



## LA DIÁSPORA CHINA EN LAS RELACIONES ECONÓMICAS DE ESPAÑA: LOS CASOS DE MALASIA Y SINGAPUR

Manuel Sánchez Cánovas, Javier Morillas, Eileen Marie Crawley<sup>1</sup>

*Universidad Nacional de Educación a Distancia, Universidad San Pablo CEU,  
Universidades de Bournemouth y Open University,*

### Resumen:

El artículo intenta profundizar en la comprensión de la distancia cultural e institucional entre la Diáspora china, la empresa y la diplomacia españolas en Malasia y Singapur, como variantes explicativas de los bajos niveles de comercio e inversiones bilaterales de España en el Sudeste Asiático. El rol de la "face"; la alta distancia de poder, la orientación al largo plazo y el nepotismo en las redes de empresas familiares de la Diáspora China, altamente jerárquicas, contrastarían con el estilo operativo de las organizaciones españolas: adverso al riesgo; monocrónico, más igualitario y cortoplacista en instituciones menos diferenciadas. La escasa presencia e imagen española en el Sudeste Asiático, así como la ausencia de una larga tradición de estudios asiáticos y de preparación para hombres de negocios en España sobre la cultura, la etiqueta y la función del recurso humano en Malasia y Singapur, afectarían al impacto económico de la distancia percibida.

**Palabras clave:** Diáspora china; cultura; Comercio Exterior; negocios, relaciones económicas; instituciones; élites políticas; Malasia; Singapur, España y el Sudeste Asiático.

**Title in English:** *The Chinese Diaspora in the economic relations of Spain: Malaysia and Singapore*

### Abstract:

*The article attempts to deepen the understanding of cultural and institutional distance, between the Chinese Diaspora and Spanish businesses and Diplomacy in Malaysia and Singapore, as explicative variables of the low levels of bilateral commerce and FDI between Spain and South East Asia. The role of "face", high power distance, long term orientation and nepotism in the highly hierarchical Chinese Diaspora family business networks, would contrast with Spanish organisations' operative style in less hierarchical institutions: monochronic, risk adverse, more egalitarian and short term oriented. The limited presence and image of Spain in South East Asia, as well as the absence of a long tradition of Asian Studies and business training in Spain on culture, etiquette and Human Resource practices in Malaysia and Singapore, would affect the economic impact of the perceived distance.*

**Keywords:** *Chinese Diaspora, culture, foreign trade, business, economic relations, institutions, political elites, Malaysia, Singapore, Spain, Southeast Asia.*

Copyright © UNISCI, 2017.

Las opiniones expresadas en estos artículos son propias de sus autores, y no reflejan necesariamente la opinión de UNISCI. *The views expressed in these articles are those of the authors, and do not necessarily reflect the views of UNISCI.*

<sup>1</sup> Manuel Sánchez Cánovas es Doctorando en Paz y Seguridad Internacional, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) ([mscanovas2@yahoo.com](mailto:mscanovas2@yahoo.com))

Javier Morillas Gómez, es Catedrático de Economía Aplicada, Universidad San Pablo CEU, Madrid ([morgom@ceu.es](mailto:morgom@ceu.es))

Eileen Marie Crawley ha sido Profesora Senior en Gestión de RRHH, Universidades de Bournemouth y Open University, Reino Unido ([eileencrawley@yahoo.co.uk](mailto:eileencrawley@yahoo.co.uk))

DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/RUNI.55784>



## 1. La Diáspora china en el ámbito empresarial del Sudeste Asiático.

Las Diásporas chinas se encuentran entre las minorías "no indígenas", de los estados multiétnicos del Sudeste Asiático; frente a los malayos en Malasia - por ejemplo - que ocupan las posiciones de poder, y que han tenido más derechos en el ASEAN. Aunque el *jus soli*, el haber nacido en el país sea criterio para su ciudadanía en pasaporte, múltiples discriminaciones perviven. Así, en Malasia<sup>2 3</sup> existe un "acuerdo" tácito que garantiza a la mayoría autóctona malaya (musulmana) el control del Gobierno y AAPP, y deja a la Diáspora china mantener cierto control sobre el mundo de los negocios; "ciudadanos de segunda clase" pero con gran poder económico<sup>4</sup>.

En todo el Sudeste Asiático, los más de 20 millones de chinos de la Diáspora ya en 1991, están en mejores condiciones económicas que los miembros de las etnias nativas. Una posición que se habría ganado desde lo más bajo de la escala social: de "culis" (*coolies*), emigrantes no cualificados, atraídos por las necesidades de trabajo de las potencias europeas desde el siglo XIX, y expulsados por la inestabilidad de China, hasta lo más alto, a "capitanes" compradores<sup>5</sup>, grandes comerciantes; financieros e incluso industriales. La exclusión de actividades reservadas a los "nativos", como la política; la alta administración, la policía o las fuerzas armadas<sup>6</sup>, llevaría a la Diáspora a las ocupaciones económicas de mayor rentabilidad.<sup>7</sup>

Para Hamilton, ya en 1989 la Diáspora china de Hong Kong, Taiwán y Singapur, estaría produciendo el 6% del Comercio Mundial con sólo el 1% de la población mundial; es decir allí donde la Diáspora domina demográfica y políticamente, sin estar sujeta a situaciones de discriminación<sup>8</sup>. Sin embargo, en países del área como Malasia, Indonesia o Tailandia, impulsan el comercio sirviéndose de sus vínculos étnicos con la RP China, o la ASEAN. Un capitalismo familiar muy flexible y no elitista que parte de emigrantes, cabezas de familia: campesinos; mineros, artesanos y ocasionalmente intelectuales que ponen en marcha empresas sin la mediación del Estado. Un capitalismo pragmático basado en PYMES y relaciones de afinidad cultural, trascendiendo las fronteras de aquellos estados ASEAN, Taiwán y Hong Kong: p. ej., un primo chino de la familia en Singapur de lengua china hokkien que comercia con su familiar en Penang (Malasia), y un familiar distante en Hawái (EEUU), pero que también tiene vínculos con empresas productoras en Taiwán o en la China continental en base a la misma lengua y cultura común<sup>9</sup>. Las relaciones de parentesco se

<sup>2</sup> Studwell, Joe (2007): *Asian Godfathers: Money and Power in Hong Kong and South East Asia*, Nueva York, Grove Press, p. 7 y pp. 26-27.

<sup>3</sup> Mauzy, Diane K. y Milne Robert Stephen. (1999): *Malaysian Politics Under Mahatir*, 1ª edición al cuidado de Michael Leifer, colección "Politics in Asia", Routledge, Londres, pp. 18-19 y 35.

<sup>4</sup> Suryadinata, Leo: "Ethnic Chinese in South East Asia: Overseas Chinese, Chinese overseas or South East Asians?", en Hong Liu (ed.) (2006): *The Chinese Overseas*, volumen III, 1ª edición, colección "Routledge Library of Modern China", Abingdon, Oxfordshire, R. U., Routledge, 422 páginas, pp. 88-106 y 92-95.

<sup>5</sup> Saw, Swee-Hock (2007): *The Population in Peninsular Malaysia*, Singapur, National University of Singapore University Press, pp. 12-14; 17; 18-19, 24-27 y 32-33.

<sup>6</sup> Mauzy y Milne, op. cit., 1999, pp.1-4.

<sup>7</sup> Mackie, J.A.C.: "Overseas Chinese Entrepreneurship", en Hong Liu (ed.) (2006): *The Chinese Overseas*, volumen II, 1ª edición. colección "Routledge Library of Modern China", Abingdon, Oxfordshire, Routledge, pp. 185-186.

<sup>8</sup> Hamilton, Gary C.: "Overseas Chinese Capitalism", en Hong Liu (ed.) (2006): *The Chinese Overseas*, volumen II, 1ª edición, colección "Routledge Library of Modern China", Abingdon, Oxfordshire, R. U., Routledge, pp. 235-245.

<sup>9</sup> Hooker, Virginia Matheson (2003): *A Short History of Malaysia: Linking East and West*, 1ª edición, colección "A Short History of Asia", Crows Nest, Nueva Gales del Sur, Australia, Allen & Unwin, 2003, pp. 26-27. Las



basan en vínculos patrilineales, donde todos los hijos reciben una parte igual (*fenjia*) de la herencia paterna. La pauta familiar se reforzaría con un sistema institucionalizado de redes de empresas y relaciones económicas (la *guanxi*) para crear economías de escala (a diferencia de los japoneses que las crean a través de una gran empresa, tipo *Sony* o *Panasonic*), muy flexibles, basadas en relaciones recíprocas de obligación a largo; del "*know who*" y no al "*know how*" ("*a quién conoces*" y no "*qué sabes hacer*").

La *guanxi* serviría para asegurarse la financiación para la inversión, y el trabajo para la producción, así como la distribución. Sería un capitalismo predominantemente mercantil y financiero, que aprovecha las redes internacionales del capitalismo colonial para expandirse a escala global; desde Malasia o las Indias Holandesas, hasta California durante la Fiebre del Oro, siempre buscando oportunidades para ganar dinero. Es un capitalismo históricamente apolítico, de hombres de negocios hechos a sí mismos, a la búsqueda de la oportunidad donde quiera que estuviere, trascendiendo las fronteras de los Estados modernos. Los políticos "*nativos*" del ASEAN, habrían intentado constreñirlo y canalizar sus energías para amoldarlo a sus objetivos políticos y nacionales, sin demasiado éxito: miembros de la Diáspora de Taiwán se encontrarían entre los principales inversores en la RP China, y los de la de Singapur, entre los del Sudeste Asiático<sup>10</sup>. En Malasia y Singapur, es evidente la orientación tradicional de las familias urbanas de la Diáspora por sectores, comercio, distribución y finanzas<sup>11</sup>; y las empresas industriales chinas dependen estrechamente de la tecnología<sup>12</sup> de las multinacionales extranjeras: Singapur sería "intermediario"<sup>13</sup> de la tecnología, capitales y productos de alto valor añadido y calidad, occidentales o japoneses, habiendo pocas empresas chinas en Malasia en sectores de alta tecnología<sup>14 15</sup>.

Se suele argüir que este es un capitalismo dependiente de la búsqueda de rentas por connivencias políticas, pero poco dinámico y productivo<sup>16</sup>. Sin embargo<sup>17</sup>, las relaciones que se establecen entre estos grupos en las economías orientales, se desarrollan en el espacio internacional sin apoyo del Estado. Esto es así aunque en los altos niveles se llegue a nutrir de las *anomalías estructurales*<sup>18</sup>, en los enclaves de la Diáspora en el seno del Estado: Las relaciones a largo y con las élites político-administrativas nativas con la Diáspora para obtener beneficios del Estado, son una pauta general en el Sudeste Asiático<sup>19 20 21</sup>, aunque los modos

---

relaciones entre clanes chinos se arbitran en Malasia o Singapur a través de los "*kongsis*", sociedades de beneficencia para aquellos de la misma etnia china

<sup>10</sup> Mackie, *op. cit.*, p.190.

<sup>11</sup> Mauzy y Milne, *op. cit.*, 1999, pp. 12-13.

<sup>12</sup> King, Rodney (2008): *The Singapore Miracle, Myth and Reality*, 2º edición (1ª ed. 2006), Inglewood, Australia Occidental, Insight Press, pp. 29-31.

<sup>13</sup> Dent, Christopher M. (2002): *The Foreign Economic Policies of Singapore, South Korea and Taiwán*, 1ª edición, Cheltenham, Edward Edgar Publishing Ltd., p. 124.

<sup>14</sup> Hill, Hal: "Malaysian economic development: looking backward and forward", y Gomez, Edmund Terrence: "The politics and policies of corporate development: race, rents and redistribution in Malaysia", en Hill, Hal et. al. (ed.) (2012): *Malaysia's Development Challenges: Graduating from the middle*, 1ª edición, Abingdon, Oxfordshire, R. U., 2012, en pp. 29-31, 37-38 (Hill), y 63-82 (Gomez).

<sup>15</sup> Barr, Michael D. (2009): *Lee Kwan Yew, The Beliefs Behind the Man*, 2ª edición, colección "New Asian Library", Kuala Lumpur, Malaysia, pp. 146-147.

<sup>16</sup> Studwell, *op. cit.*, pp. 17 y 22-23.

<sup>17</sup> Hamilton, *op. cit.*, pp. 254-253.

<sup>18</sup> Véase Studwell, *op. cit.*, pp. xix- xxiv y pp. 65-78. Studwell pone por ejemplo a "*padrinos*" como Ananda Krishnan y Vincent Tan, el tipo de personas que se beneficiarían de estas anomalías.

