para los jóvenes (de ambas nacionalidades) el choque cultural ha sido menor ya que ellos cuentan con una visión y una cultura laboral más global. Incluso los jóvenes coreanos están rechazando el concepto de “Ppalli ppalli” y buscando un ritmo de vida más tranquilo.

## Indulgencia

En cuanto a la variable indulgencia, la cual está construida con las teorías de Hofstede y Globe, trata de comprender hacia donde está inclinada la balanza de: lo que la sociedad espera de la persona y lo que realmente lo hace feliz. En estas teorías hay un fuerte contraste entre la cultura coreana y mexicana (de hecho, este contraste es generalizable a culturas asiáticas y latinas en menor o mayor proporción). Como parte de estas entrevistas se buscó conocer, en la opinión de nuestros entrevistados coreanos, como opera esta variable en ellos y su cultura y como lo ven (desde sus ojos) en México). A continuación, se muestra sus explicaciones.

Nuestros entrevistados E8 y E9 coincidieron que, para ellos, las prioridades en la vida de los mexicanos es la familia (más que el trabajo y que la empresa) y que en Corea la prioridad de vida es buscar el éxito (personal y de la empresa), esto lo buscan con trabajo duro e intenso, evitan los distractores y son extremadamente disciplinados. Las horas en el trabajo son para trabajar, y si terminan el trabajo pendiente buscan adelantar lo que sigue (ppalli ppalli). Lo anterior, en voz de nuestra entrevistada E9 puede llegar a ser un extremo mal sano que se ve reflejando en las altas estadísticas de muertes por cansancio o infartos en el trabajo en territorio coreano. Ella insiste (como lo mencionamos en la sección de tiempo) que las nuevas generaciones no buscan seguir esos pasos y están relajando un poco su ritmo de vida.

Sin embargo, aún funciona así: sacrificar el tiempo de ocio o relajamiento por el trabajo intensivo, se prioriza trabajar en una empresa grande, famosa y exitosa que en empresas más pequeñas (aunque pueda representar mayores beneficios) y luchar por el éxito de la empresa. esto dará como resultado crecer dentro de la empresa lo cual aporta al generar "honor" (algo de suma importancia en la cultura coreana). Por lo anterior, la rotación laboral en Corea no es muy común entre personas mayores de 30 años principalmente. Lo anterior coincide perfecto con los valores de la empresa que nuestros entrevistados perciben de las empresas de su país. Haciendo un resumen, los 3 entrevistados opinan que los valores de las empresas coreanas giran en torno a el éxito en

los negocios. Segundo en el crecimiento o expansión (por eso es importante invertir mucho). Tercero, en trabajar en innovar constantemente y todo manteniendo velocidad y dinamismo en todas las áreas de las empresas. Por último, es importante mencionar que en Corea la empresa y la familia están casi en el mismo nivel porque, además de la importancia de buscar el honor y el dejar huella en la vida, la empresa puede ser considerada como familia también (en cuanto a responsabilidad se refiere).

### **Incertidumbre**

La última variable analizada en las entrevistas fue incertidumbre. Esta variable se construye a partir de Hofstede y Globe y mide la aversión que tienen las culturas a lo incontrolable. En el caso de la cultura mexicana y coreana, ambas se clasifican como altas en tratar de evitar la incertidumbre. Sobre este tema los entrevistados compartieron lo siguiente. Ellos perciben que las empresas son muy estrictas con sus procesos, su información y su estructura por lo que, entre otras cosas, los puestos y sus actividades son muy estrictos, las jerarquías son muy importantes (no solo por la jerarquía en sí sino por evitar errores) y las órdenes de los jefes son obedecidas incondicionalmente ya que sus jefes obedecieron igual a sus superiores. El empleado no puede contradecir al jefe o cambiar en algo la forma de realizar el trabajo ya que comprometería el resultado al final y eso es un riesgo para evitar. Además, el rango es resultado de la experiencia y la edad, esto para la cultura coreana representa también confianza en que sus años de experiencia lo respaldan y es menos probable cometer errores.

Otra situación común para evitar errores es tomar las decisiones entre altos mandos. Es muy común que decisiones que afecten las operaciones de las empresas en México se tomen desde Corea. Esto fue percibido y comentado por los entrevistados mexicanos quienes lo percibieron como una desconfianza hacia ellos, sin embargo, nuestros entrevistados de origen coreano nos comentan que es parte de la forma de trabajar en cualquier empresa coreana.

## **Resumen entrevistas a entrevistados de origen coreano**

Las tres entrevistas fueron muy agradables, abiertas, de alguna forma los 3 tienen contacto con el ambiente académico por lo que existió empatía y apertura durante la plática. Esta empatía se reflejó en que compartieron mucho más detalle e información de su cultura de lo que yo hubiera pensado. Las 3 entrevistas fueron en español (E8 con la ayuda de su esposa), en general un español bueno, tuvimos pocas ocasiones en las que tuve que reformular preguntas, pero fluido en general

Las entrevistas, en general, tendieron a irse a temas de tiempo, comunicación y jerarquía. La indulgencia salía a relucir un poco, pero al ser tan bajo el nivel de indulgencia (hacer lo que te hace feliz versus lo que la sociedad dicta) las respuestas se iban a temas de largo plazo, de jerarquía o de tiempo, lo cual me parece muy interesante. Los 3 entrevistados son conscientes del problema cultural y de las áreas de oportunidad que ambas partes tienen, siendo la de ellos la comunicación (incluir el “por favor” y “gracias” en las pláticas con sus empleados) y el tiempo, saben que el “ppalli ppalli” es muy coreano y el resto del mundo puede tener un ritmo diferente. Sin embargo, tratan de funcionar en este nuevo ambiente mexicano con las reglas y las operaciones de empresas coreanas altamente centralizadas, lo cual resulta un reto.

### 4.3.3 Análisis comparativo de las entrevistas de ambas nacionalidades

Hasta este punto hemos analizado ambos puntos de vista de los entrevistados: mexicanos y coreanos. En esta sección se hace una comparativa entre ambas posturas y visiones desde ambas culturas y, a través de la lente de las teorías que dieron forma a las variables, se explican estas diferencias. En la tabla 15 se pueden ver en comparativa las respuestas en conjunto de ambos grupos y la variable relacionada con las respuestas y en la tabla 16 se simplifica aún más por variable para cada cultura.

**Tabla 15: Comparativa de las entrevistas de mexicanos y coreanos simplificadas**

Pregunta	Elementos con mayor mención en entrevistas mexicanos	Elementos con mayor mención en entrevistas coreanos	Variable relacionada con la respuesta
<b>¿Qué diferencias puede apreciar entre el estilo de trabajo de coreanos con mexicanos y otros países con mexicanos? ¿puede compartir ejemplos?</b>	Cuestiones relacionadas con jerarquía y horas laboradas y Cuestiones relacionadas con el idioma y las comunicaciones.	La lealtad en las empresas: los coreanos tienen que amar a la empresa, los mexicanos no.  Uso del tiempo: rapidez y eficiencia y literal interpretación de horarios laborales.	JERARQUÍA, COMUNICACIÓN Y TIEMPO
<b>Mencione los principales objetivos de la empresa en 5 palabras.</b>	Innovación, liderazgo, calidad y relacionadas.	Éxito, crecimiento, expansión, innovación y velocidad	TIEMPO / INDULGENCIA/ JERARQUÍA
<b>¿Cuál es el reto más grande que ha enfrentado en la empresa?</b>	Retos relacionados con la comunicación y cultura (forma de trabajar, valores, jerarquía, trato a la gente).	Comunicación con equipo mexicano: tiempos de entrega y que es lo que se pide más el extra que deben dar.  Decir “por favor” y “gracias” aunque esté sobre entendido.	JERARQUÍA / COMUNICACIÓN
<b>En cuanto al manejo del tiempo ¿ha notado malentendidos entre coreanos y mexicanos?</b>	Burocracia: la empresa y de los locales manejan tiempos diferentes. Percepción del tiempo diferentes.	Mexicanos se van al terminar su horario sin importar trabajo pendiente. Puntualidad es más relajada en mexicanos. Coreanos siempre buscan “Ppalli, Ppalli” (rápido rápido).	TIEMPO
<b>El concepto de lealtad hacia la empresa ¿es el mismo para coreanos y mexicanos?</b>	Coreanos son más leales a su empresa.  Misma lealtad, diferentes estilos de trabajo	No, son extremos opuestos. Mexicanos familia es primero y para coreanos también, pero empresa es familia también.	INDULGENCIA
<b>Desde el punto de vista de la motivación laboral de los trabajadores, ¿cuáles son las principales</b>	Familia común fuente de motivación para ambos. Sin embargo, los coreanos ven más motivación en la empresa también.	Para coreanos: salario alto y reputación de la empresa. También su trayectoria en ella. Mexicanos es similar, pero en	INDULGENCIA

<b>diferencias que usted detecta entre mexicanos y coreanos.</b>		menor escala y siempre que no interfiera con su familia		
<b>¿La empresa promueve los valores personales?</b>	Sí, distintos programas para incluir a la familia y de responsabilidad social.	Los valores principales que fomentan son honor, trabajo en equipo y trascendencia.	INDULGENCIA	
<b>¿Ha notado usted si los coreanos se han adaptado a las formas mexicanas o viceversa? Explique.</b>	Poco, la adaptación a la cultura depende de la jerarquía, género, estado civil, tiempo de residencia en el país huésped.	Jefes coreanos tenemos que aprender a decir por favor y gracias. El gusto por el alcohol es algo que tienen en común ambas culturas.	JERARQUÍA, COMUNICACIÓN INDULGENCIA.	E
<b>¿La Empresa confía en su gente? ¿se tiene libertad de acción?</b>	Si (E1) y No, jerarquía y rotación lo hacen difícil (E2, E3 y E4).	No hay libertad de acción, las instrucciones de los superiores se acatan ya que tienen las instrucciones de Corea y su experiencia los respalda.	INCERTIDUMBRE JERARQUÍA	Y
<b>Más allá del idioma, ¿Cuáles han sido los principales problemas de comunicación entre empleados coreanos y mexicanos?</b>	Malentendidos causados porque parte del mensaje se pierde en la traducción. También mencionaron una percibida desconfianza al extranjero y diferencias en valores y actitudes (ejemplo tiempo).	Idioma es menor de los problemas. Las diferencias culturales si lo son y la falta de comprensión mutua. Además, Cuestiones relacionadas con modales y que se está solicitando al empleado realizar.	COMUNICACIÓN	
<b>¿Cómo es la relación jefe-subordinado en departamentos con empleados de nacionalidades coreanas y mexicanas?</b>	Directa, incuestionable y unidireccional	La jerarquía es muy importante para los coreanos. Jerarquía va de la mano con la edad: mayor edad = mayor experiencia = mayor jerarquía. Se respetan las jerarquías porque implica que la persona es mayor y con más experiencia. En México no necesariamente edad = rango en la empresa.	JERARQUÍA	

Fuente: elaboración propia con información de las 9 entrevistas realizadas a mexicanos y coreanos.

En la tabla anterior se puede ver en contraste las opiniones de ambos grupos culturales, en resumen, se puede observar cómo en varias preguntas las respuestas son las mismas, pero en sentido contrario como la primera pregunta ¿Qué diferencias puede apreciar entre el estilo de trabajo de coreanos y mexicanos? Ambos describieron sus estilos propios de trabajo y las diferencias con la otra parte de la misma manera haciendo hincapié en 2 de las variables, primero “tiempo”: los mexicanos comentaban que los horarios de

trabajo de las empresas coreanas implicaban horas extra y los proyectos los pedían con poco tiempo de anticipación y, algunas veces, no resultaba ser exactamente lo que pedían los jefes al final; la parte coreana comentaba de la parte mexicana que su interpretación del horario laboral era muy literal y, en algunas ocasiones, se retiraban aun cuando el jefe seguía trabajando, y sobre los tiempos de entrega comentaban que el jefe siempre espera rapidez y un extra de lo solicitado en poco tiempo y que en el caso de la cultura mexicana han tenido dificultad con el término “ahorita” al ser poco específico.

En la pregunta sobre los valores de las empresas coreanas en general o de las empresas a las que pertenecen, las respuestas fueron homogéneas en todos los casos. Muestra de una muy buena comunicación de las empresas a sus empleados de su identidad. La palabra que sobresale y que es mencionada por todos los entrevistados es “innovación”, las demás van en el mismo sentido: crecimiento, expansión, liderazgo y calidad. Es claro que las empresas coreanas son muy específicas con su misión y su esencia, desde el “milagro del río Han” a la fecha estas grandes empresas coreanas han buscado ser líderes, innovar y crecer. Sacar adelante a todo un país y traer honor a todas las personas que son parte de ellas. Resulta muy valioso e interesante como la cultura de las empresas está muy bien comunicada y el mensaje llega a todos.

En casi todas las preguntas aparecieron más de 1 de las variables independientes como elementos de la cultura que afectan de manera importante el ambiente laboral y representan retos a su trabajo. La variable que menos aparece (sobre todo en las entrevistas a coreanos) fue la “incertidumbre” y en los mexicanos aparece un par de veces en cuestiones referentes a la comunicación interna como “sentimos que nos tienen desconfianza”, sin embargo, al revisarlo con los entrevistados coreanos, comentan que más bien esta comunicación interna está más relacionada con la jerarquía ya que en estas empresas las decisiones se toman desde las oficinas principales en Corea del sur. Al contrario, un aspecto cultural que apareció en ambas partes es la “masculinidad” refiriéndose a la tendencia de la cultura a ser más masculina en su enfoque a los negocios y definición del éxito y también al “machismo” ya que en ambas partes (mexicanos y coreanos) hicieron referencia a este aspecto.



