



Universidad
Rey Juan Carlos

Facultad de
Ciencias Jurídicas y Políticas

TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN RELACIONES INTERNACIONALES
CURSO ACADÉMICO 2023-2024
CONVOCATORIA MARZO

ENTRE PALABRAS Y NEGOCIOS:
UN ESTUDIO TRANSCULTURAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL LENGUAJE
EN LA DINÁMICA EMPRESARIAL Y EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
EN EL COMERCIO INTERNACIONAL ENTRE CHINA Y OCCIDENTE

AUTORA: Fernández Amblar, Genoveva

DNI: 20927022N

En Fuenlabrada, a 9 de marzo de 2024

“A las palabras no se las lleva ningún viento. Cada palabra destruye o edifica, hiera o cura, maldice o bendice”

“Si escuchas a ambas partes, se hará en ti la luz, si escuchas a una sola, permanecerás en las tinieblas”

“La mejor victoria es vencer sin combatir”

Agradecimientos

“Siempre que me siento pesimista por cómo está el mundo, pienso en la puerta de llegadas del Aeropuerto de Heathrow. La opinión general, da a entender que vivimos en un mundo lleno de odio y egoísmo, pero yo no lo entiendo así. A mí me parece que el amor está en todas partes. A menudo no es especialmente decoroso ni tiene interés periodístico, pero siempre está ahí. Padres e hijos, madres e hijas, maridos y esposas, novios, novias, viejos amigos... Cuando los aviones se estrellaron contra las torres gemelas que yo sepa, ninguna de las llamadas telefónicas de los que estaban abordo fueron de odio y venganza. Todas fueron mensajes de amor. Si lo buscáis, tengo la extraña sensación, de que descubriréis, que el amor en realidad está en todas partes”.

Parece mentira como una carrera como esta “Relaciones Internacionales” va mucho más allá de la política, la diplomacia, el derecho, los conflictos armados o la economía. Al fin y al cabo, todo ello, conforma sociedades, comunidades, culturas, incluso la armonía y la paz, de la que tratará de explicarnos esta investigación.

A mi madre y mi hermana, por ser mi pequeña y gran familia de tres.

A mi familia, por apoyarme siempre hasta al final y enseñarme a sacar todo en adelante.

A mis amigos, que pese al paso del tiempo hacen que todo sea como antes.

A mi tutora Karen, por su trabajo como docente, orientándome y aconsejándome cada día. Gracias por haberme brindado la oportunidad de realizar este trabajado dejando mi pequeño granito de arena.

A mi Madrid, por abrirme las puertas y otorgarme esta gran trayectoria académica y profesional.

Y en memoria de mi padre, estés donde estés, nunca olvidaré tus noches en las que me pasaba viéndote estudiar día tras día, por conseguir tu preciada plaza de oposición que finalmente lograste.

Como dicen, “vale más el que quiere, que el que puede”.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen	6
Abreviaturas	7
Introducción	8
I. El impacto de la cultura en los negocios	10
1. La cultura en China.	10
1.1. Cuestiones previas	10
1.1.1. <i>Las variables o dimensiones culturales en los negocios</i>	10
1.2. Diferencias entre China y Occidente	11
1.2.1. <i>Cultura Verbal y no verbal</i>	11
1.2.2. <i>La Teoría Social Clásica: las normas de relación</i>	14
1.2.3. <i>Protocolo, valores, y Normas sociales y de relación en China y en Occidente</i>	14
II. Las reglas y valores socioculturales en China en las negociaciones internacionales	16
2. Los valores socioculturales en China	17
2.1. Guanxi (Relaciones Personales)	17
2.1.1. <i>Características claves del Guanxi en los negocios y empresas</i>	17
2.2. Mianzi (Reputación y Prestigio Social)	18
2.2.1. <i>Características que comporta y su impacto en los negocios</i>	19
2.3. Xinren (Confianza personal)	19
2.4. Renqing (la obligación moral a mantener una relación)	20
2.5. Armonía	20
2.6. Jerarquía	21
2.7. Colectivismo	22
III. Análisis sobre la cultura y las estrategias que se pueden implementar para solucionar controversias y establecer negocios	23
3. Aspectos en los negocios en China	23
3.1. El Uso de Términos “Conflicto” o “Controversia” en China	23
3.2. El valor de la palabra y el papel de Confucio y del taoísmo	23
3.2.1. <i>Confucionismo</i>	23
3.2.2. <i>El taoísmo</i>	26
3.3. Condiciones sociopolíticas y culturales en la República Popular	26
3.4. Definición de Justicia en el Contexto	27
3.4.1 <i>Influencia cultural y filosófica en la concepción de justicia empresarial</i>	27
3.5. Importancia de la Privacidad y Confidencialidad	27
3.5.1. <i>Confidencialidad como garantía de integridad empresarial</i>	27
3.5.2 <i>Rol crucial de la privacidad y confidencialidad en la resolución de conflictos</i>	28
3.6. Los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MASC) en China	28
3.6.1. <i>Orígenes</i>	28
3.6.2. <i>Aspectos generales de los MASC en China</i>	29
3.6.2.1. <i>La mediación</i>	30
3.6.2.2. <i>El arbitraje</i>	34
3.6.2.3. <i>La negociación</i>	36
3.7. Actuación de Organismos e Instituciones Internacionales	37

