

## ACTUALIDAD EN ASIA 2020-1

# Factores culturales de la gobernanza corporativa en Corea del Sur



**Laura Guinand Rodríguez**

Universidad EAFIT  
lguinand@eafit.edu.co

**María Camila Arenas Correa**

Universidad EAFIT  
marenas5@eafit.edu.co

\* El presente documento fue elaborado en el marco del curso Desarrollo Económico y Corporaciones en Asia ofrecido por el *E-School Program for Latin America* de la Fundación Corea.

## Resumen

El artículo analiza las influencias de los valores de confucianismo en la cultura de negocios de Corea del Sur y hace un paralelo con América Latina. El análisis se apoya en la comparación de las dimensiones de cultura nacional de *Hofstede* entre Colombia y Corea del Sur, para concluir que, pese a tener diversas similitudes, la orientación al largo plazo de Corea y las relaciones filiales que se dan como resultado de la tradición confuciana, han sido claves para el mayor éxito de las empresas del país asiático.

## Palabras clave

Corea del Sur, confucianismo, cultura empresarial, relaciones laborales.

## Abstract

The article analyzes how Confucian values influence South Korea's trade culture and draws parallels with Latin America. The analysis is based on a comparison of Hofstede's dimensions of national culture between Colombia and South Korea, concluding that despite various similarities, Korea's long-term orientation and the affiliate relations that result from the Confucian tradition have been essential for the greater success of the Asian country's companies.

## Keywords

South Korea, Confucianism, Corporate Culture, Employment Relationships.

Es evidente el crecimiento económico logrado por Corea del Sur y sus vecinos asiáticos, son muchos y todavía inciertos los factores que influenciaron en este desarrollo. El interrogante que nos planteamos se refiere al impacto de la cultura en la gobernanza corporativa, comparando los contextos de Corea del Sur y Colombia, teniendo en cuenta sus antecedentes religiosos, establecidos por el confucianismo para Corea del Sur y el catolicismo para Colombia. Así entonces, se estudiarán los elementos culturales que han dejado huella en las empresas y se hará un análisis de la relación que tienen con la gobernanza corporativa y la atracción de la inversión al sector privado.

Por una parte, los valores del confucianismo han estado presentes en los países asiáticos desde los siglos VII y III a. C, moldeando el ambiente laboral, la durabilidad de los negocios y las relaciones estratégicas que han permitido la disciplina, la disposición y el trabajo en equipo. Con el transcurrir del tiempo, los valores arraigados han generado un ambiente que sostiene unas bases sólidas para la perdurabilidad y el éxito económico. Estos elementos mencionados han sido culturalmente inculcados desde los inicios del confucianismo como parte de la filosofía asiática (Márquez, 2016).

Adams (2007), en la lectura *Evaluando la hipótesis de la cultura asiática / El éxito asiático*, resalta que Asia logró en dos generaciones lo que a las economías occidentales les tardó dos siglos, además evalúa la hipótesis mencionada. Los antecedentes confucianos formaron una cultura colectivista, con alto sentido de responsabilidad por los grupos que se relacionan directamente con el *Guanxi*, el cual se refiere a la reciprocidad de las relaciones. Además, formó una sociedad jerárquica que respeta a los ancianos, los líderes corporativos y el gobierno, visualizándolos con un sentido paternalista. Por otro lado, una cultura femenina la cual busca armonía y estabilidad, y es orientada al largo plazo. Por último, generó la necesidad de auto-mejoría y educación.

Hamilton y Woolsey (2014) exponen en su texto *Mercado, cultura y autoridad: un análisis comparativo de la gestión y la organización en el lejano oriente*: "Corea del Sur es una generación de gerentes capacitados en la práctica comercial estadounidense, incluidas las personas en los niveles superiores del estado". Esto se presentó en los años cincuenta, cuando Estados Unidos concedió un crédito al gobierno coreano para instaurar programas de entrenamiento estadounidenses en universidades surcoreanas.



Por otra parte, la influencia del catolicismo en América Latina tuvo diferentes dinámicas en cada país. El caso de Colombia es especial, ya que desde el inicio de los concordatos (1852-1973), la sociedad mantuvo como primordial filosofía la religión y las costumbres católicas. Así se evidencia en el texto de Osuchowska (2014) *La influencia de la iglesia católica en América Latina según las normas concordatarias – Estudios histórico-jurídicos*, obra que plantea que no se trata de una declaración de confesionalidad, sino de un compromiso de respeto y servicio a los sentimientos religiosos de la comunidad nacional colombiana.

El catolicismo estructuró una cultura colectivista, evidenciada en la persistente identidad religiosa de la sociedad ante los concordatos a favor de la institución católica. Asimismo, formó una sociedad jerárquica con respeto por los sacerdotes, los líderes corporativos y los gobernantes. Finalmente, el respeto por la tradición muestra una sociedad con una orientación cortoplacista.