<sup>19</sup> Folk, Brian, y Jomo, K.S.: "Introduction", en Folk, Brian y Jomo, Kwame Sundaram (eds.) (2003): *Ethnic Business: Chinese Capitalism in South East Asia*, 1ª edición, colección "Routledge Curzon Studies in Growth Economies of Asia", Abingdon, Oxfordshire, R. U., 2003, pp. 6-7.



de relación e influencia de la Diáspora varíen según países: aquí los "nativos" acabarían manteniendo una relación de parasitismo con ésta, reforzada por una sociabilidad de tercer nivel, de las relaciones familiares a largo plazo<sup>22</sup>. Por tanto, el desarrollo de los negocios de la Diáspora sería autónomo al de cada Estado del sudeste asiático trascendiendo fronteras, y las AAPP de cada país solo serían un negocio más. Una ventaja clave de las redes de la Diáspora, y su *guanxi*, es que habría facilitado el acceso rápido a los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha de la inversión propia de los procesos de industrialización rápida. Se podían captar recursos entre los diferentes miembros de las familias, dentro o fuera del país, permitiendo superar el atrasado mercado de capitales. También permitía garantizar la exportación trascendiendo las estrecheces del mercado nacional.

En todo caso, incluso en Singapur, la Diáspora juega un rol estratégico para los intereses de España, pues difícilmente sería posible comercializar un producto en las primeras fases de su internacionalización sin contar con sus redes<sup>23</sup>. Mientras que en Occidente "familia" se entiende generalmente como los miembros de un núcleo familiar reducido, aquí se trata de familia más extensa, una red basada en la sangre y las relaciones a largo plazo: hermanos, primos primeros; segundos y otros. Existe un segundo nivel en el clan y/o proceder de la misma ciudad de la RP China; hablar el mismo dialecto; compartir religión, celebraciones y gastronomía regional (importantísimo). Y un tercer nivel, muy flexible al incluir a miembros y amigos de la misma escuela, universidad o cámara de comercio o políticos "nativos", con cuyos hijos se ha mandado a estudiar a los propios. Es un entorno auto regulado, al margen del control del Estado, cuyas instituciones tienen menor capacidad administrativa, judicial y policial que en Occidente. Lo importante es la confianza, continuidad y predictibilidad.

Mackie<sup>24</sup> incide en el éxito de la Diáspora centrándose en los valores, fáciles de percibir, como la devoción al trabajo o las altas tasas de ahorro; la autosuficiencia y austeridad en el estilo de vida de las familias chinas hasta que se enriquecen; el respeto y el gasto en la educación de los hijos y los conocimientos comerciales acumulados durante generaciones; el pragmatismo; el materialismo, la asociación del nivel de riqueza al status social, así como la socialización de los hijos infundiéndoles actitudes positivas para con el trabajo duro, los negocios y sus líderes. No es pues de extrañar que, con tan poco tiempo para cultivarse intelectualmente (si todo en la vida sea ganar dinero), se orienten al juego<sup>25</sup> o la nigromancia, con gran oportunidad para España en Asia, así la venta de equipamiento para casinos<sup>26</sup>. La toma de riesgos también caracteriza al empresariado de la Diáspora; algo más

---

<sup>20</sup> Véase Mackey, *op. cit.*, p. 199: En Tailandia 12 grupos empresariales con fuerte participación de la Diáspora controlarían el grueso de las actividades económicas modernas, favoreciendo matrimonios entre la élite política y la Diáspora, y en la Indonesia de Suharto, los vínculos con el mismo primer ministro habrían explicado el enriquecimiento de determinadas familias chinas.

<sup>21</sup> Studwell, *op. cit.*, pp. 17 y 22-23.

<sup>22</sup> Mackie, *op. cit.*, pp. 188-190 y 206.

<sup>23</sup> En Malasia y Singapur sólo ver los listados de agentes, importadores de productos españoles de la Oficinas Comercial de España, casi todos son chinos acriollados. Vid. estudios de mercado en páginas del Instituto Español de Comercio Exterior, Malasia o Singapur, en [www.icex.es](http://www.icex.es).

<sup>24</sup> Mackie, *op. cit.*, 2006, pp. 186 y 196.

<sup>25</sup> La altísima propensión al juego de los chinos es sólo superada en las estadísticas por los EEUU, y es visible en los casinos de Macao y Singapur. Véase: The Data Team: "Daily Chart. Betting the House", *The Economist*, 2 de septiembre de 2015, en <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2015/09/daily-chart-0>.

<sup>26</sup> Anónimo: "Informe de la Feria Total Gaming" (2016), Londres, Instituto Español de Comercio Exterior, pp. 7-14 (descripción de las empresas españolas punteras en el sector).



difuso en el caso de Singapur<sup>27</sup>, donde el rol del Estado y las grandes empresas puedan haber inducido una mayor cultura de aversión al riesgo y conformidad<sup>28</sup>.

La sociabilidad, el rol dominante otorgado a la confianza en las relaciones interpersonales a largo plazo (*sun yun, xin-yong*), y la preferencia por éstas (en lugar de los contratos), pueda llegar a impedir la captación del recurso humano, los inputs o el capital más adecuado para cada propósito, por no pertenecer a las redes familiares. Si todo es la *guanxi*, las fuerzas impersonales del mercado están sujetas a ese sub "*mercado intra familias*", de corte étnico-cultural. Los "*contactos*" a largo plazo están basados en favores recíprocos entre empresarios y profesionales a devolver, que les atan, generando una deuda de honor ("tú me ayudas luego tengo un compromiso futuro contigo"). La Diáspora aborrecería las relaciones impersonales en los negocios, meramente racionales, en base a un marketing mix óptimo<sup>29</sup>, un aspecto clave para empresa y la diplomacia económica española, que debe crear su propia *guanxi* a largo plazo, si quiere ser exitosa. Además, el paternalismo jerárquico, determina las relaciones entre subordinados y superiores, así como la tendencia a mantener el capital de la empresa bajo el control de la familia intentando no subdividirlo, no exento de problemas en términos de sucesión inter generacional en las familias chinas, pero con una conciencia clara de pertenencia al grupo, mucho más cohesionado y central en sus actividades que en Occidente: la familia es lo primero. Son pues redes de hombres de negocios reservados<sup>30</sup>, ya que sus secretos se guardan dentro de las familias, luego fuera de ellas poca o ninguna información se recibe sobre su lógica y funcionamiento. Se tarda muchísimo tiempo en crear confianza, y siempre es a partir de relaciones a largo. Las estrategias de negocio se basarían en precios bajos y bajos márgenes unitarios a corto, pero altos volúmenes de ventas para obtener elevadas cuotas de mercado e ingreso, lo que facilita en el tiempo las alianzas entre familias para controlar mercados<sup>31</sup>. De ahí las críticas repetidas a la Diáspora sobre la fijación de precios, condiciones y productos para maximizar los beneficios colectivos de los clanes, eliminando la libre competencia.

Estos empresarios chinos le dan una importancia enorme a los conocimientos de contabilidad y finanzas, y su maestría en las mismas confiere seguridad a pagos y disponibilidad de financiación reforzando la confianza a largo. En estas redes la reputación lo es todo, la voz corre rápidamente cuando un empresario no tiene unas finanzas sólidas, cerrándosele el acceso al crédito o a mercados dentro de los mismos clanes. Además, en las familias chinas de Malasia y Singapur, existe un estigma de tipo moral y personal por el hecho de haber contraído deudas y no pagarlas. Y en Malasia es normal que las mafias chinas cuenten con cobradores de deudas que emplean la violencia para cobrarlas; ya que si el Estado no garantiza los derechos de propiedad, se busca la forma de ser respetados más allá de las discriminaciones que el mismo Estado "*nativo*" malasio, impone. En suministros, los descuentos por volumen se producen ya que la "*guanxi*" extensa facilita el acceso a mercados amplios (p. ej., en la importación de productos de las enormes fábricas de los "familiares" de la RP China).

Estas prácticas<sup>32</sup> podrían haber llevado a excesos de capacidad en los sectores industriales e inmobiliarios. Lo que se corresponde con la crisis de 2008, cuando por Kuala

<sup>27</sup> King, Rodney, *op. cit.*, pp.1-4.

<sup>28</sup> Mackey, *op. cit.*, p. 200.

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 202.

<sup>30</sup> *Ibid.*, pp. 195-197.

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 205.

<sup>32</sup> Folk, Brian y Jomo, K. S., *op. cit.*, p. 2.



Lumpur, proliferaban los apartamentos, centros comerciales y polígonos industriales chinos vacíos<sup>33</sup>, antes de que explotara la burbuja inmobiliaria malasia de 2009 a 2014. Los pequeños rentistas chinos de Malasia preferirían aparcar sus haberes en inmuebles, contribuyendo a que un tercio de la renta familiar se hubiera dedicado a la vivienda en forma de principales e intereses a pagar<sup>34</sup>. Otra práctica cuestionable, es la preferencia irracional de las familias chinas de la Diáspora por la vivienda residencial. La sobre inversión en activos fijos es altamente visible en la plétora de centros comerciales chinos de Malasia: mucho "hardware" en forma de hormigón y poco "software" de calidad.

Sin embargo, el desarrollo institucional<sup>35</sup> que acompaña a las economías industriales exportadoras, fortísimamente internacionalizadas, del Sudeste Asiático, estaría erosionando las ventajas tradicionales de las redes de la Diáspora en lo mercantil y financiero. A estas presiones habría que añadir los procesos de liberalización de la Inversión Extranjera Directa en los mercados de servicios y en la modernización del sector financiero, soporte de la exportación de las multinacionales en Malasia y Singapur<sup>36</sup>. Sentado esto, los procesos de transición de PYMES a grandes conglomerados de empresas chinas, estarían afectando a sus valores culturales y prácticas tradicionales, acercándoles cada vez más a las imperantes en las grandes empresas internacionales occidentales.

## **2. Distancia cultural entre la Diáspora china y España.**

A efectos de comparación entre las creencias, valores y comportamientos de personas de diferentes sociedades, puede resultar útil el concepto de "*dimensiones culturales*". Ronen and Shenkar<sup>37,38</sup>, identificó los siguientes clústeres de países en función de sus diferentes lazos, históricos, geográficos, lingüísticos, religiosos, o de herencia colonial. Con diferencias notables entre: países extremo orientales; de la Europa latina; latinoamericanos; árabes, países de Oriente Próximo; germánicos, nórdicos y anglosajones. Tendremos en cuenta cinco dimensiones<sup>39</sup>:

1. *Distancia de poder*: Es decir, hasta que punto una sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones y organizaciones.
2. *Aversión a la incertidumbre*: Se refiere a cuán cómodos se sienten los miembros de una sociedad con situaciones de incertidumbre, prefiriendo la predictibilidad y la estabilidad.
3. *Individualismo versus colectivismo*: Se refiere a hasta qué punto la tendencia es a que las personas prefieren cuidar de sí mismas y sus familias directas, independientemente de grupos, organizaciones y otros colectivos. O que sea el grupo o la organización quién se haga cargo de ellas.
4. *Masculinidad versus feminidad*: Revela la tendencia hacia valores "*masculinos*" de asertividad, competitividad y materialismo, o bien hacia valores "*femeninos*", de cuidar de los demás, fomentar la calidad de vida y las relaciones humanas.
5. *Orientación a Largo Plazo (OLP) u Orientación a Corto Plazo (OCP)*.

<sup>33</sup> *House Prices Worldwide, Malaysia*, en el portal "Global Property Guide", en <http://www.globalpropertyguide.com/real-estate-house-prices/M#malaysia>.

<sup>34</sup> Thean Lee Cheng: "The ever-rising house prices", *The Star* (Kuala Lumpur), 19 de enero de 2013, en <http://www.thestar.com.my/story/?file=%2F2013%2F1%2F19%2Fbusiness%2F12598007>.

<sup>35</sup> Folk, Brian y Jomo, K. S., *op. cit.*, pp. 2-4.

<sup>36</sup> Dent, *op. cit.*, p. 124.

<sup>37</sup> Schneider, Susan C, y Barsoux, Jean Louis (2002): *Managing across Cultures*, 2ª edición, Harlow, Essex, R. U., Financial Times Prentice Hall, 352, p. 56.

<sup>38</sup> Ronen, S. y Shenkar, O.: "Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications", *Journal of International Business Studies*, vol. 44, nº9, 2013, pp. 867-897.

<sup>39</sup> Schneider y Barsoux, *op. cit.*, p. 87.



El grado de disimilitud entre sociedades se ilustra con valores numéricos y en rankings para cada país<sup>40</sup>. Aquí la distancia cultural entre España y los países orientales y extremo orientales donde opera la Diáspora china, como Malasia y Singapur, resulta bastante patente, ya que apenas existían lazos históricos, culturales, lingüísticos, empresariales de importancia con España desde la pérdida de Filipinas<sup>41</sup>, y dada nuestra reducida presencia económica en el área comparada con otros países europeos, como Alemania, Reino Unido, Francia u Holanda.

Las dimensiones culturales en el campo de los negocios<sup>43</sup>, tienen un impacto en todas las áreas funcionales de la empresa, especialmente en el del comportamiento y gestión de recursos humanos internacionales: los españoles que trabajan con los nativos en el país de destino. Además, la cultura de aquellos negocios que son la puerta de Malasia y Singapur para la mayor parte de las empresas españolas, es la de los chinos de la Diáspora, bastante diferente a la española, con raíces católicas, científicas y occidentales. Es decir<sup>44</sup>, la Diáspora experimenta una influencia notable del confucianismo y el neo confucianismo, lo que significa: ajustarse a jerarquías bastante rígidas (*Wu Lan*) y normas de decoro (comportamientos considerados adecuados y social y moralmente correctos) muy estrictas y claramente estipuladas (*Li*), en los que cada persona ocupa "*su sitio*", el asignado según su estatus social. Es decir, en la Diáspora china de Malasia y Singapur estaríamos en culturas de *alto contexto*, dominadas por una *alta distancia de poder* y el *colectivismo*.