3.8. Comparación con Occidente (visión general MASC Occidente vs China)	39
3.8.1. <i>Diferencias entre mediación Occidente vs China</i>	40
3.8.1.1. <i>Ventajas y desventajas</i>	42
3.8.1.2. <i>Aportaciones de Occidente y China</i>	43
3.9. El desarrollo de la implementación de los MASC a nivel mundial	44
<i>IV. Conclusiones</i>	47
<i>Bibliografía</i>	50
<i>Anexos</i>	57
.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Ilustración 1: Interrelación de partes en un proceso de Gran Mediación.....	34
Tabla 1: Clases de mediación en la República Popular China.....	33
Tabla 2: Informes de la CIETAC	39

Resumen

El auge de la globalización, el desarrollo de China tras los años 70, sus valores socioculturales y filosofías confucionistas, han desarrollado en China una cultura de paz en los negocios, dando poder al empleo de la palabra. Ahora bien, pese al uso de los Métodos Alternativos de Resolución de Controversias (MARC), ante el colapso de la vía judicial se podría estar generando un debate acerca del sistema judicial occidental y chino.

Abstract

The rise of globalization, China's development since the 1970s, its socio-cultural values, and Confucian philosophies have fostered a culture of peace in business in China, empowering the use of dialogue. However, despite the use of Alternative Dispute Resolution methods, the collapse of the judicial route could be sparking a debate about the Western and Chinese judicial systems.

Abreviaturas

- Ac. Antes de Cristo
- ADR Acrónimo en inglés de Alternative Dispute Resolution en español MASC
- CCI Centro de Cooperación Interbancaria
- CCPIT Consejo Chino para la Promoción del Comercio Internacional
- CIADI Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones
- CIETAC Comisión de Arbitraje Comercial y Económico Internacional de China
- CMAP Centro de Mediación y Arbitraje de París
- CMI Cuadro de Mando Integral
- CNUDMI Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil
- DSL Ley de Seguridad de datos
- HKIAC Hong Kong International Arbitration Centre
- ICC o CIC Cámara de Comercio Internacional
- ICSID Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones
- MASC Métodos Alternativos de Solución de Conflictos
- NARB National Advertising Review Board
- OMC Organización Mundial del Comercio
- ONG Organización no gubernamental
- PCA Corte Permanente de Arbitraje
- PCCh Partido Comunista de China
- R (...)
- RPCH República Popular China
- SHIAC Shanghai International Arbitration Centre
- TCLAN Tratado de Libre Comercio de América del Norte
- NAFTA Tratado de Libre Comercio de América del Norte
- UNCITRAL Comisión de Naciones Unidas para Derecho Mercantil Internacional
- CNUDMI Comisión de Naciones Unidas para Derecho Mercantil Internacional

Introducción

En el panorama de la resolución de controversias, los Medios Alternativos de Resolución de Conflictos (MASC) representan una poderosa herramienta que trasciende los confines de los litigios judiciales tradicionales. Simplemente al encender la televisión o ver el periódico, se pronuncian noticias de nuevos casos judiciales, crímenes o delitos, que abundan y colapsan el sistema judicial. Pero ¿acaso no existen otras alternativas que eviten este colapso? Por ello se recurre a los MASC, como alternativa a la vía judicial.

Este estudio se adentra en el fascinante mundo de los MASC en China y en Occidente, explorando el valor intrínseco de la cultura y la palabra en la búsqueda de soluciones colaborativas y justas. En ambos contextos, el tejido cultural y lingüístico ejerce una influencia profunda en la forma en que se abordan los conflictos y se buscan soluciones. En China, una historia milenaria impregnada de filosofías como el confucianismo y el taoísmo ha moldeado una tradición de resolución de conflictos que valora la armonía social y la preservación de las relaciones interpersonales. Aquí, los MASC, que incluyen la mediación y la conciliación, se han arraigado en la cultura como formas efectivas de resolver disputas de manera pacífica y discreta, honrando la importancia del diálogo y la preservación de las relaciones a largo plazo.