En la última tabla de este capítulo, tabla 26, se muestran las opiniones de los entrevistados sobre las diferencias entre ambas culturas y cómo afecta el ambiente laboral y su trabajo. Están colocadas en orden de relevancia de acuerdo con las menciones que obtuvieron de los entrevistados:

**Tabla 16: Comparativo de México / corea para cada variable**

Variable	Afectaciones en el ambiente laboral según entrevistados mexicanos	Afectaciones en el ambiente laboral según entrevistados coreanos	Conclusiones
<b>Jerarquía</b>	La jerarquía dentro de empresas coreanas es directa, incuestionable y unidireccional. Esta rigidez resulta en retos para los empleados mexicanos quienes no están acostumbrados a una comunicación poco abierta y muy seca entre jefe y subordinado y un ritmo de trabajo bastante intenso sin tanto espacio a la parte social. Lo anterior lo interpretan algunos como un ambiente “hostil” lo cual puede causar deserciones.	Para los coreanos la jerarquía dentro de las empresas (sobre todo coreanas) es muy importante. La jerarquía va de la mano con la edad: mayor edad es igual a mayor experiencia lo cual es igual a mayor jerarquía. Se respetan las jerarquías porque implica que la persona es mayor y con más experiencia. En México no necesariamente es así y por lo mismo hay malentendidos con los empleados de Corea sobre todo cuando son de un rango superior. Jefes coreanos han aprendido que, aun que lo ven sobre entendido, hay que pedir las cosas “por favor” y decir “gracias”.	La distancia entre jefes y subordinados (en cuanto a la forma de dirigirse y acatar órdenes) es más marcada en Corea del Sur que en México. En México existe una distancia y una aspiración a llegar a puestos más elevados, pero no está relacionado de la misma manera con la edad que en Corea. En Corea esta relación implica que un jefe es una persona mayor lo cual lo vuelve doblemente superior.
<b>Indulgencia</b>	El centro de la vida de los mexicanos y de los coreanos suele ser la familia. Sin embargo, los coreanos consideran a la empresa a un nivel muy cercano a la familia al grado de invertirle más tiempo que a la familia lo cual es muy	Los valores principales que fomentar son honor, trabajo en equipo y trascendencia.  A la empresa se le cuida como a un hijo.  Para los coreanos el objetivo es un salario alto y buena reputación	El puesto en importancia que ocupa la empresa en la vida de las personas de cultura coreana es mucho más importante que en la escala de una persona mexicana. La indulgencia nos enseña que la parte menos indulgente (la coreana)

	difícil de comprender para la parte mexicana.	de la empresa. También su trayectoria en ella. Para los mexicanos es similar, pero en menor escala y siempre que no interfiera con su familia.	escuchara mucho más a la sociedad quien dicta que el objetivo es buscar el honor el cual se encuentra en carrera importante en una empresa exitosa a lo cual se llega con años de trabajo y sacrificios. En México se busca lo mismo pero esa voz está combinada con la voz del disfrutar un poco más el momento.
<b>Comunicación</b>	En la opinión de los mexicanos, el idioma es una barrera que afecta el mensaje y la rapidez con la que es entregado, También mencionaron una percibida desconfianza al extranjero al mantener mucha información en su idioma. También, los problemas de comunicación pueden causar que la parte coreana levante la voz y se vea afectado el ambiente laboral.	Para la parte coreana, el idioma es el menor de los problemas. Las diferencias culturales si lo son y la falta de comprensión mutua. Además, Cuestiones relacionadas con modales y que se está solicitando al empleado realizar. Jefes coreanos tenemos que aprender a decir por favor y gracias. Mal entendidos con lo que se pide, en Corea cuando se pide una tarea se espera que se entregue no solamente lo que se solicitó, sino que se prevea más allá de lo solicitado y se entregue algo más completo. En México es un poco más literal.	De la mano con la jerarquía, la comunicación dentro de una empresa coreana es muy distinta a la de una mexicana. Los rangos y edades permiten a los jefes coreanos en su cultura omitir palabras como “por favor” y “gracias” sin que sea ofensivo ya que están en modo “cadena de mando”. Esto también puede hacer que levantar la voz no sea considerado ofensivo. En México no funciona así ya que en el trabajo existe también un aspecto social donde se construyen relaciones humanas (y no tanto con la empresa sino con los compañeros) por lo que un grito o un mal modo es tomado en cuenta de una manera más personal.
<b>Tiempo</b>	En la opinión de los mexicanos, coreanos y mexicanos tienen una percepción del tiempo muy distinta. En México es un poco más flexible y en Corea es	En la opinión de los entrevistados de origen coreano, las principales afectaciones del tiempo entre las culturas estriban en la puntualidad (un poco	En las dificultades que surgen de la variable tiempo podemos ver una alta relación con lo comentado sobre la indulgencia (prioridades de vida) pero aplicado al

	<p>demasiado rápido lo cual dificulta en trato con empresas proveedoras mexicanas y con sus propios empleados.</p> <p>También, la cantidad de tiempo que los coreanos están dispuestos a dedicar a la empresa es mucho más de lo que, en promedio, se dedica en México. Y los que si lo toman no lo consideran un ritmo que seguirían a largo plazo por lo que hay alta rotación laboral.</p>	<p>relajada en el caso de México), ocasiones en las que empleados mexicanos se van al terminar su horario sin importar si hay trabajo pendiente.</p> <p>Coreanos siempre buscan “Ppalli, Ppalli” (rápido rápido).</p> <p>Uso del tiempo: rapidez y eficiencia y literal interpretación de horarios laborales.</p>	<p>tiempo. Además del concepto “ppalli ppalli” fuertemente arraigado en la cultura coreana.</p>
<b>Incertidumbre</b>	<p>El factor incertidumbre afecta el ambiente laboral desde la perspectiva de los entrevistados mexicanos al sentir una desconfianza de los jefes coreanos quienes mantienen gran parte de la información en coreano y no se les comparte a tiempo.</p> <p>Esto dificulta su acceso a información relevante que se maneja y hace más lento su trabajo, lo cual después es motivo de tensión con sus jefes.</p>	<p>Más que incertidumbre o desconfianza, la información y las decisiones se realizan desde las sedes centrales en Corea para todas las sedes de empresas coreanas alrededor del mundo, no es nada particular para México.</p>	<p>Ambos países son altamente intolerantes a la incertidumbre, esto hace que en México se desconfie de la posible “falta de información” y que en Corea se decida mantener las decisiones importantes en manos de los mandos principales de las empresas en sus oficinas centrales.</p>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa las dos versiones de cada una de las variables. En todas partimos de una afirmación de afectación a su ambiente laboral, sin embargo, el “cómo” y el “porqué” afectan pueden estar equivocados al malinterpretar la cultura de la otra parte. En la columna de “conclusiones” se puede apreciar la relación con las teorías utilizadas en esta investigación. También, podemos apreciar algunas correlaciones como lo son la jerarquía con los problemas causados por una mala comunicación o la correlación de la indulgencia con el manejo del tiempo que cada cultura maneja. En el siguiente capítulo

dedicado a la parte cuantitativa se busca reforzar lo establecido en este capítulo, pero a partir de una metodología distinta.

## **CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN CUANTITATIVA**

### **5.1 Diseño del instrumento cuantitativo**

El instrumento cuantitativo se diseñó analizando las definiciones y características que los autores de teorías de interculturalidad utilizan para definir estos conceptos y que se definen en el capítulo II. Se redactaron originalmente 36 (38 contando datos del encuestado) preguntas divididas en 6 secciones: 1 para cada variable dependiente y 1 para la independiente (ambiente laboral). Además de las preguntas relacionadas con las variables, se redactaron preguntas relacionadas con el encuestado (edad, nacionalidad, género, años en la empresa, etc.) para poder obtener potenciales correlaciones. Se utilizó escala Likert del 1 al 5 y se le pide al encuestado contestar de acuerdo con su cultura y con la cultura de la empresa (en algunas de las preguntas). Una última pregunta fue agregada al final de la encuesta en donde se pide al encuestado ordenar en orden prioritario los elementos culturales a analizar como parte de los ítems que pertenecen a la variable dependiente “relación laboral”. Esta encuesta fue aplicada, después de pasar las pruebas de fiabilidad, a empleados administrativos de empresas coreanas en Nuevo León en el ramo automotriz de ambas nacionalidades (coreanos y mexicanos) para analizar su postura ante los principales aspectos culturales analizados en la presente investigación y la importancia que ambos grupos le dan a cada una de estas en una mejor relación y el ambiente laboral.

A continuación, se muestran la encuesta con las variables y autores para cada pregunta. Las preguntas se diseñaron con base a las definiciones de los autores, los instrumentos originales adaptados a la investigación, etc. Fueron verificados y filtrados a través expertos: académicos y administrativos del rubro automotriz en Nuevo León (se contó con la ayuda del Clúster Automotriz del estado de Nuevo León, con la Dra. Nohemí Rodríguez, Dra. Mónica Blanco y la Mtra. Une) para asegurar la pertinencia y claridad de las preguntas antes de la aplicación de la prueba piloto y de la traducción al idioma coreano.

**Tabla 14: Preguntas, variables y autores.**

<b>Jerarquía</b>	<b>Variable</b>	<b>Autor</b>
1. El subordinado puede platicar con su jefe en cualquier momento.	Jerarquía	Hofstede y House
2. Los empleados de una empresa tienen parte en el desarrollo de las funciones de su puesto.	Jerarquía	Hofstede y House
3. La empresa escucha las sugerencias de todos los empleados por igual.	Jerarquía	Hofstede y House
4. Las sugerencias de sus compañeros como las de los jefes son de suma importancia para la empresa.	Jerarquía	Hofstede y House
5. Es normal que los subordinados cuestionen las decisiones de sus jefes con argumentos constructivos.	Jerarquía	Hofstede y House
6. En el lugar de trabajo, el jefe debe conceder libertad de acción al subordinado siempre que entregue resultados.	Jerarquía	Hofstede y House
7. El ritmo en el que trabaja mi organización va de acuerdo con el ritmo de trabajo de todos los empleados.	Tiempo	Hofstede, Hall, House
8. No es apropiado tomar un breve tiempo durante el día laboral para compartir pastel/felicitar a un compañero que cumpla años o festeje algo especial ese día.	Tiempo	Hofstede, Hall, House
9. A una reunión siempre llego al menos 5 minutos antes.	Tiempo	Hofstede, Hall, House
10. El ahorro para el retiro es de suma importancia en mi planeación financiera.	Tiempo	Hofstede, Hall, House
11. Si emprendo un negocio, los resultados a corto plazo no me interesan tanto como el potencial a futuro.	Tiempo	Hofstede, Hall, House
12. Siento que tengo un plan para mi retiro.	Tiempo	Hofstede, Hall, House
13. Es mal visto permanecer menos de 2 años en una empresa.	Tiempo	Hofstede, Hall, House
14. Los pasatiempos y momentos de ocio se obtienen solo si no hay deberes pendientes.	Indulgencia	Hofstede, Hall, House
15. Iniciar una charla casual con alguien extraño es inapropiado.	Indulgencia	Hofstede, Hall, House
16. Después de cubrir gastos fijos, yo ahorro el excedente.	Indulgencia	Hofstede, Hall, House
17. Las vacaciones y días feriados se deben sacrificar si el trabajo lo solicita.	Indulgencia	Hofstede, Hall, House
18. Ir de compras (ropa, zapatos, electrónicos) se debe hacer solo cuando es indispensable.	Indulgencia	Hofstede, Hall, House
19. Es común tener estrés laboral.	Incertidumbre	Hofstede y House
20. Es bueno ser desconfiado.	Incertidumbre	Hofstede y House

21. Es difícil adaptarse a compañeros de diferentes generaciones	Incertidumbre	Hofstede y House
22. Los cambios en la empresa me causan estrés.	Incertidumbre	Hofstede y House
23. Es un reto para mi adaptarme a compañeros de una cultura distinta	Incertidumbre	Hofstede y House
24. Una organización con estructuras claras me ayuda a trabajar mejor	Incertidumbre	Hofstede y House
25. Prefiero no tomar riesgos, aunque pueda traer beneficios.	Incertidumbre	Hofstede y House
26. Las fuerzas externas que no puedo controlar me causan estrés.	Incertidumbre	Hofstede y House
27. Aunque no se habla el mismo idioma la comunicación en mi empresa es buena.	Comunicación	House y Hall
28. La comunicación cara a cara entre jefe y subordinado lleva a mejores resultados en el trabajo.	Comunicación	House y Hall
29. La comunicación basada en medios electrónicos oficiales: correos, memorándums, etc. no es favorable en la relación laboral entre el jefe y el subordinado.	Comunicación	House y Hall
30. El uso de mensajería instantánea estilo WhatsApp, aunque no es oficial, favorece a la relación jefe y subordinado.	Comunicación	House y Hall
31. Un empleado puede acudir con cualquier superior (aunque no sea su jefe) por apoyo, es equipo.	Comunicación	House y Hall
32. ¿Considera que el mutuo entendimiento de la función de los rangos dentro de la empresa en la otra cultura y en la propia es clave para una buena relación laboral?	Relaciones laborales	NA
33. ¿Considera que el mutuo entendimiento del manejo del tiempo entre ambas culturas mejoraría la relación laboral?	Relaciones laborales	NA
34. Una mejor relación laboral es imposible sin el mutuo entendimiento del balance de la vida personal y profesional en la otra cultura y en la propia.	Relaciones laborales	NA
35. Una mejor relación laboral es imposible sin el mutuo entendimiento del estilo de comunicación en la otra cultura y en la propia.	Relaciones laborales	NA
36. Una mejor relación laboral es imposible sin el mutuo entendimiento de las inseguridades e incertidumbres <b>en la otra cultura y en la propia.</b>	Relaciones laborales	NA

Fuente: elaboración propia

## 5.3 Resultados del estudio cuantitativo

### 5.3.1 Prueba piloto

Se realizó una prueba piloto con 10 empleados administrativos de empresas del rubro automotriz en el estado de Nuevo León, México y de origen mexicano. Esta prueba piloto se realizó con el apoyo del Clúster Automotriz de Nuevo León a través de la herramienta “Google Forms”. Después de recabar 10 respuestas de empresas, la información se vació en el programa SPSS para analizar la construcción del instrumento y las variables (constructos) dentro de este. A continuación, se muestran los resultados de las pruebas de fiabilidad del instrumento a partir de estas respuestas.