Los análisis anteriores se observan en la siguiente gráfica (Hofstede, 2020):



**Ilustración 1. Hofstede Insights (2020)**

Se evidencia que, en términos de distancia de poder o jerarquía, individualismo y evasión de la incertidumbre en ambas culturas son muy similares. Lo que quiere decir que, en primera instancia, hay un respeto por el líder al cual se le adjudica poder y se le confía un buen desempeño de la tarea. En segunda instancia, se evidencia que son culturas colectivistas, lo que justifica la importancia de las relaciones interpersonales y el nivel de interdependencia. Por lo tanto, para cada individuo es importante encajar en los grupos sociales y evitar el conflicto, y las relaciones interpersonales adquieren mayor importancia que el desempeño laboral. En tercera instancia, la evasión de la incertidumbre es alta en ambas culturas, pero existen variaciones en su percepción, por ejemplo, en Colombia hay gran cantidad de reglas pero su cumplimiento no está ligado a su existencia, mientras que en Corea del Sur hay una necesidad por la existencia y el cumplimiento de tales normas (Hofstede, 2020).

Aunque las características anteriormente mencionadas demuestran una gran semejanza entre ambas culturas, los factores que son realmente impactantes para las corporaciones tienen puntajes opuestos. Por ejemplo, Corea del Sur es una sociedad femenina y con orientación al largo plazo, es decir, las personas buscan relaciones armónicas, igualitarias y solidarias, también son una sociedad pragmática, en búsqueda de impactos de largo plazo sin importar si en las metas trimestrales no se ven resultados. Por el contrario, Colombia es una sociedad masculina y cortoplacista, constituida como una cultura orientada al éxito y en búsqueda de resultados trimestrales con baja propensión al ahorro (Hofstede, 2020).

En el texto *Evaluando la hipótesis de la cultura asiática / El éxito asiático*, Adams (2007) menciona que la literatura ha puesto muy poca atención a la influencia de la cultura en el desarrollo económico y no ha considerado factores como el ahorro y la inversión, la adaptabilidad a la tecnología e innovación y la apertura a las influencias internacionales, los cuales son dictaminados por la estructura cultural de una organización. En el texto se identifican dos perspectivas, la primera denominada micro-perspectiva, que se conforma por la persona y la sociedad, como un grupo de individuo, que se pueden visualizar como la base de una pirámide y evidencia atributos culturales como son los objetivos personales y los valores sociales en un nivel individual. La otra perspectiva es la macro-perspectiva, conformada por la configuración política y económica, identificable como el tope de la pirámide y en donde no es directamente observable el impacto de la cultura. Sin embargo, cabe recordar que sin la micro-perspectiva no habría una macro-perspectiva, y que las configuraciones gubernamentales son sujetas a las filosofías y la cultura de cada país.

De igual manera, esta hipótesis se corrobora en el documento *Cultura nacional, prácticas de gobierno corporativo y desempeño empresarial* en el cual Griffin, Guedham, Kowk, Li y Shao hacen un estudio en 4.500 empresas y 50 países analizando la relación entre la gobernanza corporativa y los puntajes de *Hofstede Insights* entre 2006 y 2011. En tal estudio se advierte que una buena gobernanza corporativa varía entre naciones debido a que las percepciones son sujetas al contexto cultural (Griffin, Guedham, Kowk, Li y Shao, 2014).

El estudio mencionado se basa en el paradigma angloamericano, el cual tiene cuatro premisas:

- Pensamiento dicotómico.
- Valoración por la abstracción y la estabilidad.
- Búsqueda de la certeza, la base y el método adecuado.
- Uso de lenguaje preciso.



Entre sus conclusiones muestra que Latinoamérica tiene niveles bajos de transparencia, protección de accionistas minoritarios y políticas corporativas. La articulación con el análisis Hofstede busca responder el interrogante: ¿Cuáles intereses son de mayor importancia para las corporaciones? Los resultados encuentran relación con el índice de evasión de la incertidumbre, que entre más alta hay menor protección con los accionistas minoritarios, pero hay mayor estructura financiera. Además, entre más colectivista, masculina y jerárquica sea la cultura hay menos políticas corporativas y transparencia (Griffin et al., 2014).

Teniendo esto en cuenta, Colombia tiene una gobernanza corporativa con bajos niveles de transparencia y baja protección a los accionistas minoritarios, también tiene pocas políticas corporativas. Sin embargo, según Kossov en el texto *¿Pueden los códigos de gobierno corporativo ser efectivos en los mercados emergentes?*, extraído de una mesa redonda de la OECD sobre gobernanza corporativa, Colombia ha tenido un gran avance en este tema. Además, afirma que las metodologías de los países desarrollados no son aplicables en los mercados emergentes (Kossov, 2013).