Por otro lado, en Occidente, la tradición legal y filosófica ha tendido a favorecer los litigios formales como método principal de resolución de disputas. Sin embargo, en las últimas décadas, ha surgido un reconocimiento creciente de los beneficios de los MASC, que ofrecen una alternativa más flexible y colaborativa a los procedimientos judiciales. La mediación, el arbitraje y otras formas de resolución alternativas están ganando aceptación y se están integrando en los sistemas legales occidentales, reconociendo el valor de la palabra y el diálogo como herramientas poderosas para la resolución de conflictos.

Tal y como dijo el historiador romano Tito Livio: “es mejor y más segura, una paz cierta que una victoria esperada”¹. Es por ello por lo que cualquier sistema de resolución de conflictos que se enfoque desde la postura del enfrentamiento, como es un proceso judicial, va a generar una frustración a la parte que pierde, que normalmente es el motivo de todo tipo de recursos y apelaciones que mantienen viva la confrontación durante mucho tiempo.

Con esto, tras el aperturismo de China en los años 70, el comercio mundial junto con las industrias y la mano de obra se están transformando debido al desarrollo económico del estado asiático². Sus alianzas comerciales en todo el mundo han causado que el “hecho en China”³, sea una constante en numerosos productos en el mercado globalizado actual. No obstante, el aumento de nuevos negocios ha ido acompañado de nuevos conflictos produciendo un debate acerca del empleo de los MASC y la vía judicial.

Es por ello por lo que, este estudio, pretende explorar la intersección entre los MASC, la cultura y el lenguaje en China y en Occidente. El modo en el que influyen los valores culturales y lingüísticos en la elección y aplicación de los MASC en cada contexto y lecciones

¹ Más vale asegurarse la tranquilidad y la paz consensuada, que un entorno victorioso repleto de disputas, enfrentamientos y adversidades.

² Otero Iglesias, M. et Vidal Muñoz, E. (2020). Las Estrategias de Internacionalización de las empresas chinas. *Banco de España*. Eurosistema. N.º 2015.

³ Fanjul, E. (12 septiembre 2013). Las relaciones empresariales de España con la China de la reforma: La Evolución de un modelo. *Real Instituto el Cano*. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/las-relaciones-empresariales-de-espana-con-la-china-de-la-reforma-la-evolucion-de-un-modelo/>.

que pueden aprender China y Occidente, el uno del otro en cuanto a la gestión de conflictos junto con la promoción de la justicia y la armonía social.

La cuestión que motiva la realización de este trabajo es demostrar la influencia de la cultura china en los MASC y como las palabras injieren de forma efectiva en los negocios. Por ello, debido al colapso del sistema judicial occidental⁴. A través de un enfoque comparativo y reflexivo occidental y chino, se tratará de iluminar estas cuestiones fundamentales y a contribuir al desarrollo de prácticas de resolución de conflictos más eficaces y culturalmente sensibles en un mundo cada vez más interconectado y diverso.

En este caso, la hipótesis, defenderá cómo los valores socioculturales chinos como la armonía y la confianza tienden a conducir a los empresarios chinos a una cultura de paz asociada al empleo de los MASC. Mientras que, en Occidente, el individualismo orienta a los empresarios a una cultura adversarial ligada a la vía judicial.

Para ello, se partirá del análisis de las variables socioculturales occidentales y chinas, las reglas y valores socioculturales chinos en las negociaciones internacionales, y los posibles métodos alternativos en la resolución de conflictos y de igual forma, se utilizarán indicadores como informes de trabajo de la CIETAC, de la Cámara de Conciliación de París o datos estadísticos del CIADI.

⁴ Ricou. J. (1 de mayo de 2023). El sistema judicial, a la cola de Europa por el colapso. *La Vanguardia*.

I. El impacto de la cultura en los negocios

1. La cultura en China.

1.1. Cuestiones previas

Los elementos culturales de un Estado marcan la forma en la que las personas interactúan y se relacionan entre sí con las empresas e instituciones⁵. Las diferencias en las creencias religiosas, normas sociales, trasfondo cultural o el idioma, pueden llegar a crear distancias entre empresas de diferentes Estados⁶.

Expertos como Hofstede y Bond, definen la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una categoría de personas de los de otra”. Una agrupación específica de personas puede constituir un grupo étnico, una organización, una familia o alguna otra unidad⁷.