Como se puede ver en la siguiente tabla, después de realizada la prueba piloto se redujo a 31 ítems el instrumento para poder obtener un nivel de fiabilidad óptimo para el estudio, además que resulta más expedito el contestar para los encuestados.

**Tabla 16: Validación del instrumento cuantitativo**

Variable	Alpha	Número de elementos
Jerarquía	0.827	6
Tiempo	0.859	6
Indulgencia	0.784	5
Incertidumbre	0.785	6
Comunicación	0.694	4
Relaciones laborales	0.707	4

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación de prueba piloto en SPSS

De acuerdo con la tabla anterior se puede confirmar que, después de eliminar algunos de los elementos, que el instrumento tiene una confiabilidad aceptable, lo que valida el uso para la recolección de datos. Una vez realizadas las pruebas de fiabilidad, se tradujo el instrumento al idioma coreano para su aplicación a la población coreana en la aplicación



final. Esta traducción se realizó a través del equipo de traductores de la empresa Seoyon quienes también fueron invitados a contestar la encuesta en el último paso de esta investigación. Una vez traducida a coreano, se tradujo de vuelta al español para asegurarse del sentido de las preguntas y se colocó en la herramienta “Google forms” para su aplicación.

### 5.3 La población de estudio y sus características.

#### 5.3.2 Resultados preliminares del perfil del encuestado

Como se mencionó en el capítulo 3 sobre las relaciones “México – Corea”, Nuevo León cuenta con 201 empresas con inversión de origen coreano bajo el concepto “sociedades mexicanas con inversión extranjera en su capital social”. Dentro de estas empresas, 143 llegaron desde que KIA comenzó a instalarse en el estado. Estas 143 empresas representan el universo del estudio. En cuanto a la población, parte del universo en el que estará basado este estudio, podemos considerar 73 empresas que, como también se menciona en el capítulo 3 sobre relaciones México-Corea, son las que entran en las categorías “Autos, auto partes y servicios automotrices” y “Manufactura”.

**Tabla 15: Categorías de empresas coreanas**

<b>Categoría</b>	<b>Número de empresas</b>
<b>Autos, auto partes y servicios automotrices.</b>	<u>43</u>
<b>Manufactura</b>	<u>30</u>
<b>Construcción</b>	26
<b>Comercio</b>	10
<b>Consultoría</b>	14
<b>Otros servicios</b>	19
<b>TOTAL</b>	142

Fuente: Elaboración propia con información de Secretaría de Economía 2018.

Debido a que estas empresas consideran la información sobre sus empleados como información altamente sensible y confidencial, se utilizó una muestra “No Probabilística”. Se encuestaron a 34 personas en total (de 10 empresas diferentes) con una muestra por conveniencia que, según John W. Creswell (Creswell, 2009), se define como *“un procedimiento, de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, que están dispuestos y disponibles en esta investigación”*. Los 34 entrevistados tienen las siguientes características: la muestra mexicana está compuesta por 24 personas (14 hombres y 10 mujeres). En cuanto a la edad, se pedía ubicar su edad entre 5 rangos y contestaron lo siguiente: 2 en edad de 18 a 25, 10 en edad de 24 a 35, 5 entre 35 a 45, 6 entre 46-55 y 1 de más de 55. En cuanto a las personas de origen coreano que amablemente accedieron a participar podemos comentar lo siguiente: se logró aplicar la encuesta a 10 personas de origen coreano de las cuales 6 son mujeres y 4 hombres. 2 de ellos se ubican entre 18-25 años, 4 de ellos se ubican entre 25-35 años, y 4 entre 35 a 35 años. Ambas poblaciones contestaron la misma encuesta, cada uno en su lengua materna (español y coreano) y todos los 34 a través de “Google Forms”. Para la obtención de los encuestados se contó con el apoyo del “Clúster Automotriz” quienes compartieron el instrumento con las empresas de origen coreano con las que tienen comunicación, se contactaron alrededor de 60 personas a través de teléfono, correo electrónico y WhatsApp para la obtención de estas 34 encuestas. Las personas contactadas son miembros del CLAUT, empleados de KIA (obtenidos gracias a los entrevistados), empleados de Seoyon (empresa de donde se contrató a la traductora) y empleados de Hyundai.

Una vez aplicadas las encuestas, la información se analizó a través del programa SPSS de IBM. Se analizaron las variables para cada una de las poblaciones: para coreanos y mexicanos y poder así contrastar los resultados. En la siguiente tabla se pueden ver los resultados de las pruebas de fiabilidad, variancia, media y desviación estándar para cada constructo o variable para cada una de las poblaciones.

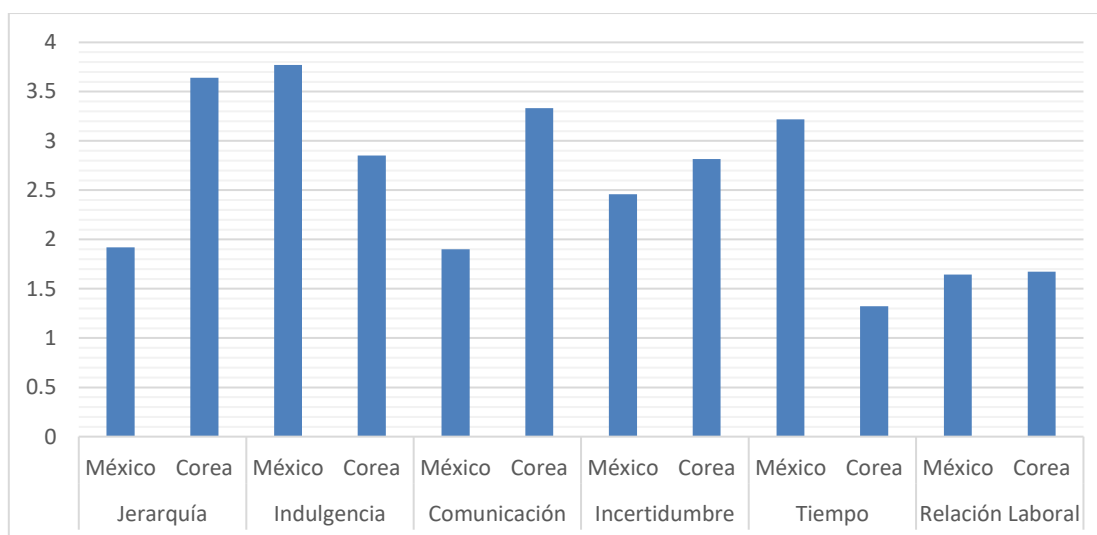
**Tabla 16: Resumen de resultados de las variables para ambas poblaciones**

Variable	Población	Alfa de Cronbach	No. Elementos	Elementos Retirados	MEDIA	DE típica
Jerarquía	México	0.665	5	1	1.921	0.829
	Corea	0.766	5	1	3.641	0.651
Indulgencia	México	0.813	4	1	3.771	0.813
	Corea	0.931	4	1	2.851	0.931
Comunicación	México	0.881	3	1	1.902	0.654
	Corea	0.711	3	1	3.333	1.044
Incertidumbre	México	0.729	6	0	2.458	1.044
	Corea	0.931	6	0	2.816	0.817
Tiempo	México	0.731	4	2	3.218	1.31
	Corea	0.865	4	2	1.323	0.754
Relación Laboral	México	0.716	4	0	1.645	0.729
	Corea	0.78	4	0	1.675	0.582

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En la tabla 16 podemos observar el resumen del análisis de las encuestas realizadas a mexicanos y coreanos. La primera columna corresponde al “alfa de Cronbach”, se puede observar que en la aplicación de la encuesta, como en la prueba piloto, se conserva una fiabilidad entre aceptable y buena en casi todas las variables en ambas poblaciones según George (2003) los coeficientes de alfa de Cronbach se utilizaron los criterios son los siguientes: Coeficiente alfa > .9 es excelente, Coeficiente alfa > .8 es bueno, Coeficiente alfa > .7 es aceptable, Coeficiente alfa > .6 es cuestionable, Coeficiente alfa > .5 es pobre y Coeficiente alfa < .5 es inaceptable (George, 2003). En las siguientes columnas se observan el número de elementos para cada variable y los elementos retirados. Después se observa la media y la desviación típica (margen de error de 0.05). Las preguntas, recordando, se realizaron en una escala Likert donde el 1 era totalmente de acuerdo y 5 totalmente desacuerdo (esto para que pudiera ser contrastado con los gráficos del Dr. Hofstede y para facilitar el análisis). En la figura 24 se tomaron las medias de cada variable en conjunto para cada país para hacer una comparación del comportamiento de cada una de ellas en ambas culturas.

**Figura 24: Gráfica Resumen de resultados de las variables para ambas poblaciones**



Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En la figura 24 es interesante observar el comportamiento y la opinión en conjunto de ambas poblaciones ante cada uno de los elementos culturales que tenemos representados en las variables, también se observa la opinión de ambas culturas ante estos elementos culturales y su opinión de su afectación con la relación laboral. Es interesante observar que en jerarquía es en donde mayor contraste se puede observar un mayor contraste resultando Corea con un perfil de jerarquía muy alta mientras México presenta una orientación a organizaciones más horizontales. En teoría ambas naciones son altamente jerárquicas (incluso México un poco más que Corea del sur). En cambio, la variable en la que ambos perfiles resultados bastante similares fue la incertidumbre, esto concuerda con las teorías consultadas en el marco teórico.

En cuanto a su afectación con las relaciones laborales, en la opinión de los encuestados de ambas nacionalidades todas estas variables tienen un efecto en la calidad de sus relaciones laborales, unas más que otras, pero todas en definitiva afectan. En la siguiente sección se analiza cada variable en particular para analizar el comportamiento y opinión de cada población respecto a cada rasgo cultural y su opinión de su impacto en las relaciones laborales.

### 5.3.2.1 Resultados preliminares por variable

#### Jerarquía

Analizando primero la variable de jerarquía, podemos observar en la tabla 17 los ítems correspondientes a esta variable. En todos los cuestionamientos, las respuestas muestran un comportamiento muy contrastante, las respuestas de los entrevistados apuntando a una preferencia por una jerarquía menos marcada y los entrevistados coreanos a una jerarquía más marcada. La pregunta que muestra mayor contraste es la pregunta 6 *“En el lugar de trabajo, el jefe debe conceder libertad de acción al subordinado siempre que entregue resultados”* Las encuestas mexicanas obtuvieron una media de 1.46 (recordando que el 1 era totalmente de acuerdo y 5 desacuerdo) y los encuestados de Corea tuvieron una media de 3.7 en sus respuestas. Esta opinión se confirma con las entrevistas de la sección cualitativa donde entrevistados de ambas nacionalidades coincidían que la poca flexibilidad de los puestos laborales y la centralización de las decisiones en Corea creaba conflicto entre coreanos y mexicanos.

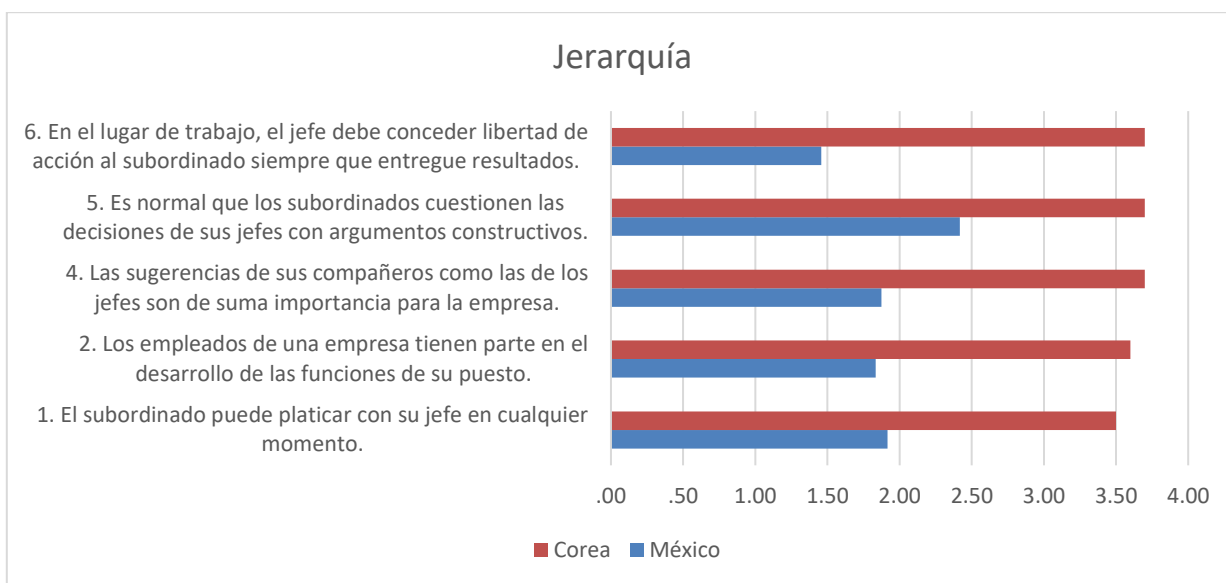
Tabla 17: Resultados Cuantitativos para la variable Jerarquía

ítem	Media		Desviación típica	
	México	Corea	México	Corea
<b>1. El subordinado puede platicar con su jefe en cualquier momento.</b>	1.92	3.50	.92861	.70711
<b>2. Los empleados de una empresa tienen parte en el desarrollo de las funciones de su puesto.</b>	1.83	3.60	.81650	.51640
<b>4. Las sugerencias de sus compañeros como las de los jefes son de suma importancia para la empresa.</b>	1.88	3.70	.85019	.67495
<b>5. Es normal que los subordinados cuestionen las decisiones de sus jefes con argumentos constructivos.</b>	2.42	3.70	.82970	.67495
<b>6. En el lugar de trabajo, el jefe debe conceder libertad de acción al subordinado siempre que entregue resultados.</b>	1.46	3.70	.72106	.67495

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En las demás preguntas, el comportamiento es muy parecido: encuestas mexicanas orientadas a un menor espacio entre jefe y subordinado (comunicación, opinión, cuestionamiento, libertad de acción) y en los entrevistados coreanos un poco más hacia la jerarquía (funciones establecidas y jerarquías muy marcadas).