Cuando hablamos de una cultura de "*alto contexto*", nos referiríamos a que los eventos se juzgan con relación a la situación en la que ocurren, la gente y las circunstancias que la rodean, donde las relaciones personales son muy importantes. Además, es intuitiva, existiendo muchas normas y valores implícitos, no escritos, que los participantes conocen de antemano y se dan por sentado<sup>45</sup>, no expresados de forma directa, explícita; pero comprensibles los que comparten esta cultura que los extranjeros desconocen. Así, el humor sería altamente contextual, difícil de traducir. En las culturas malasio-singapurenses de "*alto contexto*" el comportamiento estaría dominado por la cortesía, la evitación del conflicto, y la importancia de la "*face*"<sup>46</sup> (dignidad, reputación y prestigio de la propia persona). Para mejorar esa "*face*", tenemos que tener en cuenta que las conductas sociales giran en torno a la propia imagen, ganarla, protegerla: ganar más "*face*" es ganar más dignidad, más reputación y más prestigio. Su importancia se aplica a todas las etnias de Malasia y Singapur (no sólo a chinos, sino también a indios y malayos). Una "*cultura de la vergüenza*", en la que el comportamiento se juzga por la aprobación o desaprobación que recibe en el contexto concreto en el que se da: sentirse "*avergonzado*" o "*deshonrado*" por la opinión de un grupo concreto de "*otros*". Esto contrasta con la cultura judeocristiana occidental, basada en la "*culpa*", en reglas abstractas de aplicación universal; principios que definen lo que está bien o mal, independientemente del

<sup>40</sup> Hofstede, Geert (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, Maidenhead, Berkshire.

<sup>41</sup> Sardesai, D.R. (2010): *South East Asia, Past and Present*, 6ª edición (1ª ed., 2003), Boulder, Colorado, USA, Westview Press, 2010. Véanse todas las referencias a Filipinas en la primera parte del libro, pp. 1-120.

<sup>42</sup> Studwell, *op. cit.*, p. 7, p. 92 y pp. 114-120.

<sup>43</sup> Crawley, Eileen; Swales, Stephen y Walsh, David (2013), *Introduction to International Human Resource Management*, 1ª edición, Oxford, R. U., Oxford University Press, 2013, p. 92. Entrevista personal con la autora del libro y de este artículo, Eileen Crawley, en Madrid, el 08.08.2015.

<sup>44</sup> Selmer, Jan y De Leon, Corinna: "Culture and Management in Hong Kong SAR", en Warner, Malcolm (ed.) (2003): *Culture and Management in Asia*, 1ª edición, Londres, Routledge, pp. 48-65, y p.52.

<sup>45</sup> Gallion, E.F.: "Does Culture Matter? Understanding educational outcomes in America 'an experience driven information society' by Revisiting Edward T. Hall", Annapolis, EEUU, Maryland Institute of Research, Journal of Arts and Humanities, tomo 2º, nº 9, octubre de 2010, pp. 25-34.

<sup>46</sup> Nota: Utilizamos el vocablo inglés, ya que traducir "face" por "rostro" resulta equívoco. Es la idea de fachada; prestigio, y sobre todo reputación. Si usáramos "rostro", pareciera nos refiriéramos a rasgos faciales.



grupo con el que nos relacionamos. La cultura china es enormemente flexible para lo que está bien o mal, que dependería del contexto: si nadie importante lo ve, a veces es cómo si no hubiera pasado. Existe pues amplio margen para malentendidos, por lo que no es raro que en muchas situaciones el empresario español sin experiencia no entienda claramente lo que está pasando. Al ser preguntado, a un chino malasio o singapurense le puede resultar bastante difícil ofrecer una respuesta negativa o directa a una pregunta concreta, por el miedo a decepcionar a la otra persona (y perder su "face" ante el extranjero, que suele ser muy respetado en Malasia y Singapur). De modo que la respuesta se elude, y así ninguna de las dos partes perdería "face", y se mantendría la "armonía", comprendida como esa felicidad asiática en la que nadie es cuestionado o incomodado, y menos en público. En suma, acabar en la calle o barrio incorrecto es algo muy frecuente, porque equivocarse dando direcciones<sup>47</sup> sería perder la "face"; incluso puede ser mejor dar una respuesta errónea, que mostrar ignorancia, lo que disminuye la "face".

En los países con *alta distancia de poder* como Malasia y Singapur, se acepta que las clases más altas detentan un enorme poder, con distribución desigual; tienden a tener más niveles en sus jerarquías y una mayor centralización espacial de las decisiones; el poder no se comparte, las decisiones importantes se toman en los altos niveles. Los líderes tienden a ser reverenciados y obedecidos como autoridades. Por ello es bastante importante para el empresario o funcionario español establecer contacto directo y mantener una buena relación con quienes tienen el rol de "decisores", dado que aquellos en lo más bajo de las jerarquías, ni tienen el poder para tomar las decisiones, ni pueden tomar iniciativa: el poder raramente se delega hacia abajo en la jerarquía. Por tanto, durante una entrevista para obtener resultados, el expatriado debe de ostentar el rango más alto posible, o al menos tener un rango equivalente al de la persona con la que se entrevista, de forma que aumente o se mantenga la "face", de la contraparte asiática. Esto es así puesto que las relaciones entre patrón y empleado son paternalistas, y el empleado raramente se siente en libertad para ofrecer feedback sobre las órdenes del jefe, que las acepta y no puede cuestionar.

Por otra parte, España habría obtenido en un pasado un nivel bastante bajo en la dimensión de *masculinidad*, luego la cultura española estaría orientada más a la calidad de vida y las relaciones sociales, que a la asertividad, la competitividad y el materialismo<sup>48</sup>, lo que implica la voluntad de cooperación y alcanzar consensos cuando se toman decisiones, más próximas al colectivismo asiático que al individualismo anglosajón. Sin embargo, no sería aceptable para un director español en Malasia consultar a sus subordinados malasios o singapurense qué piensan sobre sus decisiones; se consideraría debilidad de carácter del líder: "Dado que al jefe se le paga por tomar decisiones, ¿por qué tendríamos los subordinados que hacer su trabajo?".

El enorme respeto y deferencia que reciben aquellos en los que se confiere la autoridad, pueda resultar chocante para aquellos que vienen de sociedades más igualitarias como España y resultar un escollo para las relaciones comerciales. En términos del ranking de *distancia de poder*, de Hofstede: Malasia sería número 1, Singapur número 13 y España sería el 31 (los españoles seríamos más igualitarios)<sup>49</sup>. Esa distancia de poder se observa en los protocolos, importantísimos en la sociedad malasia y singapurense, tediosos y elaborados, para darle la bienvenida al "invitado de honor" en eventos formales, que incluyen intercambios de regalos o recuerdos. La naturaleza ritualista de las presentaciones y el gran

<sup>47</sup> King, Rodney, *op. cit.*, 2008, p. 80.

<sup>48</sup> Véase Schneider y Barsoux, *op. cit.*, p. 88. España alcanza el nivel 41 en esta dimensión.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 88.



respeto ofrecido a aquellos con más edad en la jerarquía, pueden aparecer excesivos y tediosos para personas de culturas más igualitarias. El rango, la autoridad, y los títulos nobiliarios no hereditarios (Malasia)<sup>50</sup> han de ser respetados (los ostentan los grandes hombres de empresa y políticos de Malasia). Además, hay formas correctas de dirigirse a las personas, según su posición en las jerarquías: en Malasia la nobleza no hereditaria ocupa posiciones estratégicas en el mundo de la empresa y la política económica y ostenta gran poder en las instituciones: Hasta el simple proceso de intercambiar tarjetas en un evento de negocios tiene su propio protocolo<sup>51</sup>.

Además, según Schneider y Barsoux, aunque en algunos ámbitos españoles también se llega a dar una *alta distancia de poder y aversión a la incertidumbre*, aquí los comportamientos puedan ser más burocráticos y mecánicos, en lo tocante a las reglas, regulaciones y procesos de decisión<sup>52</sup>, mucho menos protocolarios. Relacionarse con PYMES chinas, implica comprender que los chinos generalmente son propietarios de sus propios negocios familiares. La dirección suele estar en manos de miembros de la familia, en un negocio fundado y controlado por una figura patriarcal. Así la Diáspora china utiliza su *guanxi* (redes de relaciones personales), para sus suministros de mercancías, capitales y trabajo: Estas se basarían<sup>53</sup> en la *xinyong*, la confianza en el pago de la deuda, la ejecución del contrato y la solvencia de la contraparte dentro de la familia extensa; y lo más importante, esperar una respuesta rápida cuando aparecen nuevas oportunidades o retos, a escala nacional o internacional.

El colectivismo chino se manifestaría en los bajos niveles alcanzados de individualismo en el modelo de *Hofstede*: España alcanzaría un nivel 51, Malasia 26 y Singapur el 20. Por tanto, los españoles serían más individualistas que las comunidades de la Diáspora china y las otras comunidades étnicas consideradas en Asia<sup>54</sup>. En éstas es necesario mantener relaciones armónicas dentro de la *guanxi*, con énfasis en la regla social de la prestación de favores y reciprocidad ("*si te hago un favor me lo tienes que devolver*"); obligaciones mutuas cimentadas a lo largo del tiempo, poniendo la familia extensa por delante de reglas y regulaciones<sup>55</sup>.

---

<sup>50</sup> Véase Hooker, *op. cit.*, 2003, pp. 90-93: Aquí Hooker describe el origen histórico de los Estados malayos.

<sup>51</sup> Crawley et al., *op. cit.*, p. 84.

<sup>52</sup> Schneider y Barsoux, *op. cit.*, p. 90.

<sup>53</sup> Smith, Wendy A.: "Culture and Management in Malaysia", en Warner, Malcom (ed.) (2003): *Culture and Management in Asia*, 1ª edición, Londres, Routledge (2003), p. 123.

<sup>54</sup> Schneider y Barsoux, *op. cit.*, p. 88.

<sup>55</sup> Selmer y De Leon, *op. cit.*, p. 55.



**Tabla 1 Dimensiones culturales en la práctica de la gestión de RRHH Internacionales y el Comportamiento Organizacional**

Dimensión cultural	Prácticas de Gestión de RRHH Internacionales y Comportamiento Organizacional asociado
Alta distancia de poder	<p>Reclutamiento para los altos cargos en escuelas elitistas de alto nivel. P. ej., en Francia serían las <i>Grandes Ecoles</i>.</p> <p>Jerarquías altas: muchos niveles en las jerarquías, lo que resulta en que las promociones son lentas: se tarda mucho en ascender en la jerarquía. P. ej., en el NHS (Servicio Nacional de Salud del Reino Unido) hay 9 categorías de enfermeras, gradadas.</p> <p>Respeto a las personas en posiciones de alto poder y responsabilidad.</p> <p>Los sueldos reflejan el nivel de la posición en la jerarquía. Las decisiones se delegan "hacia arriba": los jefes concentran la mayor parte de las decisiones, y los empleados de base no están facultados para tomarlas, ni tener iniciativa propia.</p>
Colectivismo	<p>El reclutamiento puede estar relacionado con los lazos familiares. P. ej., el reclutamiento endógeno en la <i>guanxi</i> o redes de relaciones de las familias chinas extensas.</p> <p>Los grupos son importantes, y la lealtad al grupo -sea familia extensa, casta o grupo étnico- puede influir las decisiones. La preferencia es por trabajar en grupos cooperativos, no individualmente.</p>
Aversión a la incertidumbre	<p>Se prefiere un entorno donde operen reglas, tareas definidas y roles claramente definidos.</p> <p>Puede haber una falta de iniciativa o flexibilidad donde hay un alto nivel de incertidumbre.</p>
Orientación a largo plazo	<p>Respeto a la tradición, que pueda resultar en dificultades a la hora de poner en marcha cambios.</p> <p>El cumplimiento de las obligaciones sociales puede poner a los amigos y a la familia por delante de las reglas y regulaciones.</p> <p>La protección de la propia "<i>face</i>" (reputación, dignidad), la propia y la de la contraparte, puede resultar en una tendencia al ocultamiento, omisión o dificultades para que se conozcan hechos objetivos. P. ej., aunque la hora de realizar una auditoría, un director de empresa se abstiene de ofrecer feedback negativo o desagradable al trabajador: o no le cuenta la verdad o sólo le cuenta una parte, para que este no pierda su "<i>face</i>". Si lo hiciera el trabajador podría llegar a hacer al jefe responsable del feedback, perdiendo la "<i>face</i>" propia. Este problema trasciende la consideración y respeto entre jefe y subordinado en entornos occidentales, las partes son hipersensibles a la crítica, y mucho menos en público.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Selmer y De León, *op. cit.*, pp. 48-65.