El texto de Kossov, analiza la trayectoria de Colombia en términos regulatorios y prácticos de gobernanza corporativa. El código país fue generado en 2005, pero los primeros esfuerzos se realizaron en 2001 por Confecámaras basándose en las premisas de la OECD: transparencia, el rol de las partes interesadas y la responsabilidad social, juntas directivas, mecanismos alternativos de solución de conflictos, derechos y tratamiento de accionistas y conflictos de interés.

El Código País constituye un marco regulatorio flexible, el cual representa muchos beneficios, ya que como lo mencionan Griffin et al., un marco regulatorio muy estricto en el plano nacional restringe la operación de las empresas, lo que termina en una valuación baja, mientras que un marco regulatorio flexible le permite a las empresas estructurar estrategias para aumentar el flujo de capital que resultará en una mayor valuación (Griffin et al., 2014). Entonces, el marco regulatorio colombiano es efectivo. En el 2007, la Superintendencia Financiera de Colombia compiló y publicó los reportes empresariales y en 2009 la Banca de Valores Colombiana hizo un llamado a la implementación de estos parámetros, ya que los beneficios por el cumplimiento han sido notorios.



Como se evidencia en la siguiente tabla (Kossov, 2013), mientras que el promedio de la tasa de rotación libre en Colombia es de 15%, las empresas con mayor cumplimiento de las regulaciones en gobernanza corporativa tienen tasas mucho más altas que el promedio.

**Table 6. Top 3 compliant companies and their free float ratio**

Name	Compliance rate with Código País	Freefloat rate
Grupo Nutresa S.A.	92.7%	77%
Sociedades Bolívar S.A.	92.7%	21%
Isagen S.A. E.S.P. <sup>51</sup>	92.7%	26%

Source: Thomson Reuters, Superfinanciera

### Ilustración 2. Kossov, 2013

Esto nos lleva a concluir que una buena gobernanza corporativa sí tiene relación directa con la rentabilidad de las empresas. El Estado Desarrollista continúa siendo un enigma, que también se justifica en un manejo empresarial óptimo y bien articulado con el gobierno después del impacto de la Segunda Guerra Mundial. Las condiciones culturales de Corea del Sur y la influencia del confucianismo conformaron las circunstancias para que el país generara un desarrollo rápido y efectivo. Como se evidenció en las comparaciones culturales de Hofstede, hay diferencias en elementos culturales que tienen relación directa con la manera de hacer negocios.

Sin embargo, Colombia se encuentra en un buen camino hacia el desarrollo. Los componentes culturales son parte de la estructura de la sociedad, un cambio toma tiempo y muchas experiencias. La influencia que la guerra civil tuvo en su sociedad ha sido la pauta para la evolución que se observa en el presente y la firma de la paz pone una nueva dirección al pensamiento de la juventud. Cabe agregar que, en el contexto actual y frente a una posible recesión mundial, Colombia tiene la oportunidad de replantear su sector industrial y la apertura a la inversión, como Corea del Sur lo hizo en su momento.

## Referencias

- Adams, F. G y Vernon, H (2007) 'Evaluating the "Asian Culture/Asian Success" Hypothesis', *Journal of Asia-Pacific Business*, 8: 4, 5-20
- Hofstede (2018). "Country Comparison". *Hofstede Insights*, 2019. Obtenido de [www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea/](http://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea/).
- Márquez Marín, C. (2016). Approximation to Confucianism's influence in the Korean Corporation Culture: is it the key to understand the Korean "miracle"? *Online Journal Mundo Asia Pacífico*, 5(8), 32-42.
- Kossov, A. (2013, October). Can Corporate Governance Codes be Effective in Emerging Markets. Recuperado en abril 5 de 2020 de <https://www.oecd.org/daf/ca/2013OECDRussiaCorporateGovernanceRoundtableCorporateGovernanceCo>
- Isey, N. (2014, November 18). Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East. Recuperado en abril 5 de 2020 de [https://www.academia.edu/21338865/Market\\_Culture\\_and\\_Authority\\_A\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_Management\\_and\\_Organization\\_in\\_the\\_Far\\_East](https://www.academia.edu/21338865/Market_Culture_and_Authority_A_Comparative_Analysis_of_Management_and_Organization_in_the_Far_East)
- Griffin, D., Kwok, C. C. Y., Guedhami, O., Li, K., & Shao, L. (2015, November). National Culture, Corporate Governance Practices, and Firm Performance\*. Recuperado en abril 5 de 2020 de <https://pdfs.semanticscholar.org/3fdb/18a3ecaeb50b6f1701b9a82659cf2ac14525.pdf>
- Osuchowska, M. (2014, November). La influencia de la iglesia católica en América Latina según las normas concordatarias – estudios histórico-jurídicos. Recuperado en abril 5 de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/2433/243333483004.pdf>