**Figura 25: Resultados Cuantitativos para la variable Jerarquía**



Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En la figura 25 podemos apreciar los resultados de los ítems presentados en la tabla anterior, pero de manera gráfica. Podemos apreciar una marcada diferencia entre las respuestas de los entrevistados de ambas nacionalidades siendo las respuestas de los encuestados mexicanos orientadas a una jerarquía más relajada y lo contrario en el caso de las respuestas de los entrevistados de origen coreano.

### Indulgencia

La siguiente variable analizada a través del instrumento cuantitativo es la indulgencia (variable que engloba preguntas relacionadas con el balance de la vida personal y la vida laboral, su mezcla o no mezcla y las prioridades en la vida), Un dato muy interesante es que en la última pregunta que era abierta los encuestados mencionaron una palabra que no tiene traducción al español pero se resume precisamente como el balance de la vida

personal y profesional y en coreano es “워라벨” (se pronunciaría algo así como Woraval en la tabla 18 podemos observar los resultados de los ítems correspondientes a esta variable. Observemos que tan parecidas o similares fueron las respuestas:

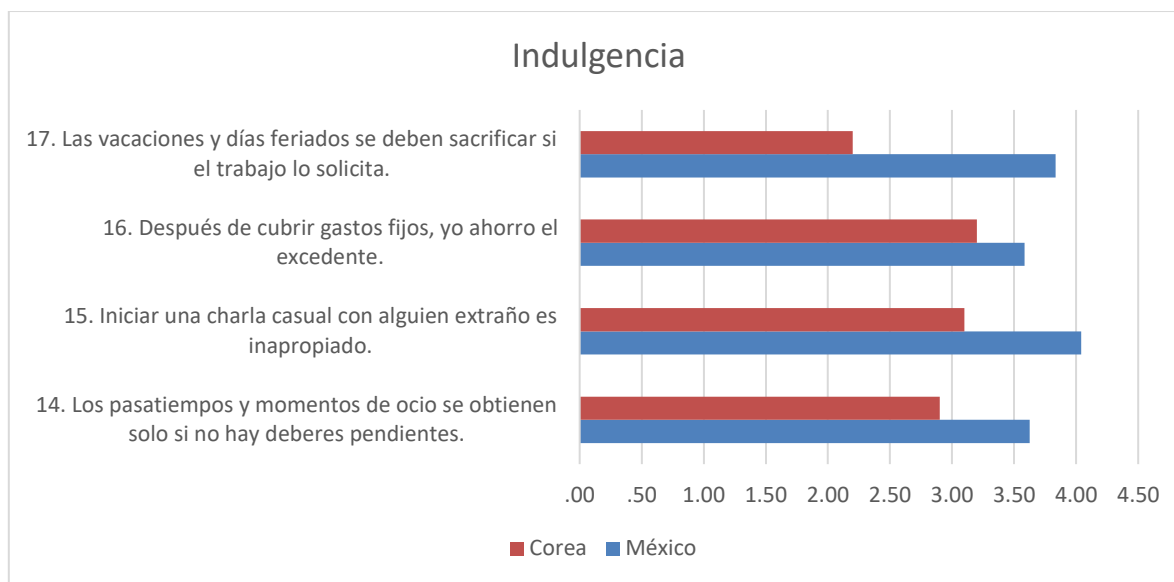
**Tabla 18: Resultados Cuantitativos para la variable Indulgencia**

ítem	Media		Desviación típica	
	México	Corea	México	Corea
<b>14. Los pasatiempos y momentos de ocio se obtienen solo si no hay deberes pendientes.</b>	3.63	2.90	.75458	.79513
<b>15. Iniciar una charla casual con alguien extraño es inapropiado.</b>	4.04	3.10	.80458	.74914
<b>16. Después de cubrir gastos fijos, yo ahorro el excedente.</b>	3.58	3.20	.85055	.73529
<b>17. Las vacaciones y días feriados se deben sacrificar si el trabajo lo solicita.</b>	3.83	2.20	.86309	1.44914

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En la tabla 18 podemos ver pregunta a pregunta las respuestas de ambos grupos. Entre más lejano al 1 mayor es el nivel de indulgencia y entre más cerca al 1 menor la indulgencia. En resumen, en esta variable, los encuestados de ambas nacionalidades contestaron como lo sugiere la teoría resultando los mexicanos altamente indulgentes (en especial en la parte de socialización con desconocidos) y la parte coreana mayormente menos indulgentes (aunque no tanto como lo indican las teorías, esto puede ser explicado con las edades promedio de los entrevistados coreanos quienes son en su mayoría jóvenes entre 18 y 35 años de edad y como nos comentaron los entrevistados coreanos “*Las nuevas generaciones buscan un ambiente más relajado y se acoplan mejor a estos estilos de trabajo*”).

**Figura 26: Resultados Cuantitativos para la variable Indulgencia**



Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En la figura 26 podemos ver la redacción de las preguntas y las respuestas arrojadas por cada grupo estudiado. Como se menciona en la página anterior; la población coreana que respondió este cuestionario tiene como característica su juventud, esto podría explicar que el nivel de indulgencia es un poco mayor de lo que los autores comentan. La pregunta en la que hay un mayor contraste es la número 17 “Las vacaciones y días feriados se deben sacrificar si el trabajo lo solicita” con casi 2 puntos de diferencia. Lo anterior hace mucho sentido al regresar a las entrevistas y compararlo con algunas de las dificultades con las que se topaban los mexicanos en empresas coreanas era la necesidad de sacrificar días de descanso o días de asueto si el trabajo lo solicitaba. La pregunta donde hay menos diferencia es la 16 sobre el ahorro, en este caso se esperaba de los entrevistados mexicanos una tendencia a ahorrar poco y se comprueba en sus respuestas, sin embargo, a sorpresa la dio los entrevistados coreanos quienes tuvieron un promedio de 3.30 de 5 representando el 5 el “No ahorro”. Otra vez, podría atribuirse a las nuevas generaciones, para comprobar esto se tendrá que profundizar y ampliar la muestra a personas de origen coreano de diferentes generaciones.



## Comunicación

La siguiente variable por analizar en el instrumento cuantitativo es la comunicación. En esta variable se incluyeron preguntas referentes a los estilos y medios de comunicación aceptables y de mayor utilidad. En la tabla 19 podemos analizar las respuestas de ambos grupos.

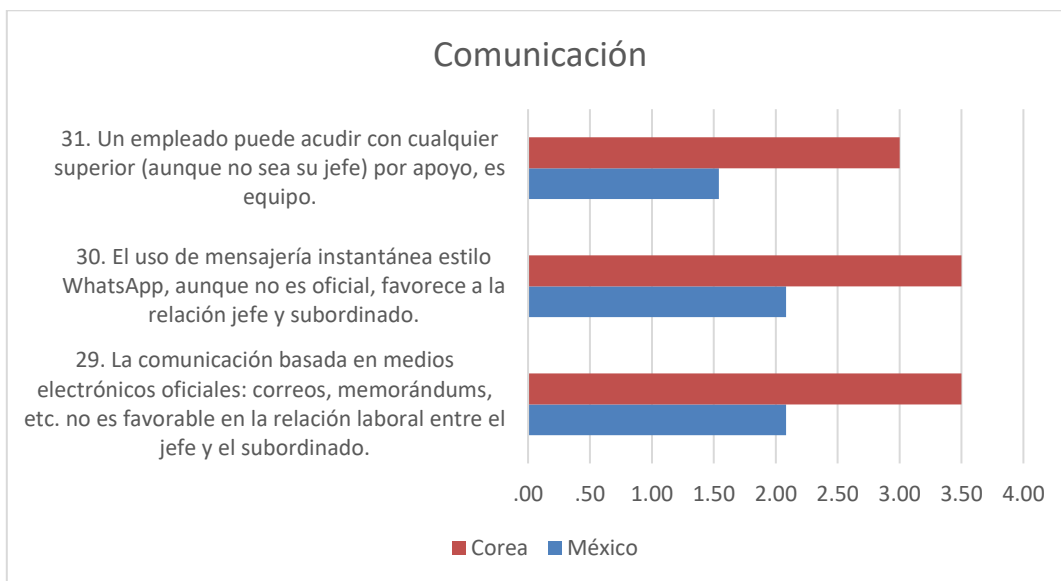
Tabla 19: Resultados Cuantitativos para la variable Comunicación

ítem	Media		Desviación típica	
	México	Corea	México	Corea
<b>29. La comunicación basada en medios electrónicos oficiales: correos, memorándums, etc. no es favorable en la relación laboral entre el jefe y el subordinado.</b>	2.08	3.50	.65386	1.17851
<b>30. El uso de mensajería instantánea estilo WhatsApp, aunque no es oficial, favorece a la relación jefe y subordinado.</b>	2.08	3.50	.65386	.70711
<b>31. Un empleado puede acudir con cualquier superior (aunque no sea su jefe) por apoyo, es equipo.</b>	1.54	3.00	.65801	1.24722

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En la tabla anterior notamos que la comunicación entre subordinados y jefes para mexicanos y coreanos puede ser un poco diferente. Esto lo podemos notar en las preguntas 29 y 30 en donde los mexicanos opinan que mensajes por canales externos como “WhatsApp” favorecen la comunicación mientras que la comunicación poco personal por medios oficiales aleja al jefe y al subordinado. Para los entrevistados coreanos la postura fue la opuesta: los medios oficiales favorecen la relación laboral y los extraoficiales no son tan recomendables. De nuevo, esta postura no es tan marcada como se esperaba así que se vuelve a recomendar incluir personas de diferentes generaciones para futuras investigaciones.

**Figura 27: Resultados Cuantitativos para la variable Comunicación**



Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En la figura 27 se puede observar las respuestas de ambas nacionalidades de manera gráfica. La pregunta 31 “Un empleado puede acudir con cualquier superior (aunque no sea su jefe) por apoyo, es equipo” también recibió reacciones opuestas entre los entrevistados de ambas nacionalidades. Las personas de origen mexicano están de acuerdo que, de ser necesario, se puede acudir a un superior, aunque no sea su jefe directo, la población coreana optó por mantenerse neutrales con un promedio de 3. Es interesante ya que esta pregunta aporta información sobre la comunicación dentro de la empresa y sobre el peso que la jerarquía tiene en sus organizaciones.

### **Incertidumbre**

La siguiente variable es Incertidumbre. Para esta variable se analizaron las respuestas de ambos grupos de 6 preguntas y los resultados se plasman en la tabla 20 y en la figura 28 que se puede apreciar a continuación.

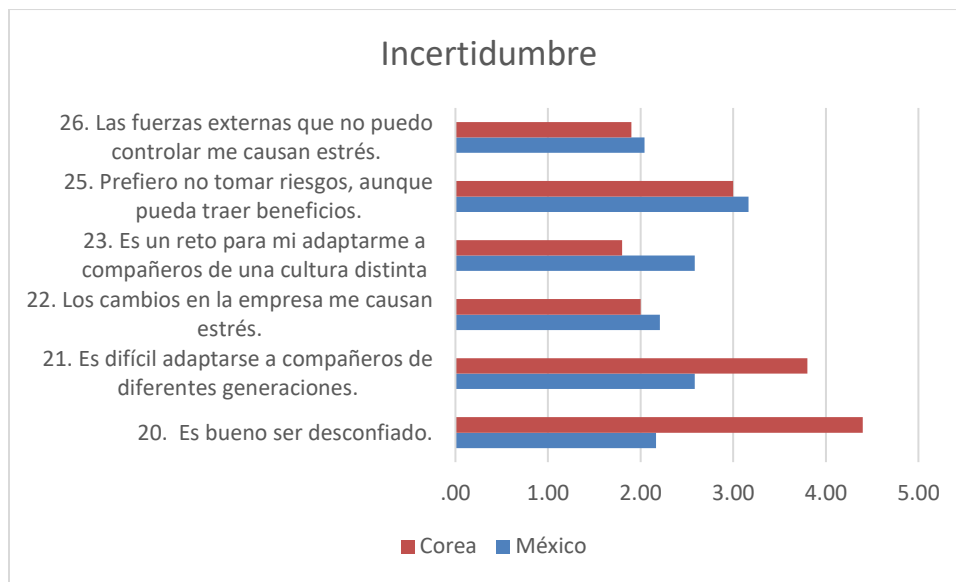
**Tabla 20: Resultados Cuantitativos para la variable Incertidumbre**

Ítem	Media		Desviación típica	
	México	Corea	México	Corea
<b>20. Es bueno ser desconfiado.</b>	2.17	4.40	.86811	.78881
<b>21. Es difícil adaptarse a compañeros de diferentes generaciones.</b>	2.58	3.80	.71728	.81650
<b>22. Los cambios en la empresa me causan estrés.</b>	2.21	2.00	1.10253	.81650
<b>23. Es un reto para mi adaptarme a compañeros de una cultura distinta</b>	2.58	1.80	1.05981	.82327
<b>25. Prefiero no tomar riesgos, aunque pueda traer beneficios.</b>	3.17	3.00	1.43456	.91894
<b>26. Las fuerzas externas que no puedo controlar me causan estrés.</b>	2.04	1.90	1.08264	.73786

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

Esta sección resulta muy interesante ya que se sabe de antemano, de acuerdo con el marco teórico, que ambas nacionalidades tienen tendencia a tener poca tolerancia a la incertidumbre. Los resultados de la encuesta de esta investigación soportan esta afirmación. Sin embargo, las fuentes de esta incertidumbre son diferentes. Para los encuestados mexicanos en la pregunta “es bueno ser desconfiado” se obtuvo un promedio de 2.17 (recordando que el 1 es el de mayor afinidad con su cultura), mientras que los encuestados coreanos obtuvieron un 4.4 (5 es menor afinidad con su cultura) dando a entender que la desconfianza en general es más frecuente un problema en la parte mexicana. Para los entrevistados coreanos, la pregunta que reveló mayor intolerancia a la incertidumbre fue la referente a la adaptación a culturas distintas, esto muestra que no es desconfianza, pero es incertidumbre ante lo desconocido. Lo anterior se confirma un poco con la pregunta “Las fuerzas externas que no puedo controlar me causan estrés” en donde ambas culturas respondieron que esta afirmación corresponde a su cultura.