Comprender el funcionamiento de la *guanxi* es importantísimo. Es una relación personal, amistosa y recíproca a largo: ofrecer y recibir favores implica confianza recíproca entre



familiares y amigos de éstos. Por ello, no es fácil hacer negocios en Malasia y Singapur sin una persona residente en el país, que pueda mantener relaciones con un cliente, suministrador o partenaire potencial malasio-singapurense, alimentando la confianza personal dentro de las familias. Aquí puede residir uno de los problemas clave que explique la baja implantación de empresas españolas en Malasia y Singapur; que el estilo impersonal de negocios de los países occidentales depende de las formalidades legales, del marketing mix y los contratos, más que en las relaciones personales, largo placistas y basadas en la confianza. Así la empresa internacional que intente distribuir sus productos y no producir localmente, tendrá que echar mano de las redes de la Diáspora china in situ: sin ellas las posibilidades de prosperar son muy limitadas. De ahí lo preceptivo de estar representados con oficina sobre el terreno. Una vez la persona extranjera ha desarrollado su propia *guanxi*, en el largo plazo y con enorme coste y paciencia vuelve a su país de origen, con ella se pierde esa *guanxi*, y la empresa que le contrata tendrá grandes dificultades en crear otra *guanxi*, perdiendo bastante "*capital comercial*" y confianza. En este caso específico asiático gana importancia el "*conocimiento profesional tácito*" de los responsables de la diplomacia económica sobre el terreno<sup>56</sup>: los conocimientos sobre el funcionamiento de las redes empresariales chinas y su imbricación con las jerarquías políticas "nativas" cobrarían una importancia estratégica), frente al "*conocimiento profesional abstracto*" tecnocrático, más propio de los países occidentales.

Esta situación se aúna a la escasa presencia relativa frente a la de otros países de Europa Occidental, lazos culturales e inversión de marketing españoles, observable en las exportaciones puntuales españolas por partidas según sistema armonizado (HS) a Malasia y Singapur hasta 2010<sup>57</sup>, pocas, sin continuidad y muy debajo del peso de España en la exportación y PIB mundiales. Así, en las pequeñas delegaciones de la Diplomacia Económica española, con medios reducidos, en el contexto de alta distancia de poder malasio-singapurense, se produce una pérdida de "*guanxi*", cuando el jefe de la oficina comercial (*consejero económico comercial*) es relevado cada cuatro años; poco tiempo para labrarse relaciones sólidas en este contexto asiático. En las redes clientelares en los negocios malasio-singapurense<sup>58</sup>, la pérdida de "*capital social*"<sup>59</sup> puede ser muy grande, cuando el consejero "*desaparece*", con ella lo hace su "*guanxi*". Por tanto, el nuevo representante español difícilmente pueda interactuar óptimamente con las redes empresariales e institucionales de alto nivel por falta de "*face*" y contactos personales, que no se transfiere a un descendiente como en las familias chinas; no hay sucesor visible en la "*familia*". El nuevo consejero tendrá que labrarse sus propias "*amistades*", y su "*guanxi*".

En el ciclo vital del capital humano del personal de alto nivel de la Diplomacia Económica española en Asia, puedan pues tomar relieve las variantes de planificación de carreras y desarrollo profesionales; la transferencia de conocimientos específicos,<sup>60</sup> y la obtención de experiencia a largo por país asiático o a nivel regional. Por otra parte, sobre los conocimientos genéricos sobre Asia, ni existe una larga tradición sobre estudios especializados sobre países asiáticos con gran distancia cultural en España, ni parece que en la formación de los diplomáticos o empresarios españoles se preste demasiada atención a los

<sup>56</sup> Seabroke, Leonard, "Economists and diplomacy: Professions and the practice of economic policy", *International Journal LXVI*, vol. 66, nº 1, verano 2011, documento de trabajo del Programa PIPE de la UE (PIPE es "Professions in International Political Economies"), p. 635, en <http://pipesproject.eu/papers.html>.

<sup>57</sup> Estadísticas de NNUU del portal *Trademap*, en <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

<sup>58</sup> Se diferencia siempre malasias (malayas, chinas e indias), de malayas (musulmanas).

<sup>59</sup> Crawley et al., pp. 210-211 y 215. El "*Capital social*" se define aquí como: "suma de recursos reales o potenciales, incorporados; disponibles a través, y derivados de la red de relaciones que posee un individuo o unidad social".

<sup>60</sup> *Ibid.*, p. 211.



mismos. Aquí aparecen problemas de formación para la especialización funcional y geográfica<sup>61</sup>: la falta de conocimientos sobre lengua; economía y cultura de los negocios asiáticos; su cultura política; historia, diferentes etnias, etiqueta, y otros aspectos, tiene consecuencias a la hora de promover la imagen país; los intereses y los productos y servicios españoles. Los técnicos comerciales del estado español (eventualmente Consejeros), nada más aprobar las oposiciones, no suelen contar con una preparación y formación ad hoc extensa en temas asiáticos. Aunque que se les dé un briefing extensivo antes de ocupar puestos en Asia, no nos parece fácil que puedan absorber con rapidez, p. ej., lenguas asiáticas: chino mandarín; malayo; cantonés; japonés; coreano o tailandés, las cinco más importantes de Asia en términos económicos. Las dos primeras, transfronterizas, suponen el acceso a 1700 millones de clientes y facilitarían enormemente el comercio español con los países de la Diáspora china, incluida Indonesia.

Examinando el temario de las oposiciones de *Técnico Comercial y Economista del Estado*, las que pasa el personal español de alto nivel diplomático (Consejero), denotan un nivel de preparación extraordinaria en términos de "*conocimiento abstracto*": los conocimientos necesarios parecen bastante adecuados para facilitar las relaciones económicas españolas con otros países occidentales, para representar a España en las instituciones económicas multilaterales (desde el Banco Mundial a la UE), o para ejercer de profesor de Economía Internacional. Sin embargo, nada hay en el temario sobre economía latinoamericana; asiática, africana<sup>62</sup><sup>63</sup> o sobre idiomas o culturas asiáticas. Los requerimientos sobre marketing internacional sólo lo son de comercio exterior: nada sobre marca país; análisis de mercados; comportamiento del consumidor en términos étnicos o meta marketing, orientado a los sub mercados asiáticos. En el caso que nos ocupa, no es posible, por ejemplo, absorber 3000 caracteres chinos; comprender las principales etnias y culturas de los negocios en Birmania, Malasia o Singapur; no sólo es cuestión de traductores, es cuestión de sintonía y empatía multicultural, de habilidades blandas, genéricas y sobre todo, y esto es lo más importante, de "*guanxi*" y "*conocimientos tácitos*". Por tanto, el personal que retiene el conocimiento comercial "*tácito*" y genérico sobre los mercados de destino es el/los analista/s de mercado, jefe/s de sector y el personal administrativo. Este personal se elige supuestamente en concurso abierto, aunque se sabe que los exámenes lo son sobre temas genéricos sobre marketing internacional<sup>64</sup> y/o el mercado de destino. Los candidatos son seleccionados con el beneplácito de los Consejeros Comerciales con los que van a trabajar, que en general tampoco cuentan con conocimientos específicos sobre RRHH en el ámbito de reclutamiento y selección, reciclaje y formación de RRHH de los mercados asiáticos. Tradicionalmente se trataba de un personal laboral, no funcionario, muchas veces extranjero, en muchos casos no identificado con los valores e intereses nacionales. Aquí tampoco se intuye una estrategia de formación específica para las particularidades asiáticas y sus divergencias culturales con las españolas<sup>65</sup>.

<sup>61</sup>Crawley, *op. cit.*, pp. 204-210.

<sup>62</sup>BOE de 01.09.08, *Temario Oposición de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado*: en <http://www.boe.es/boe/dias/2013/10/01/pdfs/BOE-A-2013-10177.pdf>.

<sup>63</sup> Fuente: estudios como los impartidos en el programa del *Máster en Estudios de Asia Oriental de la SOAS* (en <http://www.soas.ac.uk/>>) o el *Máster en Estudios Orientales de la UOC*, [http://www.uoc.edu/web/esp/estudios/estudios\\_uoc/img/1141.pdf](http://www.uoc.edu/web/esp/estudios/estudios_uoc/img/1141.pdf).

<sup>64</sup>Véase la página del *Instituto Español de Comercio Exterior* donde se publican estas plazas en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/empleo/empleo-publico/index.html>.

<sup>65</sup> Fuente: experiencia personal del autor Manuel Sánchez Cánovas, como becario en la Oficina Comercial de España en Malasia (1998), y como Jefe de Misiones en Malasia y Singapur para AMETIC (Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones e Internet) (2001).



La flexibilidad para con lo que es "bueno" y "malo" en la cultura china sería bastante difícil de comprender desde un punto de vista occidental, con énfasis en resultados inmediatos. Diferencias culturales, que también podrían explicar la aparente falta de lógica que muchos occidentales encuentran al hablar de negocios con los chinos. Para éstos puede ser más importante la observación que ganar dinero en el corto plazo: no importa que alguien se merezca un trabajo por su cualificación o que el producto suministrado sea peor, depende de la familia o miembro de la misma provienen. En suma, el estilo de los negocios descrito se corresponde con el *Dinamismo Confucionista con Alta OLP* (Orientación al Largo Plazo)<sup>66</sup>.

¿Cuáles son las características más importantes de este concepto de "Alta OLP" según Crawley<sup>67</sup>?:

- a) *En los negocios lo primero es construir relaciones y asegurarse una posición de mercado a largo plazo.*
- b) *Lo que es bueno o malo depende de las circunstancias.*
- c) *Los opuestos se complementan, puesto que lo bueno o malo depende de las circunstancias.*
- d) *Pensamiento sintético.*
- e) *El Gobierno de los hombres.*

A estas características, podremos oponerles en orden aquellas de *baja Orientación a Largo Plazo*, más propias el capitalismo occidental (y por tanto español), y especialmente del de los EEUU:

- a) *Lo importante es maximizar los beneficios en el corto plazo y la cuenta de resultados.*
- b) *Existen unas directrices generales sobre lo que es definitivamente bueno o malo.*
- c) *Necesidad de consistencia cognitiva. La gente espera consistencia, es decir que la inconsistencia crea un estado de disonancia. Luego la disonancia nos lleva restaurar la consistencia.*
- d) *Pensamiento analítico.*
- e) *Imperio de la Ley.*

En la *aversión a la incertidumbre*, hay una diferencia considerable entre España, Malasia y Singapur. España experimentaría niveles altos en el índice de la dimensión del modelo de Hofstede, el 86, mientras que Malasia experimenta un nivel 36 y Singapur 8. Un alto nivel en el índice de aversión, indica que en el país se hace lo que se puede para prevenir la incertidumbre, luego hay numerosas reglas y regulaciones para controlar las actividades y el comportamiento en los negocios. Es decir, al menos en comparación con los malasios, los españoles estarían haciendo todo lo posible para evitar riesgos: no querrían sorpresas, serían más burocráticos y con muchas reglas formales en comparación con Malasia<sup>68</sup>. Los trabajadores evitarían tomar riesgos y les motivaría la seguridad y estabilidad, lo que se podría manifestar en la preferencia clara de los profesionales españoles por los trabajos de funcionario en el sector público, por oposición, a trabajos menos seguros y con remuneraciones menos predecibles en el sector privado. El grave problema es que al trabajar en el Sudeste Asiático se está sujeto a bastantes sorpresas inesperadas<sup>69</sup>, lo que redonda bastantes veces en una mala calidad, especialmente en los servicios. Por ejemplo, en Malasia

<sup>66</sup> Véase Schneider y Barsoux, *op. cit.*, p.88, donde se incluye el ranking para las dimensiones del modelo de Hofstede para España, Malasia y Singapur.

<sup>67</sup> Crawley, *op. cit.*, pp.79-83.

<sup>68</sup> Schneider y Barsoux, *op. cit.*, pp. 88 y 90.

<sup>69</sup> Experiencia de Eileen Crawley y Manuel Sánchez Cánovas como socios de la consultora malasia Crawley & Canovas Sdn Bhd en Malasia. Por ejemplo, se tardaron 10 meses en tramitar un simple visado profesional a través de la consultora india Advantist Management Consultants. La gestión, sencilla, tuvo un coste económico muy alto, dada la obstrucción de los funcionarios malayos (musulmanes).



se vive en una cultura de los negocios de enorme incertidumbre que pueda crear bastante stress entre los ejecutivos españoles. Ante "*riesgos inesperados*", tampoco es extraño encontrarse con "*soluciones inesperadas*". Es decir, aunque las regulaciones existen, no serían tan importantes como en España: se trasgreden con bastante más facilidad cuando se juzga necesario para que las cosas funcionen. Por ejemplo, a través del "*coffee money*"<sup>70</sup> o pequeños sobornos a la autoridad para que ésta pase por alto pequeñas trasgresiones de la Ley. En el caso concreto de un profesional con prisa en Malasia que se salta el límite de velocidad, éste soborna al policía para que no le multe. Es el beneficio común de no tener que resolver papeleos y se entiende que al policía le corresponde el dinero. El soborno aquí es una decisión pragmática, que difiere del de otros países en desarrollo: el abuso de poder se produce sólo si se trasgrede la Ley y si la voluntad es "*cooperativa*", no se entiende como antagonista.