Hoy día, dada la globalización económica y la presencia multinacional de las empresas, la gestión multicultural, ha cobrado especial importancia, principalmente, en el desarrollo de la cooperación entre empresas de diversos Estados, donde pueden surgir diferencias por sus antecedentes culturales⁸.

Dadas estas evidencias, se requieren directrices y herramientas de análisis específicos para evaluar esos contrastes en entornos como las empresas chinas y occidentales⁹. La cultura, influye de forma considerada en: las percepciones, en la toma de decisiones, en el uso de la palabra o incluso, en la resolución de conflictos.

1.1.1. Las variables o dimensiones culturales en los negocios

Diversos autores, han intentado comprender los aspectos culturales y sus diferencias en la gestión intercultural, con el fin de llevar a cabo relaciones comerciales internacionales con Estados con culturas completamente disímiles.

Hofstede, argumenta que la cultura basada en sistema de valores se compone de cuatro dimensiones: distancia de poder, individualismo frente al colectivismo, masculinidad frente a feminidad y evitación de la incertidumbre¹⁰.

Edward T. Hall, presentó una serie de conceptos centrados, en como las personas ven el mundo y cómo sus modelos culturales inconscientes determinan su interacción. Introdujo el

⁵ Amat Royo, J. (2016). La distancia de la cultura empresarial con china: una aproximación para el empresario español. *Revista Comillas*. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/7145>.

⁶ Pankaj, G. (2001). Distance Still Matters The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. <https://selimyazici.com.tr/wp-content/uploads/2018/09/04-Ghemawat-Distance-Still-Matters.pdf>.

⁷ Hofstede, G et Harris Bond M. (1988). *The Confucius connection: From cultural roots to economic growth*. Elsevier.

⁸ Adler, N.J. et Gundersen, A. (2008) *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson South-Western, Mason, OH, 398.

⁹ Ramos A. L. (2004). *Entorno económico: Elementos teóricos y metodológicos para sus análisis*. UNAB.

¹⁰ Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*,2(1). <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>.

estudio de la percepción cultural y el uso del espacio, y determinó los conceptos de policrónico y monocrónico basados en la capacidad de los individuos para atender múltiples tareas simultáneamente frente a atender a las tareas secuencialmente. Hall, también desarrolló un modelo contextual que combina la gestión del tiempo y del espacio en la comunicación intercultural de alto y bajo contexto¹¹. Richard Lewis, creó el Modelo Lewis, basado originalmente en los conceptos culturales de Hall de policronicidad, monocronicidad e incorporó múltiples dimensiones¹². Amplió los conceptos iniciales de Hall, los conceptualizó y los integró en tres nuevas dimensiones: Lineal-Activa, formadas por los individuos orientados a las tareas y a la planificación; Multiactiva, orientada a las personas y al diálogo; y la dimensión Reactiva, que identifica una personalidad en los oyentes introvertidos y respetuosos, orientados a la escucha¹³.

Según estas teorías, los empresarios chinos basan sus interacciones personales empresariales en la fuerza de las conexiones, conocidas como *guanxi*¹⁴ que dan prioridad a las personas sobre contratos y subrayan la importancia de establecer confianza. Por el contrario, los empresarios occidentales, priorizan la eficacia y la comunicación directas. Es más, en China, la jerarquía, la autoridad y el poder, estructuran la sociedad, lo que puede complicar las interacciones entre homólogos chinos y occidentales. Los chinos, prestan especial atención a las señales verbales y no verbales, y prefieren las presentaciones personales prolongadas durante las reuniones. Sin embargo, pueden ser suspicaces y desconfiados con los extraños, por lo que puede dificultar la creación de relaciones.

Los procesos de toma de decisiones también difieren, ya que los chinos suelen buscar el consenso y la armonía antes de tomar decisiones, mientras que los españoles, buscan priorizar la eficacia y la toma de decisiones rápidas.

Por estas razones los occidentales deben controlar sus emociones y evitar el lenguaje o los gestos de confrontación además de mostrarse flexibles y abiertos a los cambios en los acuerdos que pueden estar sujetos a modificaciones.

1.2. Diferencias entre China y Occidente

1.2.1. Cultura Verbal y no verbal

La dinámica de la comunicación entre los ejecutivos es otro aspecto fundamental en el mundo de los negocios internacionales, si bien, en China y en Occidente, se exhiben notables diferencias tanto en la expresión verbal como no verbal.

¹¹ Hall, E.T. (2019). Aportes de Edward T. Hall. *AFS Intercultural Programs*. <https://d22dvi4pfp3.cloudfront.net/wpcontent/uploads/sites/27/2019/02/13110951/ContributionsofEdwardTHallforFriendsofAFSES.pdf>.