**Figura 28: Resultados Cuantitativos para la variable Incertidumbre**



Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En la figura 28 podemos analizar de nuevo lo descrito en el párrafo anterior de manera gráfica y contemplar de nuevo lo contrastante de la pregunta sobre “ser desconfiado” donde los coreanos entrevistados muestran que su incertidumbre no proviene de una desconfianza mientras que en el caso de los entrevistados mexicanos si es un factor que provoca esta incertidumbre.

### Tiempo

Ahora pasamos a la variable Tiempo la cual fue altamente mencionada en la parte cualitativa de este estudio por ambas nacionalidades. El famoso Ppalli Ppalli de Corea y la confusión de los entrevistados mexicanos ante los tiempos tan estrechos y las instrucciones de lo que se pide. En la tabla 21 podemos analizar las respuestas de las preguntas referentes al “Tiempo” y en la figura 29 las mismas preguntas de manera gráfica.

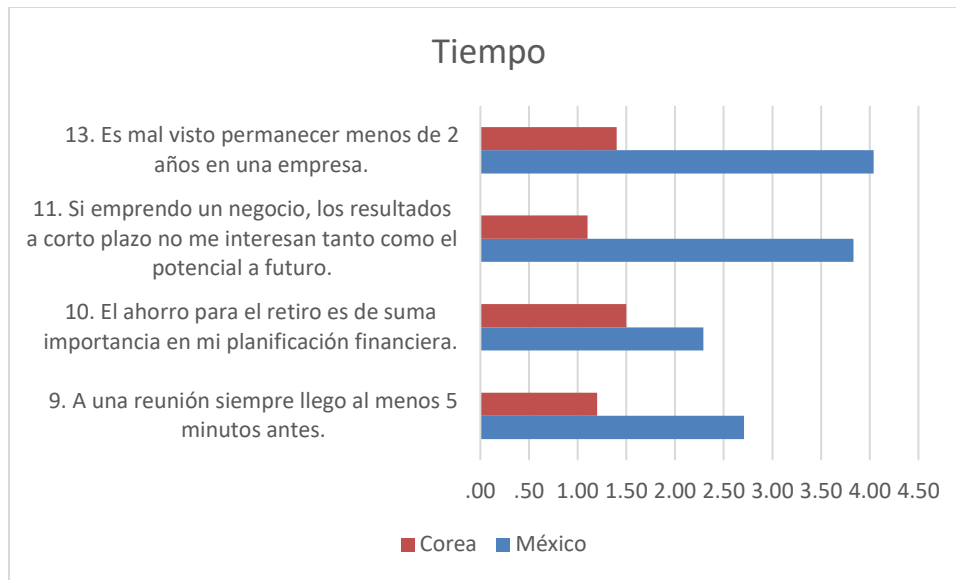
**Tabla 21: Resultados Cuantitativos para la variable Tiempo**

Ítem	Media		Desviación típica	
	México	Corea	México	Corea
<b>9. A una reunión siempre llego al menos 5 minutos antes.</b>	2.71	1.20	1.48848	.56765
<b>10. El ahorro para el retiro es de suma importancia en mi planificación financiera.</b>	2.29	1.50	1.45898	.87560
<b>11. Si emprendo un negocio, los resultados a corto plazo no me interesan tanto como el potencial a futuro.</b>	3.83	1.10	.96309	.87560
<b>13. Es mal visto permanecer menos de 2 años en una empresa.</b>	4.04	1.40	.90790	.69921

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En esta variable tampoco hay tanta variabilidad con lo que la teoría indica, en la pregunta de puntualidad (aspecto en el que los entrevistados de la parte cualitativa resaltaban como un área de oportunidad en México) los encuestados mexicanos admitieron (cerca del 3 medio) que no siempre llegan 5 minutos antes a sus reuniones, mientras que los entrevistados coreanos estuvieron muy cerca del 1 que es totalmente acorde a ellos y su cultura llegar 5 minutos antes a sus compromisos. En cuanto al ahorro, los entrevistados coreanos admitieron que forma parte de su planeación financiera, la parte mexicana también mostró una calificación hacia la parte afirmativa de la escala, pero no tan marcada como los encuestados de origen coreano.

**Figura 29: Resultados Cuantitativos para la variable Tiempo**



Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En cuanto a la importancia dada a los resultados a corto plazo contra largo plazo al emprender un negocio, los encuestados coreanos mostraron una orientación hacia el largo plazo y un desinterés por el corto plazo mientras que los encuestados mexicanos respondieron de manera contraria. Finalmente, sobre el tiempo en el que una persona debería permanecer en un empleo por el bien de su carrera profesional, también se presenta un resultado muy contrastante: los encuestados coreanos, en promedio, opinaron que efectivamente es mal visto permanecer menos de dos años en un empleo mientras que los entrevistados mexicanos respondieron de manera contraria. Esto hace mucho sentido con algunos de los entrevistados en la parte cualitativa que mencionaban que para sus jefes coreanos la alta rotación laboral representaba algo fuera de lo común que les generaba incertidumbre y confusión.

## Relación Laboral

Finalmente llegamos a el análisis de la variable dependiente. Los párrafos anteriores tenían la finalidad de mostrar ambos perfiles resultado de la aplicación del instrumento cualitativo y efectivamente se observan diferencias (la mayoría esperadas y correspondientes a la teoría analizada en el marco teórico). Ahora es el turno de la variable dependiente observar que tanto afecta cada una de estas variables a la relación laboral en la opinión de los entrevistados. Para ello se realizaron 5 preguntas en escala de Likert en donde se preguntaba la influencia en la opinión de los entrevistados de cada una de las variables independientes. También se incluyó una pregunta en formato abierto donde se pedía ordenar estas variables en orden de 1 al 5 donde 1 era el más importante o de mayor influencia. En la tabla 22 se muestran los resultados y en la figura 30 se ven de manera gráfica.

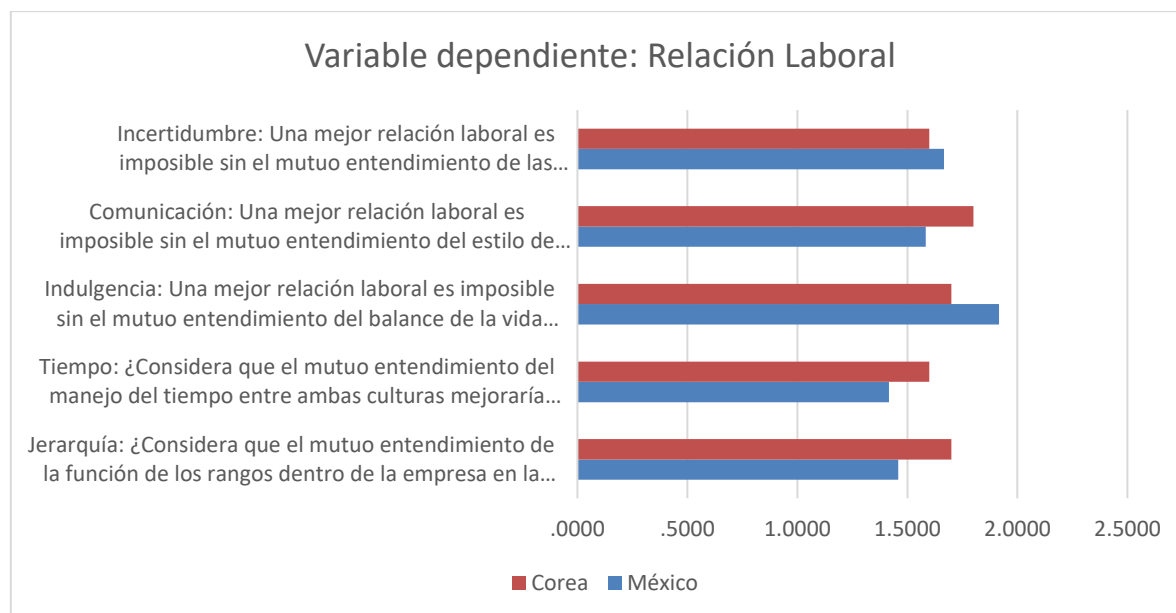
**Tabla 22: Resultados Cuantitativos para la variable Relación Laboral**

ítem	Media		Desviación típica	
	México	Corea	México	Corea
<b>Jerarquía: ¿Considera que el mutuo entendimiento de la función de los rangos dentro de la empresa en la otra cultura y en la propia es clave para una buena relación laboral?</b>	<b>1.4583</b>	1.7000	.72106	.67495
<b>Tiempo: ¿Considera que el mutuo entendimiento del manejo del tiempo entre ambas culturas mejoraría la relación laboral?</b>	1.4167	<b>1.6000</b>	.50	.51640
<b>Indulgencia: Una mejor relación laboral es imposible sin el mutuo entendimiento del balance de la vida personal y profesional en la otra cultura y en la propia.</b>	1.9167	1.7000	.83	.48305
<b>Comunicación: Una mejor relación laboral es imposible sin el mutuo entendimiento del estilo de comunicación en la otra cultura y en la propia.</b>	1.5833	1.8000	.72	.63246
<b>Incertidumbre: Una mejor relación laboral es imposible sin el mutuo entendimiento de las inseguridades e incertidumbres en la otra cultura y en la propia.</b>	1.6667	<b>1.6000</b>	.87	.69921

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En la tabla 22 se puede observar como todas las variables se encuentran entre 1 y 2 (recordando que la escala del instrumento va del 1 al 5 donde el 1 es totalmente de acuerdo con usted y su cultura). Esto indica que en la opinión de los entrevistados las 5 variables afectan la relación laboral en organismos donde conviven ambas culturas, sin embargo, vale la pena destacar aquella o aquellas variables que tienen el mayor impacto de acuerdo con cada una de las culturas. En el caso de los mexicanos, la variable con mayor impacto es la **Jerarquía** y los malentendidos que emanan de esta variable y que hacen confuso el trabajo en empresas coreanas. En el caso de los coreanos hay un empate entre tiempo e incertidumbre.

**Figura 30: Resultados Cuantitativos para la variable Relación Laboral**



Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

Al conectarlo con el estudio cualitativo concuerda la insistencia de los entrevistados coreanos hacia el tiempo y el “Ppalli Ppalli”, la jerarquía tiene impacto, pero, en la opinión de los entrevistados y encuestados, el origen son los malentendidos sobre tiempo. En la figura 30 se pueden observar estas respuestas de manera gráfica.



En la tabla 23 se muestran los resultados de la pregunta abierta sobre el orden que le daría cada entrevistado a cada una de las variables. Al analizar las respuestas de esta pregunta el resultado confirma lo anterior colocando a la **jerarquía** como el factor de mayor relevancia en una mejor relación laboral de acuerdo con los encuestados mexicanos. Mientras que para los entrevistados coreanos este factor es el **Tiempo**

**Tabla 23: Resultados pregunta semi abierta referente a la Relación al impacto de cada una de las variables en la Relación Laboral.**

México					
Variable	1er más importante	2do más importante	3er más importante	4to más importante	5to más importante
Incertidumbre	1	1	3	5	14
<b>Jerarquía</b>	<b>15</b>	4	2	3	0
<b>Tiempo</b>	3	<b>10</b>	7	1	3
Indulgencia	5	2	<b>13</b>	2	2
Comunicación	2	7	2	<b>12</b>	1

Corea					
Variable	1er más importante	2do más importante	3er más importante	4to más importante	5to más importante
Incertidumbre	2	4	2	3	1
Jerarquía	2	3	2	1	1
<b>Tiempo</b>	<b>6</b>	1	1	0	
Indulgencia	1	1	4	2	1
Comunicación	1	2	3	4	

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

Con la información anterior podemos concluir que los 5 elementos son importantes, pero de acuerdo con ambas partes de la investigación, las variables del tiempo, jerarquía y la incertidumbre (de diferentes fuentes para cada nacionalidad) son las variables que preliminarmente podemos considerar de mayor impacto. En el futuro se deberá ampliar la aplicación de la encuesta a personas de diferentes generaciones y analizar la edad como factor. Sin embargo, los hallazgos representan un buen inicio en el proceso de entendimiento cultural mutuo entre coreanos y mexicanos de estas empresas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al final de esta investigación se logró aportar al tema de la cultura coreana y mexicana en el ámbito laboral. En el tiempo en el que se ha desarrollado el presente estudio se han cumplido algunos de los objetivos establecidos en el capítulo 1. En cuanto al primer objetivo específico que se refiere al análisis del proceso de llegada de la empresa KIA y sus filiales. Se realizó una búsqueda y análisis de investigaciones sobre casos similares en otras localidades de México realizados bajo el método científico para comparar los procesos y elementos culturales inmersos más repetitivos. Las investigaciones encontradas fueron analizadas en los antecedentes teóricos de esta investigación y aportaron información muy relevante: se encontró que la variable “jerarquía” está presente en todos los estudios consultados, tanto en los estudios basados en teorías de interculturalidad como en aquellos que no utilizaron un enfoque de este tipo. Se encontró además que existe un reglamento “no escrito” para los gerentes operacionales coreanos cuando llegan a administrar operaciones de su empresa en otro país y que todo aspecto de estas operaciones es muy comúnmente vigilado de cerca por los superiores que residen en Corea. Esto puede estar fuertemente relacionado con la relevancia histórica que estas empresas tienen en el desarrollo económico de Corea y que las convierte a las famosas empresas “Chaebol” como emblemas nacionales más que solamente empresas.