Por el contrario, a pesar de registrar un nivel y ranking muy bajo en la dimensión *de aversión a la incertidumbre*, el Estado paternalista<sup>71</sup> de Singapur es una sociedad que cuenta con múltiples regulaciones, muy estrictas<sup>72</sup>, para controlar el comportamiento de grupos e individuos; una ciudad de apariencia intachable donde hay una multa para casi todo, desde el consumo de chicles y bailar en público, hasta por no tirar de la cadena del lavabo. Ni el hábito hace al monje, ni la multa al singapurense, dado que más de un sexto de la población tiene pasaporte malasio<sup>73</sup>. Ese número de reglas en Singapur y su cumplimiento, puede explicarse por su altísima y pragmática *distancia de poder* y el respeto (a veces ciego) a la autoridad. Sin embargo, es una sociedad relativamente abierta a los negocios de excelentes comerciantes y financieros, en la que la incertidumbre y los riesgos se aceptan como parte consustancial de los mismos. King<sup>74</sup> puntualiza ideas en la dirección contraria: la cultura de cautela y aversión al riesgo singapurense, en un entorno de *baja confianza* (nadie tomaría riesgos, porque nadie se fiaría de nadie), explicaría los bajos rendimientos relativos de las empresas singapurenses en el subsector de los fondos de inversión frente a las americanas y australianas. Por otra parte, sería habitual que en la plétora de empresas públicas singapurenses los directivos sean designados por el Gobierno, a la japonesa, al estilo *Amakudari* (los "*descendidos del cielo*"): se suele elegir para puestos de alta responsabilidad en las direcciones o los consejos de administración a ex funcionarios públicos de alto nivel (una gran parte de la unidad de élite de funcionarios de las AAPP, el *Administrative Service* o AS, los "*mandarines burócratas*"), vinculados con el partido en el poder (PAP). Para King<sup>75</sup>, el problema pueda ser que estos funcionarios son frecuentemente elegidos para las empresas privadas, y también se eligen a muchos militares y políticos retirados: es probable que este tipo de tecnócratas puedan realizar buenos trabajos en grandes empresas o monopolios públicos, pero su capacidad para poner en marcha PYMES tecnológicas, innovar o tomar riesgos en el entorno de hiper competencia a escala global es más cuestionable. Según Han Minli<sup>76</sup>, esto se habría visto en el desastre en las inversiones singapurenses en el Parque Industrial de Suzhou en la RP China: la mentalidad del "*mandarín*" singapurense habría chocado de frente con las habilidades sociales necesarias

<sup>70</sup> Crawley et al., *op. cit.*, p. 258.

<sup>71</sup> Mauzy, Diane K y Milne, Robert Stephen (2002): *Singapore Politics under the PAP*, 1ª ed., Londres, Routledge, p.11, p. 35 y pp. 40-43, y McCarthy, Stephen (2006): *The Political Theory of Tyranny in Singapore and Burma: Aristotle and the rhetoric of benevolent despotism*, 1ª ed., Abingdon, Oxfordshire, Routledge, 2006, p.108.

<sup>72</sup> King, *op. cit.*, pp. 40-41.

<sup>73</sup> Departamento de Estadísticas de Malasia, 2012.

<sup>74</sup> King, *op. cit.*, pp. 56-57.

<sup>75</sup> King, *op. cit.*, pp. 31, 90-94, y 114-115.

<sup>76</sup> Han Minli (2008): "The China-Singapore Suzhou Industrial Park: Can the Singapore Model of Development be Exported?", tesina de Licenciatura en Ciencias Sociales, Departamento de Ciencia Política, para la Universidad Nacional de Singapur pp. 1-25.



para relacionarse con otros en ámbitos empresariales, y otras como puedan ser la tensión competitiva; la flexibilidad; intuición, olfato para los negocios y sobre todo la humildad para tratar con los extranjeros (con relación a los empresarios y funcionarios del partido comunista de la provincia de *Suzhou* en la RP China).

Malasia y Singapur en los años 60 y 70, se habrían caracterizado en un pasado por ser sociedades de *baja confianza*<sup>77</sup>. Intensificada por el subdesarrollo institucional; la falta de capacidad administrativa y de fiabilidad del sistema legal e instituciones financieras, así como los bajos niveles de cultura empresarial moderna o desarrollo de capital humano. A esto se uniría la naturaleza netamente colectivista china, apoyada en la lealtad a las familias extensas, clanes y comunidades étnicas en un segundo nivel de menor intensidad en la *guanxi* para poner en marcha negocios, recelando del Estado. La combinación de ambos aspectos se manifestaría en la falta de confianza a la hora de hacer negocios con personas fuera de sus círculos familiares inmediatos, y la falta de capital social en Malasia y en Singapur, antes de los gobiernos del *Tunku Abdul Rahman* y *Lee Kwan Yew*. En resumen, los usos comerciales de los hombres de negocios de los países desarrollados occidentales, que interaccionan constantemente con personas que les son desconocidas antes de establecer negociaciones, entrarían en conflicto con las tradiciones de las Diásporas chinas en países en desarrollo<sup>78</sup>.

El Singapur de hoy, corporativista y burocrático, es una de las ciudades más modernas y caras del mundo, con excelentes infraestructuras y cierto tipo de protección social<sup>7980</sup>. Sin embargo, el subdesarrollo tecnológico de las PYMES singapurenses pueda estar relacionado con la *baja confianza*<sup>81</sup>: Las *startups* y PYMES singapurenses le dedicarían menos tiempo y recursos que las chinas, europeas o americanas, a la I+D+i y la formación, limitando las capacidades de desarrollo. Además, en términos de tecnología quedaría un largo camino por recorrer cualitativa y cuantitativamente, y las capacidades de I+D+i de Singapur serían relativamente dependientes de la tecnología extranjera. Aquí King relaciona la cultura de la baja confianza china con la reproducción de la tecnología (nadie se fía de nadie, nadie espera compromiso o responsabilidad de nadie), preguntándose cuánto tardaría un secreto relativo a una tecnología concreta en ser transmitido a la competencia, en el entorno cultural chino de la Diáspora. La indiferencia y la falta de valoración típica de los directores chinos para con sus empleados, también pueda tener que ver. King pone por ejemplo explicativo: cuando un empleado revela un secreto o una solución tecnológica se revela a un superior en la empresa, este finge no darle importancia o valor, y automáticamente se lo auto atribuye y lo vende a la competencia<sup>82</sup>. Aquí, culturalmente no habría "*culpa*" ninguna; y si nadie lo ve, tampoco "*vergüenza*", como las entendemos en Occidente. King relaciona estas actitudes para con los empleados, con la alta distancia de poder (países con "*exceso de generales*" y "*escasez de sargentos*"); y la "*face*" con la baja productividad/calidad en los servicios singapurenses<sup>8384</sup>, y

<sup>77</sup> McCarthy, *op. cit.*, p. 73.

<sup>78</sup> Delios, Andrew, and Singh, Kulwant: "Strategies for working with Governments in Asia", sección "Culture: Myths and alternate explanations", capítulo 3, *Strategy for Success in Asia: Mastering Business in Asia*, Hoboken, Nueva Jersey, EEUU, John Wiley & Sons Inc. Delios es profesor de Estrategia y Política en la Escuela de Negocios de la Universidad Nacional de Singapur.

<sup>79</sup> Mauzy y Milne, *op. cit.*, 2002, pp. 90-94 y 101.

<sup>80</sup> Barr, *op. cit.*, pp. 148-149.

<sup>81</sup> King, *op. cit.*, pp. 56-57.

<sup>82</sup> King, *op. cit.*, p. 212.

<sup>83</sup> Nos referimos a la Productividad por hora: la producción total es alta por el uso ineficaz que se hace del recurso humano en Singapur; jornadas de 60 horas por semana son lo habitual. Véanse las *Estadísticas de productividad del trabajo del Banco Mundial*, OCDE (2015) e *ILO* (2012) por países: Singapur versus la UE: en España se trabajaban 1666 horas y la productividad media por hora eran 50 dólares, en Singapur se trabajan 2170 horas y la productividad era de 42 dólares por hora: España tiene bajas tasas de productividad con relación a la



la baja consideración de los managers chinos para con el trabajo emigrante, que proviene de todo ese área, Filipinas y Sur de China. Esta situación abre grandes oportunidades a las empresas españolas de servicios (desde moda y restaurantes a constructoras<sup>85</sup>), quizá por la atención al cliente, mejor organización del trabajo y consideración de los emigrantes y su formación en las empresas; los singapurenses "*no se mancharían las manos*" en trabajos 3D<sup>86</sup> (duros; sucios; peligrosos o difíciles; que hacían los indios desde la fundación de los Estados Federados Malayos y ahora los emigrantes). La indiferencia de los managers chinos malasio y singapurenses ante el cliente y la calidad de los servicios es proverbial: quejarse es de mala educación, luego las quejas (atención al cliente) son obviadas para preservar la "*face*" de unos empleados no cualificados, mal pagados y desmotivados. King también apunta al entorno de trabajadores, cualificados o no, poco motivados por sus patronos, dado que la tasa de renuncias de empleo es altísima (el 24% de la plantilla se habría perdido como media en las empresas de servicios en 2010)<sup>87</sup>, lo que tiene un impacto directo en la productividad del trabajo. Es decir, los trabajadores no permanecen en las empresas y la calidad del capital humano se resiente: en un entorno de apatía, evitación de conflictos y altísimo respeto a la autoridad, cuando hay problemas con la dirección los empleados lo arreglarían cambiando de empresas. En la economía vibrante de Singapur siempre hay escaseces relativas de mano de obra cualificada, siempre hay otro trabajo que solicitar.

La *baja confianza* también explicaría el nepotismo, o la contratación interna dentro de las familias, dentro de la *guanxi*, discriminando a profesionales, suministros o capital externos. De cualquier modo, hoy sería bastante extraño que cualquier negocio se llevara a cabo sin el respaldo legal de contratos y documentación. Ni mucho menos en Singapur, donde las instituciones legales; mercantiles y financieras, las infraestructuras públicas y la capacidad administrativa han mejorado espectacularmente y hoy se contrata masivamente personal extranjero de alto nivel<sup>88</sup>. Con respecto a Malasia, es posible que las empresas chinas más dinámicas no desarrollen todo su potencial, prefiriendo: mantener un pequeño tamaño; ni crecer; ni invertir en I+D+i, ni mejorar sus prácticas de gestión y mantenerse como subcontratas de las grandes multinacionales para suministros con baja intensidad tecnológica orientados a la exportación<sup>89</sup>. Aquí habría dos razones fundamentales: primero, la misma cultura de *baja confianza* y; segundo, la NEP. La política del premier *Badawi* para con las PYMES habría intentado promover la aparición de *clusters* de empresas en determinados sectores económicos. Las empresas chinas e indias serían reticentes, por miedo a perder sus ventajas: dividir grandes órdenes podría haber redundado en abrir oportunidades a

---

Europa protestante exceptuando el Reino Unido. Aunque la productividad singapurenses es alta en la industria es muy baja en los servicios. De cualquier modo existen múltiples dudas sobre la fiabilidad de las estadísticas singapurenses.

<sup>84</sup> Anónimo: "When will service standards in Singapore improve?", Singapur, en la página del Singapore Institute of Management, 2 de septiembre de 2009, en <http://www.smu.edu.sg/perspectives/2012/06/26/when-will-service-standards-singapore-improve#.VK0EcCuUdVj>

<sup>85</sup> Anónimo, "Labour shortage, low productivity may delay building of new flats", en el portal de la televisión pública de Singapur, *Channel News Asia*, 30 de marzo de 2013, en <http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/singaporelocalnews/labour-shortage--low-productivity-may-delay-building-of-new-flats/553990.html>.

<sup>86</sup> Del inglés "dirty", "dangerous" y "demeaning" o "difficult" (trabajos 3D). Aquellos peligrosos, indignos o difíciles, respectivamente, que nadie quiere hacer y son realizados por emigrantes.

<sup>87</sup> Tan, Wendy, "The Ultimate Killer of Productivity in Singapore", *Singapore Business Review*, 6 de marzo de 2013, en: <http://sbr.com.sg/hr-education/commentary/ultimate-killer-productivity-in-singapore>.

<sup>88</sup> Centro de Competitividad del IMD, "IMD World Talent Report, 2014", Lausana, Suiza, International Institute for Management Development (IMD), pp. 10-28.