El segundo objetivo es realizar una revisión y fundamentación teórica de las variables a través de las principales teorías de interculturalidad analizando las definiciones de cada autor y las investigaciones al respecto. Al respecto, se realizó una profunda investigación de los principales autores desde los más clásicos hasta las investigaciones más actuales. Una vez realizado esto, se construyeron las variables a analizar tomando en cuenta las más relevantes para ambos países (aquellas que tuvieran un puntaje lejano a la media en la escala de las dimensiones culturales del Dr. Geert Hofstede) y se complementó y enriqueció con las teorías de Edward T. Hall y Kluckhorn. El resultado fue una completa construcción de las variables que se analizaron en los empleados de las empresas analizadas de ambas nacionalidades (coreanos y mexicanos). También se realizó una investigación sobre la

evolución de la industria automotriz en ambos países y su relación económica a través de los años. Esta investigación histórica fue fácilmente correlacionada con los hallazgos sobre ambas culturas en las teorías de interculturalidad.

Una vez analizados los países (Corea del Sur y México) a través de las teorías de multiculturalidad y se la historia de ambos, el siguiente objetivo fue la elaboración y aplicación de un instrumento cualitativo (entrevista estructurada) para analizar la opinión de expertos sobre los factores culturales que están presentes en los trabajadores mexicanos y coreanos. Se diseñó un guión con preguntas formuladas con base de las teorías de interculturalidad. Se contactaron 4 gerentes de empresas coreanas en México, 2 académicos con similar línea de investigación a la de esta tesis, 2 empleados de alto nivel de origen coreano y una académica también de origen coreano. Dentro de los resultados se encontró que los encuestados compartían opinión sobre los rasgos culturales de mayor relevancia como la jerarquía y la flexibilidad del tiempo. Los encuestados mencionaban que las distancias entre miembros de la organización de diferentes niveles jerárquicos son de alta importancia tanto dentro como fuera de la empresa: fuera de la empresa no es tan sencilla la camaradería entre miembros de diferentes niveles jerárquicos. Sobre el tiempo, es un muy relevante elemento para los entrevistados ya que como lo mencionan los entrevistados tiene relación con la mayoría de los aspectos dentro de la organización. La flexibilidad del tiempo es extremadamente diferente para mexicanos y coreanos. Coreanos buscan la inmediatez en todos sus procesos y decisiones. Esto se confirmó de boca de los entrevistados, en los estudios de interculturalidad y en los estudios previamente realizados como el de Aymes, 2009 que logra describir el concepto “speed” como parte de las reglas no escritas de los gerentes coreanos. En cuanto a las preguntas relacionadas con indulgencia, esta es también fuente de controversia entre los miembros de ambas culturas. Para los coreanos es difícil el mezclar asuntos personales con profesionales (por ejemplo, camaradería, celebrar un cumpleaños, tacos los viernes, etc.) en cambio, una siesta en el lugar de trabaja no es mal vista por supervisores coreanos siempre y cuando sepan que estará trabajando después de horas de trabajo o hasta terminar labores. Otro dato

interesante es la relación que uno de los entrevistados nota sobre la relación de la rotación laboral con razones culturales. Este entrevistado narra como el ritmo de trabajo (relacionado tanto con tiempo en procesos como con la necesidad constante de trabajar horas extra), los problemas de comunicación (idioma y estilos de comunicación), la estricta jerarquía (incluido el organigrama desde corea) suman al incremento de una alta rotación laboral de empleados mexicanos. Este fenómeno causa una fuerte incertidumbre en la parte coreana quienes no conciben renunciar a una empresa que representa no solo una buena fuente de trabajo sino un pilar fundamental para el crecimiento económico de su país lo que causa desconfianza y no ayuda a acelerar los procesos de comunicación con sus contrapartes mexicanas. Este círculo vicioso se repite en las distintas empresas que son parte de esta investigación y se podría aminorar al mostrar las raíces históricas y culturales del comportamiento de ambas partes.

Después de profundizar el lado cualitativo, se elaboró, validó y aplicó el instrumento cuantitativo de medición de las variables que permite medir el grado en el que los factores culturales (definidos en la parte cualitativa) permiten una mejor relación laboral entre coreanos y mexicanos. Este instrumento fue diseñado a través de las definiciones del marco teórico de los autores consultados, se adaptó a los resultados de la parte cualitativa y se añadieron preguntas de control como edad, género y años en la empresa para poder tomar en cuenta correlaciones ajenas a la cultura y más relacionadas con alguna de estas preguntas ya que, por ejemplo, en entrevistas se pudo notar que existe una diferencia de la existencia de diferencias culturales entre mexicanos y coreanos que parecen aminorarse en generaciones más jóvenes como los pertenecientes a la generación Y y Z. Después de este diseño se pasó a aplicar este instrumento a miembros del Cluster Automotriz de Nuevo León. Los resultados fueron analizados a través del sistema SPSS en donde se validaron las variables eliminando algunas de las preguntas que no sumaban a la construcción de estos constructos según la aplicación de la prueba piloto. Después de este paso se tradujo a coreano y se puso disponible en Formularios de Google donde se aplicó (debido a la pandemia del COVID-19 no se logró aplicar de manera presencial pero sí a través de Google

forms). Una vez aplicada la encuesta a miembros de ambas nacionalidades, se procesó a través de SPSS por separado (mexicanos y coreanos) para comparar resultados. Los resultados cuantitativos confirmaron los resultados obtenidos en la parte cualitativa. Ambas partes del estudio brindaron especial importancia a las variables “Tiempo” y “jerarquía”. Además, los resultados cuantitativos fueron complementarios con la parte cualitativa y con la investigación del marco teórico al poder apreciar el sentir de los participantes de ambas nacionalidades ante las diferentes variables: como se manifiestan en su cultura y que tanto impactan en el ambiente laboral. Al final se obtuvo una visión integral de los aspectos culturales que impactan al ambiente laboral pasando de la teoría, a la opinión de los expertos y la vivencia y sentir reales de los involucrados. A continuación, discutiremos los hallazgos en relación con la hipótesis y las variables.

#### **Análisis de resultados: Variables e Hipótesis.**

Recordando la hipótesis planteada al inicio de la presente investigación es *“Los factores culturales de los trabajadores coreanos y mexicanos que hay que tomar en cuenta para mejorar la relación laboral entre estos trabajadores son: jerarquía, tolerancia a la incertidumbre, concepción del tiempo, indulgencia (balance vida personal y profesional), comunicación interpersonal”*. Al término de esa investigación, podemos concluir que todos estos factores influyen con la relación laboral entre mexicanos y coreanos en la opinión de miembros de ambas nacionalidades. Además, se logró conocer en la opinión de los participantes del estudio en que orden valorarían esta influencia de las variables (factores culturales) en la relación laboral. En la tabla 25 se puede apreciar la importancia otorgada por ambas nacionalidades a cada factor cultural en donde el 1 es el más importante y el 5 el menos importante.

**Tabla 25: Resumen resultados cuantitativos y cualitativos en relación con la hipótesis**

	Cuantitativo		Cualitativo		¿Se confirma Hipótesis?
	Media		¿Necesarios para mejorar relaciones Laborales?		
Ítem	México	Corea	México	Corea	
<b>Jerarquía</b>	1.46	1.70	6/6 sí	3/3 sí	Confirmada
<b>Tiempo</b>	1.42	1.60	6/6 sí	3/3 sí	Confirmada
<b>Indulgencia</b>	1.92	1.70	6/6 sí	3/3 sí	Confirmada
<b>Comunicación</b>	1.58	1.80	6/6 sí	2/3 sí	Confirmada
<b>Incertidumbre</b>	1.67	1.60	4/6 sí	2/3 sí	Confirmada

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del instrumento y su análisis en SPSS

En la tabla 25 se puede apreciar en resumen cada uno de los rasgos culturales (variables independientes) y su relación con la variable dependiente “relaciones laborales” y su positiva mejora. Tanto en el estudio cuantitativo como cualitativo estos rasgos culturales (variables) resultan relevantes. Sin embargo, hay algunas variables más relevantes que otras en la opinión de los participantes de ambos instrumentos y de ambas nacionalidades. En la opinión de los participantes mexicanos en el cuantitativo, los rasgos culturales más relevantes en la mejora de la relación laboral son la jerarquía y el tiempo. Esto coincide unánimemente con los entrevistados de ambas culturas de la parte cualitativa quienes hicieron mucho hincapié a los mal entendidos emanados de estos 2 rasgos. Por parte de los participantes de origen coreano en el estudio cuantitativo, los aspectos más importantes son tiempo e incertidumbre. Coincidiendo con la parte mexicana del estudio cuantitativo y con los participantes del estudio cualitativo de ambas nacionalidades en cuanto a tiempo, en cuanto a la incertidumbre, estos participantes no le dieron el mismo nivel de importancia ya que no veían a la incertidumbre como un problema directo sino una consecuencia de los malentendidos causados por los demás rasgos culturales.

**Tabla 26: Resumen resultados cuantitativos y cualitativos en relación con la hipótesis**

<b>Variable</b>	<b>Resultado México</b>	<b>Resultado Corea del Sur</b>	<b>Teorías consultadas</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Jerarquía</b>	Tendencia a organizaciones menos jerárquicas.	Tendencia a organizaciones más jerárquicas.	Cultura coreana coincide con teorías consultadas. Cultura mexicana coincide medianamente	Ambas culturas trabajan normalmente con dinámicas jerárquicas casi opuestas. Uno de los principales aspectos a analizar para una mejor relación laboral.
<b>Tolerancia a la incertidumbre</b>	Alta intolerancia a la incertidumbre.	Alta intolerancia a la incertidumbre.	Ambas culturas coinciden con las teorías consultadas.	Ambas culturas son intolerantes a la incertidumbre, sin embargo, no es tan problemático en la relación laboral.
<b>Concepción del tiempo</b>	No tan puntual y orientado a corto plazo (aunque no en la proporción que marca la teoría).	Extremo puntual y orientado a largo plazo.	Cultura coreana coincide con teorías consultadas. Cultura mexicana coincide medianamente.	Ambas culturas tienen concepciones del tiempo opuestas (aun que México menos marcado que en la teoría). Uno de los principales aspectos a analizar para una mejor relación laboral.
<b>Indulgencia</b>	Prioridad a la vida personal que a la profesional (aunque no en la proporción que marca la teoría).	Prioridad al trabajo sobre la vida personal (aunque no en la proporción que marca la teoría).	Cultura coreana coincide con teorías consultadas. Cultura mexicana coincide medianamente.	Prioridades opuestas. Sin embargo, no tan marcadas como en la teoría. Uno de los principales aspectos a analizar para una mejor relación laboral.
<b>Comunicación</b>	Preferencia por comunicación directa, personal y uso de medios no oficiales para mantener diálogo abierto.	Preferencia por mantener la comunicación por los medios oficiales, unilateral (jefe da instrucciones y el subordinado las atiende).	Ambas culturas coinciden con las teorías consultadas.	Preferencia por diferentes estilos de comunicación. También necesidad de modificar el trato de jefe a subordinado en México: jefes coreanos deben aprender a incluir “por favor” y “gracias” con empleados mexicanos aun que para los jefes esté sobre entendido.

Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación de los instrumentos cualitativo y cuantitativo.

Para concluir, una vez establecido que todas las variables tienen un peso importante en la mejora de las relaciones laborales, siendo “Tiempo” y “Jerarquía” las principales, es importante conocer cómo se manifiestan estos rasgos en ambas culturas (coreana y mexicana) según los participantes de ambas culturas y en ambos estudios (cualitativo y cuantitativo) y analizar que tanto coincide esto o no con las teorías de multiculturalidad analizadas en el marco teórico. Esta información ayuda a conocer a la otra parte, crear empatía y mejorar la relación laboral a través de la empatía. En la tabla 26, en la página anterior, se presenta esta información.



## Recomendaciones

La presente investigación fue muy satisfactoria y aporta confirmaciones y nuevos planteamientos a la información ya existente. Sin embargo, aún queda mucho por hacer. Para los futuros investigadores se recomienda ampliar el marco muestral. Dada la limitante de la pandemia del COVID-19 la aplicación y el acercamiento a las empresas en sus instalaciones fue complicado, además del factor cultural que es otra limitante en la cultural (ya hablamos ampliamente de la intolerancia a la incertidumbre en ambas culturas). Sin embargo, a través de las herramientas digitales se logró aplicar suficientes encuestas para tener una fiabilidad aceptable.

Otra recomendación es el ahondar en la variable “masculinidad” que es parte de los estudios del Dr. Hofstede y que varias ocasiones fue mencionado tanto por coreanos como por mexicanos como un rasgo importante en las relaciones laborales siendo la cultura coreana machista en comparación a la mexicana (marcando diferencias importantes en los roles de hombres y mujeres). La variable del Dr. Hofstede de “Masculinidad” no trata enteramente del machismo, sin embargo, puede servir de marco teórico para investigar el impacto del machismo en las relaciones laborales de estas empresas.

Finalmente, recomienda profundizar en las dos variables “Tiempo” y “Jerarquía” que resultaron ser, en la opinión de los participantes de ambas partes del presente estudio, ser las variables con mayor impacto en la mejora de las relaciones laborales entre coreanos y mexicanos. Estas dos variables presentan temas como la expresión coreana “Ppalli Ppalli” relacionada con el tiempo y los sobreentendidos del “por favor” y “gracias” que hay en el trato jefe subordinado entre coreanos y mexicanos.

Espero que la construcción de cada vez más conocimiento científico de este tema sume a un entendimiento y una empatía multicultural que ayude no solo a la productividad de una empresa sino a un mundo con menos conflictos y más comprensión. Gracias.

## **Anexos**

Anexo 1: Entrevista en profundidad con muestra de expertos: Directivos de empresas del ramo automotriz de origen coreano en Nuevo León

### **Guion**

Muchas gracias por permitirme realizarle esta entrevista.

1. ¿Me puede compartir su nombre, puesto, empresa y antigüedad?
2. ¿Ha trabajado en ambientes multiculturales anteriormente? Con que empresas/países?
3. ¿Qué diferencias puede apreciar entre el estilo de trabajo de coreanos con mexicanos y otros países con mexicanos? ¿puede compartir ejemplos?
4. Mencione los principales objetivos de la empresa en 5 palabras.
5. En cuanto al manejo del tiempo ¿ha notado malentendidos entre coreanos y mexicanos?
6. Desde el punto de vista de la motivación laboral de los trabajadores, ¿cuáles son las principales diferencias que usted detecta entre mexicanos y coreanos.
7. ¿Ha notado usted si los coreanos se han adaptado a las formas mexicanas o viceversa? Explique.
8. ¿La Empresa confía en su gente? ¿se tiene libertad de acción?
9. Más allá del idioma, ¿Cuáles han sido los principales problemas de comunicación entre empleados coreanos y mexicanos?
10. El concepto de lealtad hacia la empresa ¿es el mismo para coreanos y mexicanos?
11. ¿La empresa promueve los valores personales?
12. ¿Cómo es la relación jefe-subordinado en departamentos con empleados de nacionalidades coreanas y mexicanas?
13. ¿Cuál es el reto más grande que ha enfrentado en la empresa?

¡Muchas gracias!

Anexo 2: Entrevista en profundidad con muestra de expertos: Académicos estudiosos de la cultura coreana en Nuevo León.

### **Guion**

Muchas gracias por permitirme realizarle esta entrevista.

1. ¿Me puede compartir su puesto y antigüedad? / área de estudio
2. ¿Ha trabajado o estudiado ambientes multiculturales anteriormente? Con que empresas/países?
3. ¿Qué diferencias puede apreciar entre el estilo de trabajo de coreanos con mexicanos y otros países con mexicanos? ¿puede compartir ejemplos?
4. Mencione los principales objetivos de las empresas coreanas en 5 palabras.
5. En cuanto al manejo del tiempo ¿Qué tipo de malentendidos pudieran ocurrir entre coreanos y mexicanos de acuerdo con su experiencia?
6. Desde el punto de vista de la motivación laboral de los trabajadores, ¿cuáles son las principales diferencias que usted detecta entre mexicanos y coreanos.
7. ¿Ha notado usted si los coreanos se han adaptado a las formas mexicanas o viceversa? Explique.
8. ¿Las empresas coreanas confían en su gente? ¿se tiene libertad de acción?
9. Más allá del idioma, ¿Cuáles son las principales fuentes de problemas de comunicación entre empleados coreanos y mexicanos?
10. El concepto de lealtad hacia la empresa ¿es el mismo para coreanos y mexicanos?
11. ¿Las empresas promueven los valores personales?
12. ¿Cómo describe las relaciones sociales y de camaradería entre compañeros de origen coreano y mexicano dentro y fuera de la empresa?
13. En forma puntual ¿Cuáles son los 3 aspectos culturales más contrastantes entre coreanos y mexicanos?

¡Muchas gracias!

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo español



**Universidad Autónoma de Nuevo León**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales**



Estimado colaborador: quisiera solicitarle su apoyo para contestar la siguiente encuesta. Debido a la experiencia que usted tiene por convivir en un ambiente multicultural, sus comentarios serán de gran apoyo para esta investigación. Mi nombre es Alejandra Huerta soy estudiante del doctorado en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Esta encuesta se diseñó para determinar los aspectos culturales con mayor impacto en las relaciones laborales entre mexicanos y coreanos. por lo que sus aportaciones serán de gran apoyo para terminar mi investigación. La información proporcionada es anónima ya que no le solicitamos datos personales ni de Usted ni de su empresa. Gracias por su apoyo.

#### 1. Perfil del encuestado

1.1 Género:

M       H

1.2 Edad

18 – 25       24 – 35       35-45       45-55       Más de 55

1.3 Nacionalidad

mexicano       coreano       Otro: \_\_\_\_\_

1.4 Si es extranjero, favor de señalar desde cuándo se encuentra laborando en México: \_\_\_\_\_

1.5 Puesto que desarrolla actualmente:

\_\_\_\_\_

1.6 Años laborando en la empresa

0-1       2-5       6 – 10       Más de 10

#### 2. Perfil de la empresa

2.1 Sector que más representa a su empresa:

Servicios       Manufactura       Comercio

2.2 Año de creación de la empresa: \_\_\_\_\_

2.3 Número de empleados:

1 – 30       30 – 50       50 – 100       100 – 250       Más de 250

3. Variables: de acuerdo con su cultura nacional, asigne un valor a cada enunciado del 1 al 5 donde:
- 1 corresponde a totalmente de acuerdo.
  - 5 corresponde a totalmente en desacuerdo.

Asegúrese que su respuesta refleje la cultura de su país, no su punto de vista personal

<b>Jerarquía</b>					
1. El subordinado puede platicar con su jefe en cualquier momento.	1	2	3	4	5
2. Los empleados de una empresa tienen parte en el desarrollo de las funciones de su puesto.	1	2	3	4	5
3. La empresa escucha las sugerencias de todos los empleados por igual.	1	2	3	4	5
4. Las sugerencias de sus compañeros como las de los jefes son de suma importancia para la empresa.	1	2	3	4	5
5. Es normal que los subordinados cuestionen las decisiones de sus jefes con argumentos constructivos.	1	2	3	4	5
6. En el lugar de trabajo, el jefe debe conceder libertad de acción al subordinado siempre que entregue resultados.	1	2	3	4	5
<b>Tiempo</b>					
7. El ritmo en el que trabaja mi organización va de acuerdo con el ritmo de trabajo de todos los empleados.	1	2	3	4	5
8. No es apropiado tomar un breve tiempo durante el día laboral para compartir pastel/felicitar a un compañero que cumpla años o festeje algo especial ese día.	1	2	3	4	5
9. A una reunión siempre llego al menos 5 minutos antes.	1	2	3	4	5
10. El ahorro para el retiro es de suma importancia en mi planeación financiera.	1	2	3	4	5
11. Si emprendo un negocio, los resultados a corto plazo no me interesan tanto como el potencial a futuro.	1	2	3	4	5
12. Siento que tengo un plan para mi retiro.	1	2	3	4	5
13. Es mal visto permanecer menos de 2 años en una empresa.	1	2	3	4	5
<b>Balance de la vida personal y profesional</b>					
14. Los pasatiempos y momentos de ocio se obtienen solo si no hay deberes pendientes.	1	2	3	4	5
15. Iniciar una charla casual con alguien extraño es inapropiado.	1	2	3	4	5

16. Después de cubrir gastos fijos, yo ahorro el excedente.	1	2	3	4	5
17. Las vacaciones y días feriados se deben sacrificar si el trabajo lo solicita.	1	2	3	4	5
18. Ir de compras (ropa, zapatos, electrónicos) se debe hacer solo cuando es indispensable.	1	2	3	4	5
<b>Inseguridad</b>					
19. Es común tener estrés laboral.	1	2	3	4	5
20. Es bueno ser desconfiado.	1	2	3	4	5
21. Es difícil adaptarse a compañeros de diferentes generaciones	1	2	3	4	5
23. Los cambios en la empresa me causan estrés.	1	2	3	4	5
24. Es un reto para mi adaptarme a compañeros de una cultura distinta	1	2	3	4	5
25. Una organización con estructuras claras me ayuda a trabajar mejor	1	2	3	4	5
26. Prefiero no tomar riesgos, aunque pueda traer beneficios.	1	2	3	4	5
28. Las fuerzas externas que no puedo controlar me causan estrés.	1	2	3	4	5
<b>Comunicación</b>					
29. Aunque no se habla el mismo idioma la comunicación en mi empresa es buena.	1	2	3	4	5
30. La comunicación cara a cara entre jefe y subordinado lleva a mejores resultados en el trabajo.	1	2	3	4	5
31. La comunicación basada en medios electrónicos oficiales: correos, memorándums, etc. no es favorable en la relación laboral entre el jefe y el subordinado.	1	2	3	4	5
32. El uso de mensajería instantánea estilo WhatsApp, aunque no es oficial, favorece a la relación jefe y subordinado.	1	2	3	4	5
33. Un empleado puede acudir con cualquier superior (aunque no sea su jefe) por apoyo, es equipo.	1	2	3	4	5
<b>Impacto de la cultura en la relación laboral</b>					
34. ¿Considera que el mutuo entendimiento de la función de los rangos dentro de la empresa en la otra cultura y en la propia es clave para una buena relación laboral?	1	2	3	4	5

<b>35. ¿Considera que el mutuo entendimiento del manejo del tiempo entre ambas culturas mejoraría la relación laboral?</b>	1	2	3	4	5
<b>36. Una mejor relación laboral es imposible sin el mutuo entendimiento del balance de la vida personal y profesional en la otra cultura y en la propia.</b>	1	2	3	4	5
<b>37. Una mejor relación laboral es imposible sin el mutuo entendimiento del estilo de comunicación en la otra cultura y en la propia.</b>	1	2	3	4	5
<b>38. Una mejor relación laboral es imposible sin el mutuo entendimiento de las inseguridades e incertidumbres en la otra cultura y en la propia.</b>	1	2	3	4	5

**Basándose en su propia cultura nacional, ordene los siguientes elementos culturales del 1 al 5 (donde 1 es el más importante en una buena relación laboral y 5 el menos importante). Utilice cada número una sola vez.**

- Jerarquía de la empresa
- Distribución del tiempo
- Balance de la vida personal y profesional
- Estilos de comunicación
- Manejo de la Incertidumbre

Anexo 4: Instrumento cuantitativo coreano



누에보 레온 자치 대학교

정치학·국제 관계학부



안녕하십니까? 제 이름은 Alejandra Huerta이고, 누에보 레온 자치 대학교 국제관계 및 비즈니스 외교 전공 박사 과정에 재학 중입니다. 저는 여러분들께 다름이 아니라 아래 설문지 작성에 참여하는 협조를 부탁드립니다. 멕시코인들과 한국인들 간의 직장 관계에 있어 주요 영향과 함께 문화적인 양상을 구체화하기 위하여 작성된 설문지이기 때문에, 다문화적인 분위기에 살아가며 얻는 여러분들의 경험은 위 조사를 하는 데에 큰 도움이 될 것입니다. 설문은 익명으로 진행되며, 그 어떠한 개인 정보도 요구하지 않습니다. 감사합니다.

4. 응답자

1.1 성별

여       남

1.2 나이

18 - 25       24 - 35       35 - 45       45 - 55       55세 이상

1.3 국적

멕시코     한국    그 외: \_\_\_\_\_

1.4 외국인이라면, 언제부터 멕시코에서 근무하셨습니까?: \_\_\_\_\_

1.5 직급



1.6 근속연수

0-1년       2-5년       6 - 10년       10년 이상

5. 회사

2.1 업종



서비스     제조     무역

2.2 설립일 \_\_\_\_\_

2.3 종업원

1-30명    30-50명    50-100명    100-250명    250명 이상

6. 여러분의 국가 문화를 바탕으로 각 항목마다 1점부터 5점까지 매겨주십시오.

- 1 점 매우 동의
- 5 점 매우 동의하지 않음

개인적인 견해가 아닌 본인 국가의 문화적인 관점에서 답변해주시길 바랍니다.