<sup>89</sup> Terrence Gomez, Edmond y Jomo, K.S. (1997): *Malaysia's Political Economy, Politics, Patronage and Profits*, 1ª ed., Cambridge University Press, pp. 49-53.



competidores potenciales (si una firma no puede con la orden, es bastante inusual que la comparta con otra). En este entorno de *bajísima confianza*<sup>90</sup>, las empresas sobrevivirían por su *guanxi* y tecnología, de ahí las reticencias a compartir información con competidores: colaborar con el competidor significaría perder estas ventajas tecnológicas y organizativas. El bajo respeto a los derechos de Propiedad Intelectual e Industrial en Malasia, también sería un agravante<sup>91</sup>. Las intervenciones del Estado malasio en las empresas chinas, la NEP (*New Economic Policy*), tendría también un impacto en la I+D+i: ¿para qué crecer o desarrollar nuevas tecnologías si la empresa pueda ser nacionalizada o intervenida por el Estado pro malayos (musulmanes), haciéndole perder el control sobre la misma al hombre de negocios chino?

En el contexto de la *guanxi* en países en desarrollo, el trabajo no es separable fácilmente de la familia o de cualquier otra actividad social. En cualquier entorno chino de la Diáspora, las familias siempre están dispuestas a trabajar en cualquier sitio o momento: los pequeños negocios chinos recuerdan a las familias extensas de origen agrario españolas en un pasado: no existe separación espacial entre el trabajo y el hogar en la familiar. Con respecto a los tiempos de finalización de trabajos o contratos, y con relación a la contratación en la *guanxi china*, las culturas de la empresa occidental serían generalmente *mono crónicas*: hacer cada cosa a su tiempo de forma planificada y ordenada. Sin embargo, en las culturas chinas el tiempo es *poli crónico*: la gente quiere hacer muchas cosas al mismo tiempo, lo que se manifiesta en las interrupciones constantes en las reuniones; cuando un camarero está hablando en el móvil, mientras se toma un café, mientras sirve a un cliente, al que se le interrumpe sin aviso para servir a otro, que probablemente tenga más "*face*" que el primero, o sea un familiar, o simplemente porque le viene mejor en ese momento. En estos países hay ocasiones en que las buenas maneras son imprescindibles, sin embargo hay otras en las que brillan por su ausencia. La *policronía* tiene implicaciones para la planificación de los negocios y los calendarios, ya que los hombres de negocios chinos, en muchos casos creen apropiado acabar un encargo cuando les parezca conveniente, en lugar de respetar unos plazos prefijados. En la empresa occidental, la ejecución, el control y la coordinación de los contratos se entiende como algo abstracto e impersonal, guiado por sistemas formales. Pero entre los chinos<sup>92</sup>, todo está sujeto a cambio en función de las circunstancias y relaciones personales (otra vez la cultura del *a quién conoces* y no de *qué sabes hacer, su importancia* y "*face*"), lo que añade impredecibilidad: las cosas van a pasar, pero no se sabe cuándo, y desde luego hay que olvidarse otra vez de la "*culpa*", al menos como se consideraba tradicionalmente en España. Además, nadie se va a sentir mal por enviar un suministro fuera de plazo, ya que en el *Confucianismo Dinámico*, no habría *Mandamientos Cristianos*, ni nada parecido. El control de resultados se ejerce a través de la *guanxi* y la cultura de la *vergüenza*, pero sin que exista *culpabilidad* alguna como la vemos en Occidente. Amenazar con hacerle "*perder la face*" a la contraparte china, puede llegar a ser el último recurso ante los incumplimiento de plazo, calidad, etc. En este ejemplo, si se le fuera creando fama en la *guanxi* (red de relaciones) a la contraparte china, de que esta es incapaz de hacer su trabajo en los plazos convenidos, porque ha favorecido a un cliente que entiende más importante que nuestra empresa a la hora de realizar un suministro, esta empresa perdería *face*, y por tanto capital comercial. Lo importante no es el rumor *per se*, si no a quién llega en la red familiar. El yo siempre se explica en relación a los demás y la autoestima por la consideración de los demás, a poder ser los de más rango y con más influencia sobre la persona, lo que estos piensan sobre la persona (subjetivo). El trabajo se hará cuando a la contraparte china le

<sup>90</sup> McCarthy, *op. cit.*, p. 73.

<sup>91</sup> Delegación Comercial de la Unión Europea en Malasia, 2010.

<sup>92</sup> Selmer y de Leon, *op. cit.*, p. 55-57.



convenga: en función de la importancia que el cliente tenga en su red, o lo importante financieramente y en términos de reputación y prestigio (*face*) que sea el trabajo. Aquí, lógicamente aparecen múltiples puntos de fricción entre la empresa española y la malasia o singaporense.

La armonía asiática: Dada la importancia de mantener cierta "*armonía*", paz social y tranquilidad dentro de la institución, algo bastante asiático, la eficacia y eficiencia organizacional puede resentirse. El director chino puede ser reacio a criticar (para evitar conflictos), o sacar a colación asuntos sensibles por el miedo a perder la propia "*face*". Los directores de empresa han de ser conscientes constantemente de las implicaciones de "*avergonzar*" a un colaborador. En consecuencia, los directores chinos evitan críticas directas y en público a sus subordinados, y en avergonzar a la contraparte<sup>93</sup>. Las críticas se han de expresar indirectamente, de forma lo más velada y en privado, con enorme tacto y cuidado a la hora de ofrecer cualquier "*consejo*" para que los procesos mejoren, cuidándose siempre de darle al subordinado una salida honrosa. Aunque estos aspectos haya que tenerlos en cuenta en cualquier cultura empresarial, en Malasia y Singapur la susceptibilidad ante la crítica del extranjero es intensísima, esta es una línea que todo occidental no debe de cruzar. Los representantes de la empresa española puedan encontrarse en estos aspectos bastantes más problemas que otros de otros países comunitarios como pueda ser el Reino Unido con gran tradición exportadora a la zona. Esto probablemente sea así porque en la cultura británica colonialmente emparentada con la malasio-singaporense y con *mayor distancia de poder*, se cuida mucho el que se dice, a quién y cómo se dice, mientras que los españoles somos más espontáneos, directos y emotivos y quizá menos protocolarios. Cualquier crítica de un error se toma de forma personal en Malasia o Singapur: cuando se critica la acción, involuntariamente se critica a la persona, creando enorme angustia y stress al empleado o la contraparte, que tiende a olvidarse convenientemente de la crítica constructiva, con impactos en la calidad y la productividad.

El concepto de "*perder la face*" es extensible a todas las etnias, no sólo la china, ya sean malayos e indios. Ni en Malasia ni en Singapur serian aceptables reacciones habituales en países como España o Italia: primero, no se pueden mostrar las emociones o los sentimientos de rechazo de forma directa, aunque se expresen de la forma más considerada posible (ni siquiera se pueda besar familiarmente a las persona en público como muestra de afecto); ni mucho menos levantar la voz o gesticular excesivamente (desde el punto de vista extranjero), muchas veces sin intención agresiva sino de rechazo justificado o involuntaria y cordialmente (esto también sería mal visto y mal interpretado en un contexto anglosajón, cuyas culturas penetran a las malasio singaporenses). Es tabú perder la compostura o los estribos por muy injusta que sea la afrenta a la parte española y por mucha razón que esta tenga. Son culturas en las que la razón es eclipsada por la etiqueta, la jerarquía y las formas, sociedades altamente desiguales y, vistas desde Occidente, injustas.

Las apariencias engañan: el semblante de modernidad de los empresarios en Malasia, Singapur o Hong Kong, pueda ser engañoso. Aunque hablen inglés bien, conduzcan buenos coches y vistan al modo moderno occidental, su cultura de base sigue siendo china o malaya y esto se refleja en su comportamiento. En la selección del personal<sup>94</sup>, los méritos de una relación particular en la *guanxi* eclipsan a los argumentos de orden moral: Se contrataría siempre a un profesional dentro de la propia red que a otra persona de fuera. Esta situación tiene implicaciones, tanto para los expatriados en Asia, como para miembros de otras etnias,

<sup>93</sup> *Ibid.*, p. 57.

<sup>94</sup> Selmer y de Leon, *op. cit.*, pp. 56-57.



como puedan ser malayos e indios, quienes no tendrían demasiadas posibilidades de acceder a puestos de responsabilidad en las empresas chinas, a no ser que esto fuera preceptivo por razones políticas, o para congraciarse con las altas esferas administrativas de la política malasia (pro malayos (musulmanes). El nepotismo es extenso y los directores chinos lo juzgan como aceptable. Por razones parecidas, en las compañías con directores de RRHH malayos (musulmanes), los trabajos son ofrecidos a malayos de su propio pueblo y comunidad étnica de origen, lo que encaja en la cultura malaya tradicional de mecenazgo<sup>95</sup>. En estos entornos de nepotismo institucional, es bastante problemático criticar y desarrollar el capital humano de la empresa (chino, malayo o indio), a través de evaluaciones de desempeño. En este ambiente de *alta distancia de poder* y *alto contexto*, el problema de la "face", ya abordado, tiene relevancia: si se critica a alguien que tiene buenas relaciones con otra persona más importante que es la que le ha puesto ahí, o cuando se critica a una persona que no está capacitada, pero tiene amigos en las altas instancias. Por tanto, es muy difícil despedir a este tipo de personas; formarlas; disciplinarlas; reciclarlas, etc. De esto se sigue que los problemas de baja confianza, alta distancia de poder en las decisiones y "face", no recomendarían la implantación en Malasia de PYMES centradas en la internacionalización de procesos productivos intensivos en tecnologías medias y altas, en industrias del conocimiento que precisan equipos flexibles, no jerárquicos, de trabajadores muy cualificados: el margen para los errores en calidad y retrasos puede ser bastante amplio, dónde el respeto por la propiedad intelectual e industrial es poco.

### **3. El impacto de la cultura malaya (musulmana) contemporánea en Malasia**

En un pasado, muchos extranjeros realizaban sus negocios en Malasia a través de intermediarios indios y chinos, sin demasiado contacto con los malayos (musulmanes), la etnia "nativa" minoritaria en Singapur<sup>96</sup>, aunque mayoritaria en Malasia. Sin embargo, la consideración de la cultura malaya es cada vez más importante por el creciente número de empresas relacionadas con el Estado<sup>97</sup>, que han crecido enormemente al calor del intervencionismo en la economía del *etnopopulismo* malasio de la *New Economic Policy*, la NEP<sup>98</sup> de discriminación positiva a favor de los malayos, en un entorno de resurgimiento del islamismo conservador malayo desde los años 70<sup>99</sup>. Son empresas controladas por malayos (musulmanes): telecomunicaciones; eléctricas; aeropuertos, agua y bancos. La alta política es una esfera controlada por malayos (musulmanes). Además, estos ocupan la mayor parte de los puestos de responsabilidad, cargos públicos y plazas de funcionario en las AAPP, espacio en el que se discrimina a favor de los mismos<sup>100</sup>, comprometiendo gravemente la calidad de su sistema universitario público a la hora de contratar profesores y ofrecer becas. Esta situación induce una fuga de cerebros chinos e indios, generalmente a Singapur o a países anglosajones<sup>101</sup>. Por otra parte, en las empresas privadas malasias no controladas por malayos

<sup>95</sup> Smith, *op. cit.*, p. 123.

<sup>96</sup> Fuente: Departamento de Estadísticas de Malasia y Singapur, 2010. En Malasia el 60% de la población es malayo-musulmana; 25% china, 9% india; en Singapur: 70% china, 13% malaya, 9% india.

<sup>97</sup> Gomez, Edmund Terrence: "The politics and policies of corporate development: race, rents and redistribution in Malaysia", en Hill, Hal et al. (ed.) (2012): *Malaysia's Development Challenges: Graduating from the middle*, 1ª edición, Abingdon, Oxfordshire, pp. 64-65.

<sup>98</sup> Watson Andaya, Barbara y Andaya, Leonard Y. (2001): *A History of Malaysia*, 2ª edición, Basingstoke, Hampshire, pp. 324-325.

<sup>99</sup> *Ibid.*, pp. 331-333.

<sup>100</sup> Hill, *op. cit.*, pp. 29-30 y Mauzy y Milne, *op. cit.*, 1999, p. 57.

<sup>101</sup> Hill, *op. cit.*, pp. 27 y 29.



(chinas, indias y empresas multinacionales) también operan la *Participación Bumiputra*<sup>102</sup> y las *Cuotas Bumiputra*<sup>103</sup>: el accionariado de las empresas ha de estar participado en ciertos porcentajes por ciudadanos que generalmente lo son de etnia malaya, y también en su personal. Estas situaciones crean tanto incertidumbre como distorsiones sustanciales en los mercados de trabajo y capitales malasio que puedan tener un impacto negativo en la escasa inversión española en Malasia: pocas decenas de millones de Euros, frente a los miles de millones invertidos por otros países de la Europa Occidental<sup>104</sup>. La complejidad política del entorno multiétnico, en un país con alta distancia cultural y geográfica, no prioritario para los intereses españoles, también pueda explicar esta inversión tan reducida.

La primera consecuencia de la NEP en el panorama empresarial habría sido la proliferación de empresas "*Ali Babá*", donde "*Ali*" es la fachada de la empresa, los malayos. Mientras que los malayos monopolizan el "*know who*", la influencia y los contactos en las AAPP, el dinero es controlado efectivamente por "*Baba*" (el "*chino*" en idioma malayo), es decir por empresarios de la Diáspora china y en menor medida indios<sup>105</sup>. Sin los contactos malayos, es imposible obtener contratos públicos, ya que desde que se puso en marcha la NEP en los años 70, los funcionarios bumiputra (malayos fundamentalmente) sólo suelen conceder contratos a empresas controladas por ciudadanos malayos. Además, en las empresas chinas de gran tamaño sujetas a la *Participación Bumiputra*, es frecuente que los altos cargos representativos estén ocupados por malayos (musulmanes), pero los departamentos claves en temas de marketing; financieros; organizacionales y tecnológicos sean dirigidos por chinos, indios o extranjeros<sup>106</sup>. Aunque esta situación refuerce en muchos casos el sentido de auto estima del malayo, en bastantes otros ofrece una sensación de duplicidad gerencial. Aquí es dónde entrarían en liza las relaciones *familiares* de tercer nivel de las familias de la Diáspora china con la élite política malaya.

Por otra parte y sobre la cultura política malaya de alto nivel tradicional<sup>107</sup>, aunque los sultanes cometieran crímenes contra sus súbditos, a estos les estaría prohibido rebelarse contra el sultán, dejando a Alá Todopoderoso propinarle al mismo sultán un castigo justo. La fuerza no sería suficiente para obtener la obediencia de los súbditos a los designios reales y por tanto la figura del gobernante se habría "*divinizado*". La tradición del origen divino de los sultanes afirmaría la autoridad real y que representa a la traición ("*derhaka*"), como un crimen castigable por las fuerzas propias de la majestad ("*timpa daulat*"). Esta pretensión de "*divinidad carismática*", investida de poderes sobrenaturales de origen hinduista y budista, habría sido constantemente cuestionada entre las élites de las cortes de los sultanatos malayos amparando la rivalidad entre el sultán y sus jefes y ministros. El carisma personal, debería de estar asociado con cierta "*aura sobrenatural*", el atributo esencial en la persona del soberano, entendido con connotaciones malayas. Aunque individuos con "*poderes extraordinarios*" aparecieran entre la gente común, los pretendientes al sultanato, líderes alternativos de los

<sup>102</sup> Es la proporción del capital social de las empresas reservada por ley a ciudadanos generalmente malayos (musulmanes): de la etnia que se autodenomina "nativa" de Malasia. Vid. Comisión del Mercado de Valores de Malasia, en <http://www.sc.com.my/bumiputera-equity-requirements-for-public-listed-companies/>.

<sup>103</sup> Nota: en virtud de la "Industrial Coordination Act, 1975" del Gobierno de Malasia, ley enmendada en 2006.

<sup>104</sup> Fuente: *Datainvest 2015*, del Instituto Español de Comercio Exterior (base de datos de IDE española) e *Investment Map 2015*, base de datos de NNUU sobre IDE internacional, 2015.

<sup>105</sup> Studwell, *op. cit.*, p. 29.

<sup>106</sup> Lee Kiong Hock, y Nagarah, Shyamala: "The crisis in education", en Hill, Hal et al. (ed.) (2012): *Malaysia's Development Challenges: Graduating from the middle*, 1ª ed., Abingdon, Oxfordshire, pp. 217-218. Las carencias y discriminaciones del sistema de educación público malasio, estarían afectando la preparación mediocre de los cuadros malayos (musulmanes).

<sup>107</sup> Watson Andaya, *op. cit.*, pp. 338-339.



insatisfechos, se elegían entre miembros de la élite, ya que los títulos nobiliarios no son hereditarios: lo que se corresponde hoy con la pléthora de pretendientes a los prestigiosísimos títulos concedidos por los sultanes malayos. El acuerdo sobre el Gobierno ("*kerajaan*") de Malasia no habría sido cuestionado por los "*comunes*" hasta el siglo XX, muy probablemente investidos de ese aura "*sobrenatural*" (siempre desde el punto de vista local), como el difunto presidente *Lee Kuan Yew* (un chino de los Estrechos, que hablaba malayo en casa, antes de la descolonización) desde los años 50, y el premier *Mohamed Mahatir* desde los años 80 (¿nuevos "*sultanes*" del siglo XX?), que en Singapur y Malasia, respectivamente, puedan haber concentrado el extraordinario poder de los rajás de otrora. En buena tradición hinduista, los ministerios y otros departamentos se entienden al servicio del líder para ejecutar su visión. Un líder efectivo, capaz de proveer materialmente y, en nuestra opinión, tener la capacidad de recompensar a sus extensas clientelas siguiendo la tradición de los sultanes malayos. Sus principales características y valores serían<sup>108</sup>: La lealtad en la línea del "*timpa daulat*"; seguir la costumbre o "*adat*"; la deferencia completa a la autoridad en un entorno ritual hierático y jerárquico; el deseo de evitar todo tipo de conflictos públicos (decir "*no*" es de mala educación, luego cuando se piden direcciones en Malasia lo normal es perderse, o no se entiende al viajero o no se sabe dónde están las cosas, pero todo el mundo dice "*si*"), en la línea de la cortesía, la paz social oriental y buenos modos tradicionales asiáticos, dejan espacio para la insinuación (y en la élite un sentido del humor muy particular, con cierto aire anglosajón); la consulta con sus inferiores de tipo holístico asianista, y que las decisiones se toman en conjunto, prefiriendo que estas lo sean por consenso que por mayoría (luego nadie tiene que pagar las consecuencias de cualquier error craso). A los críticos se les intentaría seducir, en lugar de reprimir (todo esto con enorme pompa y pesadez en aproximación indirecta, pero bastante efectivo), y a los oponentes derrotados siempre se les intenta dar una salida honorable, a cambio de una obediencia completa. El líder debe ser de carácter "*armónico*"; ni ser arrogante; ni impaciente, ni ambicioso. Se espera que la sucesión del líder sea un proceso pacífico y sin tensiones. Todo con ritual suntuoso, elaborado y preciso de sultán oriental. En general, el ritual, las apariencias y llamar la atención lo es casi todo y, con la llegada de *Najib Tun Razak* al poder (2008), hijo de nobles malasios, esta se escenifica en un mobiliario bastante pomposo que recuerda al Rococó francés, probablemente de inspiración *Qing*. El líder parece no equivocarse nunca y, como buen sultán malayo, tampoco parece sentirse responsable de alegaciones sobre corrupción en su entorno político inmediato (este sería su "*timpa daulat*"), nadie se equivoca porque sería de "*mala educación*" y poco "*armónico*" recordar los errores y alegaciones constantes en el entorno de la política malaya en la prensa china: aunque la prensa de la Diáspora e internacional apuntan a los constantes casos de corrupción, la censura oficial selectiva para las actividades administrativas y la gestión de las empresas públicas malasio singapurenses<sup>109</sup> se entiende algo tácitamente aceptado. Serían pues impensables muchas de las conversaciones habituales entre empresarios españoles sobre corrupción y política en determinados ámbitos, y menos si este es extranjero. En Malasia y Singapur, todo es "*dulce*", lo que es embarazoso, simplemente se suprime del discurso. Finalmente, ni el político malasio ni el singapurense medio parecen aceptar, luego por tanto contrarrestar racional y deportivamente, la crítica o un pensamiento "*negativo*" sobre su país o su desempeño personal, asociados (quizá cultural, infantil o interesadamente) de modo automático a una ofensa a la colectividad. En suma, casi cualquier crítica, justificada o no, pueda resultar "*negativa*" en un entorno de asianismo nacionalista.

<sup>108</sup> Mauzy y Milne, *op. cit.*, 1999, pp. 3-4.

<sup>109</sup> Rodan, Gary (2002): *Transparency and Authoritarian Rule in South East Asia*, 2ª edición, Abingdon, Oxbridge, R. U., Routledge, pp. 173-187. El relato explica, ejemplo a ejemplo, la subserviencia de las empresas de medios de comunicación occidentales al poder malasio y singapurense.



La cultura política malaya (musulmana), la élite política "nativa" de Malasia, es importante para la empresa española porque es casi imposible al día de hoy realizar negocios sin contar directa o indirectamente con ciudadanos malayos (musulmanes) en un entorno de corrupción generalizada<sup>110 111</sup>. En la obtención de las licencias para operar en los mercados y en el acceso a los contratos con o sin concurso público, es donde se centraría el grueso de la corrupción malaya (musulmana) de Malasia, ahí los contactos son imprescindibles<sup>112</sup>. Los grandes contratos de infraestructuras<sup>113</sup> son la variante estratégica de las relaciones económicas futuras de España con Malasia (y probablemente de todos los países del Sudeste Asiático menos Singapur), por su relación con las redes Bumiputra en las AAPP. Hasta hace poco, antes de la refinería que la empresa española *Técnicas Reunidas*<sup>114</sup> está instalando para la petrolera malasia (*Petronas*), siendo el sector español de infraestructuras líder mundial<sup>115116</sup>, España no habría sacado gran partido de las oportunidades que se dieron en crecimiento exponencial de las infraestructuras malasias desde los años 80. España no consiguió ningún contrato importante: desde los dos puentes colgantes enormes que unen la Isla de *Penang* con la Malasia Peninsular (más de 25 km de largo entre los dos) entre los más grandes del Sudeste Asiático, a la red de carreteras radiales del *Valle de Klang* y aquellas que conectan *Johor Barhu* con Singapur.

España no tendría demasiada imagen país entre los decisores malayos (musulmanes) del alto nivel político<sup>117 118</sup>. El grueso de los decisores en materia de contratación pública son malayos (musulmanes), también lo son sus sultanes y el mismo Rey de Malasia. Por otra parte habría que resaltar el rol e influencia de ciertas familias reales malasias en la política<sup>119</sup> y la

<sup>110</sup> Schwab, Klaus y Sala-i-Martín, Xavier: "The Global Competitiveness Report 2014-2015", Ginebra, Suiza, World Economic Forum (WEC), 2014, pp. 260-261.

<sup>111</sup> *Corruption Perception Index 2013, Transparencia Internacional*, en <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>.

<sup>112</sup> Mauzy y Milne, 1999, op. cit., p. 74.

<sup>113</sup> Pérez Pingarrón, Félix (2013): "Infraestructuras de Transporte en Malasia", informe realizado bajo supervisión de la Oficina Comercial de España en Kuala Lumpur., pp. 13; 24 y 25.

<sup>114</sup> Anónimo, "Se dispara un 3.58 en bolsa. Técnicas Reunidas firma un contrato con Petronas para un proyecto en Malasia valorado en 1.120 millones", Madrid, en el sitio web de la *Agencia Europa Press*, 19.08.2014, en <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-tecnicas-reunidas-firma-contrato-petronas-proyecto-malasia-valorado-1120-millones-20140818122816.html>.

<sup>115</sup> Chislett, William: "Spain leads the world market for infrastructure development", Madrid, Real Instituto Elcano, documento ARI 52/2014, 05.11.2014.

<sup>116</sup> Chislett, William: "Principales multinacionales de España: una fuerza cada vez mayor en la economía", Madrid, Real Instituto Elcano, documento. nº32/2007, 23.10.2007.

<sup>117</sup> Gomez Arrones, Manuel Feliciano (2011): "Industria de productos y componentes electrónicos en Malasia", estudio supervisado por la Oficina Comercial de España en Malasia, Instituto Español de Comercio Exterior, 55 páginas. En la p. 21: "...España no ha sido, ni es actualmente, un origen importante de las importaciones Malasias. No existe una imagen definida sobre nuestro país: se reconoce al país como europeo (a veces) pero no se sabe situarlo en el mapa. Los tópicos del fútbol, el tenis y otros deportes son conocidos a nivel de la calle, pero rara vez sale a relucir la situación de España como importante protagonista a nivel mundial en el sector de las energías renovables, las infraestructuras o la moda. Existe un desequilibrio en la balanza comercial entre ambos países, nuestras importaciones triplican nuestras exportaciones (aunque, en cualquier caso, representan una cifra muy modesta de las importaciones totales españolas, alrededor de un 0,3%)." Véase tb.: Delgado Pérez, Belén (2012): "El mercado del aceite en Malasia", nota informativa supervisada por la Oficina Comercial de España en Malasia, Instituto Español de Comercio Exterior, 24 páginas, pp. 5; 9 y 15, y García-Papí Martínez, Luis (2009), "Estudio de mercado de aceitunas y encurtidos en Malasia", supervisado por la Oficina Comercial de España en Malasia, Instituto Español de Comercio Exterior, 103 páginas, pp. 54 y 55.

<sup>118</sup> Martín, Sergio: "Experiencias de Internacionalización: Entrevista con Jaime Montalvo, ex Consejero Comercial de España en Malasia", Barcelona, Casa Asia, *Carta de Asia-Economía nº 81* (8 de septiembre de 2004), en: [https://www.casaasia.es/boletines\\_hist/economia/](https://www.casaasia.es/boletines_hist/economia/).