직급 체계					
1. 아랫사람은 언제든지 윗사람과 얘기를 나눌 수 있다.	1	2	3	4	5
2. 회사에서 직원들은 본인들의 직무 개발에 참여한다.	1	2	3	4	5
3. 회사는 직원 모두의 제안을 동등하게 듣는다.	1	2	3	4	5
4. 상사들의 의견처럼 동료들이 제시하는 의견은 회사를 위해 가장 중요하다.	1	2	3	4	5
5. 아랫사람이 상사의 결정에 건설적인 논쟁을 제기하는 것은 정상적인 일이다.	1	2	3	4	5
6. 상사는 아랫사람이 결과를 전달할 때 항상 행동의 자유를 주어야 한다.	1	2	3	4	5
시간					
7. 우리 조직이 일하는 속도는 모든 직원들이 일하는 속도에 일치한다.	1	2	3	4	5
8. 근무 날에 특별한 날을 기념하거나 동료 생일을 축하하고 케이크를 나눠 먹는 등 가벼운 시간을 가지는 것은 적절하지 않다.	1	2	3	4	5
9. 나는 회의를 갈 때 항상 최소 5분 전에 도착한다.	1	2	3	4	5
10. 은퇴를 위한 저축은 나의 재무 계획에 있어 가장 중요하다.	1	2	3	4	5
11. 사업을 시작한다면, 미래의 잠재력만큼 단기적인 성과에 나는 흥미가 가지 않는다.	1	2	3	4	5
12. 나의 은퇴를 위한 계획을 가지고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
13. 한 회사에서 2년 미만 근무하는 것은 보기 좋지 않다.	1	2	3	4	5
사생활과 직장 생활 간의 균형					
14. 취미·여가 시간을 가지는 것은 오직 남은 업무가 없을 때만 가능하다.	1	2	3	4	5
15. 낯선 사람과 캐주얼한 대화를 시작하는 것은 부적절하다.	1	2	3	4	5

16. 나는 고정 지출을 모두 사용하고 난 뒤에 초과하는 돈은 저금한다.	1	2	3	4	5
17. 회사가 당신을 필요로 하면 휴가·휴일은 희생될 수 있다.	1	2	3	4	5
18. 쇼핑(옷·신발·전자기기)은 오직 필요할 때만 해야 한다.	1	2	3	4	5
<b>불안정</b>					
19. 직장 스트레스를 갖는 것이 일반적이다.	1	2	3	4	5
20. 신뢰 가지 못하는 사람이 되는 것은 좋다.	1	2	3	4	5
21. 다른 세대의 동료에 익숙해지는 것은 어렵다.	1	2	3	4	5
23. 회사에서 변화들은 나에게 스트레스를 불러 일으킨다.	1	2	3	4	5
24. 다른 문화를 가진 동료에 익숙하지는 것은 나에게 하나의 도전이다.	1	2	3	4	5
25. 명확한 체계를 가진 조직은 나로 하여금 일을 더 잘할 수 있도록 도와준다.	1	2	3	4	5
26. 이익을 가져올지라도 위험 부담감을 갖지 않는 것을 선호한다.	1	2	3	4	5
28. 내가 통제할 수 없는 외부의 힘은 나에게 스트레스를 유발한다.	1	2	3	4	5
<b>소통</b>					
29. 비록 같은 언어를 사용하지 않더라도, 우리 회사에서는 소통이 잘 이루어진다.	1	2	3	4	5
30. 직장에서윗사람과 아랫사람 간의 면대면 소통은 좋은 결과를 가져온다.	1	2	3	4	5
31. 이메일·문서 등 공식 전자적인 방법을 기반으로 하는 소통은 상사와 아랫사람의 간의 직장 관계에 있어 좋지 않다.	1	2	3	4	5
32. 왓챗같은 즉석적인 메시징 사용은 (공식적이지 않더라도) 상사와 아랫사람 관계에 안성맞춤이다.	1	2	3	4	5
33. 직원은 본인 상사가 아닐지라도 다른 상사한테 도움을 요청할 수 있고, 이것이 팀이다.	1	2	3	4	5
<b>노동 관계에서의 문화 영향</b>					
34. 다른 문화와 본인의 문화에서 회사 내부의 직급 기능의 상호 이해가 좋은 직장 관계를 위한 열쇠라고 생각하십니까?	1	2	3	4	5
35. 양 문화 간의 시간 관리의 상호 이해가 직장 관계를 개선할 수 있을 것이라 생각하십니까?	1	2	3	4	5
36. 직장 관계에서 하나의 좋은 방법은 다른 문화와 본인 문화의 사생활·직장 생활의 균형의 상호 이해 없이는 불가능하다.	1	2	3	4	5
37. 직장 관계에서 하나의 좋은 방법은 다른 문화와 본인 문화의 소통 방식의 상호 이해 없이는 불가능하다.	1	2	3	4	5
38. 직장 관계에서 하나의 좋은 방법은 다른 문화와 본인 문화의 불안정·불확실성의 상호 이해 없이는 불가능하다.	1	2	3	4	5

여러분의 국가 문화를 바탕으로 아래 항목들을 1부터 5까지 한 번씩만 사용하여 순위를 매겨주십시오. (1 - 직장 관계에 있어 가장 중요함, 5 - 가장 중요하지 않음)

- 회사 직급 체계
- 시간 분배
- 사생활과 직장 생활의 균형
- 소통 방식
- 불확실성

## Referencias Bibliográficas

- Althaus, D. (18 de Mayo de 2016). Nuevo León se rebela contra los beneficios a Kia. *The Wall Street Journal*, pág. Nuevo León se rebela contra los beneficios a Kia.
- Aymes y Salas-Porras. (2012). Korean Companies in Mexico: Business Practices and National Identity. *Journal of Asia-Pacific Business*, 329-374.
- Ayuntamiento Reynosa. (12 de Octubre de 2016). *Sala de Prensa*. Obtenido de Ayuntamiento de Reynosa: <http://www.reynosa.gob.mx/noticias/>
- Balderrama Santander, R. (2016). Una Mirada a la relación México con Corea a través de la Alianza del Pacífico. En R. Velázquez, S. G. González Cruz, & S. Lopez Leyva, *Relaciones Internacionales y Desarrollo Glocal América Latina en el contexto regional* (págs. 119-139). Fontamara.
- Banco Mundial. (2017). *The World Bank In Republic of Korea*. Obtenido de World Bank: <http://www.worldbank.org/en/country/korea/overview>
- BBC. (10 de Mayo de 2017). *Country Profiles*. Obtenido de <http://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-15289563>
- Buendía, L. C. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bustelo, P. (1991). La expansión de las grandes empresas de Corea del Sur Chaebol: un ejemplo de estrategia corporativa. *Cuadernos de Estudios Empresariales Universidad Complutense de Madrid*, 14-23.
- Cantera, S. (14 de Abril de 2015). *El Universal*. Obtenido de Tomará hasta 3 años ser proveedora de KIA: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/2015/04/14/tomara-hasta-tres-anos-ser-proveedor-de-kia>
- Carrizales, D. (7 de Diciembre de 2015). Pesquería y su nueva realidad. *El Universal*.
- Central Intelligence Agency. (Mayo de 2017). *The World Fact Book*. Obtenido de South Korea: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ks.html>
- Centro Cultural Coreano. (2016). *Korean Culture and Information Service*. Obtenido de <http://mexico.korean-culture.org/es/welcome>
- Cequera, M. M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*.
- Cho, D. (2002). Relaciones laborales en la industria maquiladora coreana. *El Cotidiano*, 37-44.

- Christian, G. G. (11 de Agosto de 2009). *The Impacts of Wal-Mart: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer*. Obtenido de Annual Review of Sociology:  
<http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-soc-070308-115947>
- Creswell, J. W. (2009). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Delgadillo, L. A. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones. *Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa* .
- Delgado, J. E. (2006). *Los Vínculos Corea del Sur- México: Historia, Política y Economía*. Colima: Universidad de Colima.
- Dominguez, M. (11 de Octubre de 2016). Se instala proveedor de KIA en Reynosa. *El Norte*, pág.  
<http://www.elnorte.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=960133&md5=79b85a5f74d04ac126d3f529261ddc86&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe>.
- Dong Kyoonyoung, S. S. (2006). A comparative study on cultural differences and quality practices – Korea, USA, Mexico, and Taiwan . *International Journal of Quality & Reliability Management* , 6007-624.
- Durán, C. R. (2016). Desarrollo y estructura de la industria automotriz en México . *Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)*, ISBN: 978-607-7833-69-7.
- Estrada, F. R. (2001). FACTORES QUE PROVOCARON LAS MIGRACIONES DE CHINOS, JAPONESES Y COREANOS HACIA MEXICO: SIGLOS XIX Y XX. *Revista de Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica ISSN: 0482-5276*, 141-153.
- Gobierno del Estado de Coahuila. (2016). *Apoyo del Gobernador Rubén Moreira fue vital para llegada de Yura*. Torreón, Coahuila de Zaragoza:  
<http://coahuila.gob.mx/noticias/index/apoyo-del-gobernador-ruben-moreira-fue-vital-para-llegada-de-yura-06-09-16>.
- Green, A. E. (1992). South Korea's Automobile Industry: Development and Prospects. *Asian Survey*, 411-428.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond Culture*. Garden City, N.Y: Anchor Books.
- Hancke, R. (2009). Case Studies. En *Intelligent Research Design* (págs. 68-77). Nueva York: Oxford.
- Hernandez, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hofstede Insights. (2017). *Cultural dimensions*. Obtenido de Country Comparison:  
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/mexico,south-korea/>

- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: software of the mind*. Mc Graw Hill.
- House, R. J. (2004). *Culture, leadership and Organizations*. Londres: Sage Publications Inc.
- Hyong-ju, K. (2006). La experiencia migratoria de la nueva comunidad coreana en México. .
- Hyundai. (2018). *Hyundai History*. Obtenido de <https://www.hyundai.com/worldwide/en/company/corporate/information/history/1967-2000>
- Hyundai Engineering Co. (2018). *Hyundai Engineering: Business Portfolio*. Obtenido de <https://eng.hec.co.kr/>
- KAMA. (2017). Overview of Korean Automobile Industry. <http://www.kama.or.kr/>.
- KIA Motors. (2017). *Anual Report KIA* . Seúl, Corea.
- KIA Motors. (2017). *KIA Spirit Culture Book*. Seúl, Corea .
- Kim, U. S. (2016). Las diferencias culturales entre México y Corea en el ámbito de los negocios . *Cuadernos Americanos*, 149-163.
- Levick, R. (2015). The Korean Miracle: The Challenge Ahead For The Chaebols. *Forbes*.
- LG. (2018). *LG History*. Obtenido de <http://www.lgcorp.com/about/history3.dev>
- McSweeney, D. B. (2002). *Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A triumph of faith - A failure of analysis*. Obtenido de The International Business Center: <http://geert-hofstede.international-business-center.com/mcsweeney.shtml>
- Miguélez, M. M. (12 de Diciembre de 2005). *El Método Etnográfico de Investigación* . Obtenido de <http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html>
- Ministry of Foreign Affairs and Trade. (2 de Abril de 2016). *Overseas Koreans*. Obtenido de [http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtIPageDetail.do?idx\\_cd=1682](http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtIPageDetail.do?idx_cd=1682)
- MIT. (2016). *Observatory of Economic Complexity*. Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/8708/>
- MIT. (2017). *Observatory of Complexity Index*. Obtenido de South Korea: <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/kor/>
- Nardon, L. (2009). *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Nuevo León Gobierno Ciudadano. (25 de Octubre de 2016). *Sala de Prensa*. Obtenido de <http://www.nl.gob.mx/busqueda?p=kia>

- OCDE. (2018). Obtenido de Multinational enterprises in the global economy:  
<https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf>
- Orozco, N. M. (30 de Mayo de 2014). *Forbes*. Obtenido de Forbes México:  
<http://www.forbes.com.mx/los-10-paises-con-mayor-produccion-de-autos-en-el-mundo/#gs.ETHk6Jc>
- POSCO Group. (2017). *History of POSCO*. Obtenido de  
<http://www.posco.com/homepage/docs/eng6/jsp/company/posco/s91a1000018c.jsp>
- Prestowitz, C. (2010). *Economic Strategy Institute*. Obtenido de <http://idic.mx/wp-content/uploads/2014/09/ResumenEjecutivoEnEspanol.pdf>
- PROMÉXICO. (2016). *La Industria Automotriz Mexicana*. Ciudad de México.
- Robyn, D. (1990). The Korean Economic Miracle. *Issues in Science and Technology*, 82-85.
- SE. (2018). *Sociedades Mexicanas con Inversión Extranjera y Personas Morales Extranjeras*. Ciudad de México: SRE.
- Secretaría de Economía. (2017). *Corea del Sur*. Obtenido de [www.se.gob](http://www.se.gob.mx)
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2016). *Embajada de México en Corea*. Obtenido de  
<https://embamex.sre.gob.mx/corea/>
- Senado de la República. (2017). MÉXICO Y COREA DEL SUR A 55 AÑOS DEL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DIPLOMÁTICAS: ANTECEDENTES, ELEMENTOS DESTACADOS Y PERSPECTIVA ACTUAL DE LA RELACIÓN BILATERAL. *Nota de Coyuntura*,  
[file:///C:/Users/Ale%20Huerta/Desktop/Tareas%20doctorado%20segundo%20semestre/Tesis/nueva%20bibliografía/NC\\_55AnivMXCoreaSur\\_020517.pdf](file:///C:/Users/Ale%20Huerta/Desktop/Tareas%20doctorado%20segundo%20semestre/Tesis/nueva%20bibliografía/NC_55AnivMXCoreaSur_020517.pdf).
- SK Holdings. (2018). *History of SK*. Obtenido de <http://www.sk.co.kr/en/about/history.jsp#ctrlArea>
- SRE. (2005). *Informe de la Comisión Mexico Corea Siglo XXI*. Mexico ISBN: 968-810-699-2.
- Staff, F. (27 de Agosto de 2014). *Forbes*. Obtenido de Forbes México:  
<http://www.forbes.com.mx/planta-de-kia-motors-comenzara-operaciones-en-2016/>
- Subsecretaría de Competitividad y Normatividad. (2018). *PERSONAS MORALES EXTRANJERAS Y SOCIEDADES MEXICANAS CON INVERSIÓN EXTRANJERA EN SU CAPITAL SOCIAL*. Secretaría de Economía.
- Vaswani, K. (2017). Qué son los imperios empresariales "chaebol" y por qué generan controversia en Corea del Sur. *BBC*.
- World Atlas. (24 de Agosto de 2017). *The Most Profitable Companies Of South Korea*. Obtenido de  
<https://www.worldatlas.com/articles/the-most-profitable-companies-of-south-korea.html>

World Bank Group. (20 de Septiembre de 2016). *The world's top 100 economies: 31 countries; 69 corporations*. Obtenido de <https://blogs.worldbank.org/publicsphere/world-s-top-100-economies-31-countries-69-corporations>

Zeng, J.-f. y. (2002). Cross-Cultural Differences and Joint Venture Longevity. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 699-716.