<sup>119</sup> El Artículo 45 de la Constitución de Malasia (2010), otorga al Rey la facultad de elegir a 40 de los senadores de la cámara alta; es un sistema de origen británico.



economía, por no hablar del enorme poder que les confiere la concesión de títulos nobiliarios a los grandes empresarios y personalidades políticas malasias<sup>120</sup>. El apoyo de la *Casa Real* en forma de visitas de Estado, así como visitas de la *Presidencia* y nuestros ministros más importantes al cargo de AAEE, Industria o Economía (visitas de alto nivel, con grupos de empresarios, y la plana mayor, con despliegue de medios publicitarios), podría tener una importancia estratégica para mejorar la imagen de España, dadas las particularidades de la Monarquía Constitucional de Malasia que otorga bastante poder e influencia a los sultanes<sup>121</sup>. Todo esto por no hablar de la cultura de las personalidades, el Patrocinio y las RRPP: la "photo opportunity", tan importante tanto en Malasia como en Singapur (manejar el *Show Business* maravillosamente como lo hizo la Cámara de Madrid en Kuala Lumpur en 2009<sup>122</sup>), sin obviar que existe una muy desigual distribución de la renta, concentrándose enormes patrimonios en pocos individuos<sup>123</sup>.

En Malasia y Singapur, los grandes empresarios, políticos y sultanes son personalidades de la prensa del corazón de la alta sociedad como el *Malaysian Tatler*<sup>124</sup> o el *Singaporean Tatler*: se entiende que dada la *alta distancia de poder* y/o la importancia de la "face", los medios de comunicación y otros eventos, sean instrumentos favorecidos hacer amigos y negocios, y extender la "guanxi" personal. En este sentido, recordamos el papel que se le atribuyó a Juan Carlos I de España<sup>125</sup>, en la obtención de contratos de alto nivel en los países del Golfo Pérsico. De cualquier modo, si estas visitas no tuvieran un impacto directo en las ventas de productos, servicios y proyectos españoles (Malasia y Singapur son bastante más modernas a nivel político que Arabia Saudita), sí que subiría bastantes enteros la imagen de España en el alto nivel. Estas visitas de Estado tendrían un impacto enorme en la "face" de los españoles en general en estos países. Este es un "know how" en el que no creemos que ni la empresa privada ni las instituciones públicas de España en estos países, tengan ni grandes medios<sup>126</sup>, ni demasiada experiencia, aunque en España lo gestionen de forma magistral. En suma, es posible que en esta parte del mundo se reúnan grandes hombres de empresa españoles extremadamente capaces en la producción y suministro de bienes y servicios de calidad, tan lejos de esa cultura de las RRPP, donde las jerarquías y el rito lo es todo. La calidad del recurso humano y la organización institucional de las empresas y Diplomacia Económica española, en su adaptación a estos mercados asiáticos sería pues una variante estratégica para los intereses de España en Malasia, Singapur y la ASEAN: el ajuste de los expatriados españoles<sup>127 128</sup> a mercados con culturas complejas, también pueda explicar que

<sup>120</sup> Yeng Ai Chun: "Social climbers pay big sums for dubious titles", *The Star* (Kuala Lumpur), 25.05.2009, en <http://www.thestar.com.my/story.aspx/?sec=nation&file=%2f2009%2f5%2f25%2fnation%2f3975892>.

<sup>121</sup> Fuente: "The monarch's discretionary powers", en el sitio web del *Consejo Superior de la Abogacía de Malasia* (Malaysian Bar Association), 04.01.2007. disponible en [http://www.malaysianbar.org.my/constitutional\\_law/the\\_monarchs\\_discretionary\\_powers.html](http://www.malaysianbar.org.my/constitutional_law/the_monarchs_discretionary_powers.html).

<sup>122</sup> Un evento magnífico en el que el público se mezclaba con modelos de alta costura en un espectáculo de buen flamenco, y degustaciones de vino de Jerez.

<sup>123</sup> Gómez, *op.cit.*, 2012, pp. 74-78.

<sup>124</sup> Fuente: Página Web de dos revistas. una malasia, *Malaysian Tatler*, y la otra singapurense, *Singaporean Tatler*, en <http://my.asiatatler.com/> y en <http://sg.asiatatler.com/tatler-list/300list>. Ambas revistas de alta sociedad, publican listas periódicas de los más ricos del país.

<sup>125</sup> Ontoso, Luis M.: "El Rey, el «mejor embajador» de las empresas españolas", *ABC* (Madrid), 3 de junio de 2014, en <http://www.abc.es/espana/rey-juan-carlos-i-abdica/20140603/abci-empresas-internacionales-embajador-201406021421.html>, y Agencias: "El Rey inicia una visita oficial a Emiratos Árabes y Kuwait", Madrid, en *Libertad Digital*, (13.04.2014), en <http://www.libertaddigital.com/espana/2014-04-13/el-rey-inicia-una-visita-oficial-a-emiratos-arabes-y-kuwait-1276515789/>.

<sup>126</sup> Una visita a las oficinas oficiales francesas, británicas o alemanas de promoción de exportaciones en Malasia y Singapur es suficiente para comprender los pocos recursos disponibles para las españolas.

<sup>127</sup> Crawley et al., *op. cit.*, pp. 176-177 y 182-184.

<sup>128</sup> *Ibid.*, pp. 129-134; 170-214, 197-212.



hasta hace bien poco (2010-2015) la implantación y exportación española en estos países haya sido reducida. Habría pues que poner el énfasis, no sólo en la gestión de "conocimientos tácitos" o "abstractos" sobre la región, si no en la selección, formación y reciclaje del recurso humano adecuado para nuestras empresas y diplomacia económica, y las consecuencias de la repatriación de nuestros profesionales<sup>129</sup>, para que muchas instituciones españolas no entren en deriva estratégica<sup>130</sup>. En términos genéricos y pensando en el sector privado, se precisaría de un perfil de candidato específico para estos mercados capaz de interaccionar con asiáticos en el ámbito público y privado en el largo plazo: no serían recomendables en las empresas personas nerviosas; firmes; asertivas, agresivas o con pocas habilidades sociales o en las RRPP, que puedan triunfar en mercados como los EEUU o Alemania. Estos son países que ni mucho menos son adecuados para personas que cuestionen el *status quo*, por muy bien intencionadas que sean sus acciones en lo político y empresarial. La discreción, la amabilidad y la paciencia son requisitos esenciales para estos mercados<sup>131</sup>.

### Bibliografía

Barr, Michael D. (2009): Lee Kwan Yew, *The Beliefs Behind the Man*, 2ª edición, colección "New Asian Library", Kuala Lumpur, Malaysia, pp. 146-147.

Crawley, Eileen; Swailes, Stephen y Walsh, David (2013), *Introduction to International Human Resource Management*, 1ª edición, Oxford, R. U., Oxford University Press.

Centro de Competitividad del IMD, "IMD World Talent Report, 2014", Lausana, Suiza, International Institute for Management Development (IMD).

Dent, Christopher M. (2002): *The Foreign Economic Policies of Singapore, South Korea and Taiwán*, 1ª edición, Cheltenham, R. U., Edward Edgar Publishing Ltd., p. 124.

Folk, Brian, y Jomo, K.S.: "Introduction", en Folk, Brian y Jomo, K.S. (eds.) (2003): *Ethnic Business: Chinese Capitalism in South East Asia*, 1ª edición, colección "Routledge Curzon Studies in Growth Economies of Asia", Abingdon, Oxfordshire, R. U., 2003.

Gallion, E.F.: "Does Culture Matter? Understanding educational outcomes in America 'an experience driven information society' by Revisiting Edward T. Hall", Annapolis, EEUU, Maryland Institute of Research, *Journal of Arts and Humanities*, tomo 2º, nº 9, octubre de 2010.

Gomez, Edmund Terrence: "The politics and policies of corporate development: race, rents and redistribution in Malaysia", en Hill, Hal et al. (ed.) (2012): *Malaysia's Development Challenges: Graduating from the middle*, 1ª edición, Abingdon, Oxfordshire, R.U., 2012,

---

<sup>129</sup> *Ibid.*, p. 205.

<sup>130</sup> Johson, Gerry; Scholes, Kevan, y Whittington, Richard (2008): *Exploring Corporate Strategy*, 8ª edición, Harlow, Essex, R. U., Pearson Education Limited, pp. 177-211.

<sup>131</sup> Se realizaron dos estudios de campo con más de cien encuestas y entrevistas en Malasia y Singapur entre decenas de hombres de negocios y profesionales próximos a los intereses españoles para completar el siguiente estudio: Sánchez Cánovas, Manuel (2015), "La imagen de España en la ASEAN, el caso de Malasia y Singapur, implicaciones para la Seguridad Nacional", tesis defendida en el Instituto Universitario Manuel Gutiérrez Mellado/UNED el 22 de mayo de 2017.



Gomez, Edmund Terrence y Jomo, K.S. (1997): *Malaysia's Political Economy, Politics, Patronage and Profits*, 1ª ed., Cambridge University Press, R.U., pp. 49-53.

Hamilton, Gary C.: "Overseas Chinese Capitalism", en Hong Liu (ed.) (2006): *The Chinese Overseas*, volumen II, 1ª edición, colección "Routledge Library of Modern China", Abingdon, Oxfordshire, R. U., Routledge.

Hill, Hal: "Malaysian economic development: looking backward and forward", y Gomez, Edmund Terrence: "The politics and policies of corporate development: race, rents and redistribution in Malaysia", en Hill, Hal et. al. (ed.) (2012): *Malaysia's Development Challenges: Graduating from the middle*, 1ª edición, Abingdon, Oxfordshire, R. U., 2012.

Hofstede, Geert (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, Maidenhead, Berkshire.

Hooker, Virginia Matheson (2003): *A Short History of Malaysia: Linking East and West*, 1ª edición, colección "A Short History of Asia", Crows Nest, Nueva Gales del Sur, Australia, Allen & Unwin, 2003.

King, Rodney (2008): *The Singapore Miracle, Myth and Reality*, 2º edición (1ª ed. 2006), Inglewood, Australia Occidental, Insight Press.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan, y Whittington, Richard (2008): *Exploring Corporate Strategy*, 8ª edición, Harlow, Essex, R. U., Pearson Education Limited.

Lee Kiong Hock, y Nagarah, Shyamala: "The crisis in education", en Hill, Hal et al.(ed.) (2012): *Malaysia's Development Challenges: Graduating from the middle*, 1ª ed., Abingdon, Oxfordshire.

Mackie, J.A.C.: "Overseas Chinese Entrepreneurship", en Hong Liu (ed.) (2006): *The Chinese Overseas*, volumen II, 1ª edición, colección "Routledge Library of Modern China", Abingdon, Oxfordshire, R. U., Routledge.

Mauzy, Diane K. y Milne [Robert Stephen](#) (1999): *Malaysian Politics Under Mahatir*, 1ª edición al cuidado de Michael Leifer, colección "Politics in Asia", Routledge, Londres.

Mauzy, Diane K y Milne, [Robert Stephen](#) (2002): *Singapore Politics under the PAP*, 1ª ed., Londres, Routledge.

McCarthy, Stephen (2006): *The Political Theory of Tyranny in Singapore and Burma: Aristotle and the rhetoric of benevolent despotism*, 1ª ed., Abingdon, Oxfordshire, R. U., Routledge, 2006.

Rodan, Gary (2002): *Transparency and Authoritarian Rule in South East Asia*, 2ª edición, Abingdon, Oxbridge, R. U., Routledge.

Ronen, S. y Shenkar, O.: "Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications", *Journal of International Business Studies*, vol. 44, nº9, 2013.



Saw, Swee-Hock (2007): *The Population in Peninsular Malaysia*, Singapur, National University of Singapore University Press.

Sardesai, D.R. (2010): *South East Asia, Past and Present*, 6ª edición (1ª ed., 2003), Boulder, Colorado, USA, Westview Press, 2010.

Schneider, Susan C, y Barsoux, Jean Louis (2002): *Managing across Cultures*, 2ª edición, Harlow, Essex, R. U., Financial Times Prentice Hall.

Schwab, Klaus y Sala-i-Martin, Xavier: "The Global Competitiveness Report 2014-2015", Ginebra, Suiza, World Economic Forum (WEC), 2014.

Selmer, Jan y De Leon, Corinna: "Culture and Management in Hong Kong SAR", en Warner, Malcolm (ed.) (2003): *Culture and Management in Asia*, 1ª edición, Londres, Routledge.

Smith, Wendy A.: "Culture and Management in Malaysia", en Warner, Malcom (ed.) (2003): *Culture and Management in Asia*, 1ª edición, Londres, Routledge.

Studwell, Joe (2007): *Asian Godfathers: Money and Power in Hong Kong and South East Asia*, Nueva York, Grove Press.

Suryadinata, Leo: "Ethnic Chinese in South East Asia: Overseas Chinese, Chinese overseas or South East Asians?" en Hong Liu (ed.) (2006): *The Chinese Overseas*, volumen III, 1ª edición, colección "Routledge Library of Modern China", Abingdon, Oxfordshire, R. U., Routledge.

Watson Andaya, Barbara y Andaya, Leonard Y. (2001): *A History of Malaysia*, 2ª edición, Basingstoke, Hampshire, R, U., 2001.