¹² Lewis, R.D. (1996). *When cultures Collide*. Nicholas Brealey Publishing.

¹³ Amat Royo, J. (2016). La distancia de la cultura empresarial con china: una aproximación para el empresario español. *Revista Comillas*. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/7145>.

¹⁴ Definición de *guanxi*: (关系) El término *guanxi* está compuesto por dos sintagmas, sílabas, o caracteres: *guan* y *xi*. El primero de ellos puede tener el significado de «puerta» o de «valla para entrar» a un espacio, y el segundo puede ser comprendido con la referencia a «unión o conexión entre partes o elementos» o a la «relación entre personas». Obtenido por Ministerio de Industria y Turismo. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomicoIndustrial/362/93.pdf>.

En este contexto, la comunicación no verbal, adquiere especial relevancia, mayormente en Estados con culturas que no tienden a transmitir mensajes de forma clara y directa, sino por medio de actitudes y competencias. Aproximadamente entre un 30 y un 60 por 100 de los mensajes intercambiados en una negociación internacional se producen a través de la comunicación no verbal¹⁵. Esta puede clasificarse en activa y pasiva; la activa engloba elementos que el ejecutivo es capaz de controlar consciente y planificadamente: gestos de las manos, cabeza, postura... En contraste, la pasiva, es de naturaleza interpersonal y se define como la percepción de signos arraigados en la tradición o la costumbre: números, colores, símbolos.

Como muestra de ello, los colores, juegan un papel importante en el momento de envolver los regalos. El mejor color para envolver el regalo es el color rojo que significa suerte. Con el resto de los colores hay que tener cuidado pues el blanco, el negro y el amarillo con letras negras, se relacionan con la muerte y las ceremonias fúnebres. A la hora de regalar, hay que tener en cuenta las supersticiones de la cultura china con respecto a los números. El número 8 significa suerte, por lo que es recomendable regalar 8 flores, 8 vasos, 8 platillos, etc. El número 6 es el número de la concordia, se representa como un número que ayuda a solucionar problemas o arreglar situaciones tensas, por ejemplo, en caso de un conflicto en una práctica empresarial. El número 4 está prohibido, ya que simboliza la muerte, así como el número 73 que significa funeral o el 84 que representa la desgracia o el propio a los accidentes ¹⁶.

Por estas razones, en China, destaca la superstición de los números, colores, o del feng-shui¹⁷. Además, de un lenguaje corporal mucho más reservado y el respeto hacia el contacto visual hacia grandes autoridades o a la importancia de gestos¹⁸. Por el contrario, en el mundo occidental o europeo, la falta de expresividad facial puede llegar a demostrar desinterés, por lo que el contacto visual simboliza la sinceridad y el compromiso¹⁹.

En cambio, la comunicación verbal, per se, el idioma, ya sea hablado u escrito no pasa por desapercibido en cualquier tipo de actividad contractual o empresarial. Son muchas las ocasiones, en las que los directivos deben comunicarse en un idioma ajeno al suyo, y con el fin de evitar cualquier tipo de malentendido, el cuidado de lenguaje es vital ya sea: hablar despacio, empleo de un buen vocabulario o evitar repeticiones exactas. Estas son algunas de las recomendaciones a tener en cuenta en cualquier tipo de reunión empresarial, ya sea en China, Europa, o en cualquier otro Estado.

¹⁵ Llamares García-Lomas, O. (2011) La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, N.º 3011, págs. 47-52. <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/5066/5066>.

¹⁶ Protocolo & Etiqueta. *Regalos en China. Como hacer regalos y dar los regalos. La importancia del envoltorio Protocolo y etiqueta*. Obtenido el 12 de febrero de 2024. <https://www.protocolo.org/internacional/asia/regalos-en-china-como-hacer-regalos-y-como-dar-los-regalos-la-importancia-del-envoltorio.html>.

¹⁷ Definición *feng shui*: La palabra "feng shui" es una combinación de las palabras chinas para viento (風, *fēng*) y agua (水, *shuǐ*), y puede traducirse aproximadamente como "el camino del viento y el agua". El *feng shui* es un antiguo concepto filosófico chino basado en la idea de "ocupación consciente" y la armonización del espacio, con el objetivo de traer energía e influencia positiva a las personas que ocupan el espacio en el mundo. *Obtenido de Chinese Language Institute*.

¹⁸ Marion, B. (2006) *Réussir avec les Asiatiques, Business et bonnes manières*. Eyrolles.

¹⁹ Llamares García-Lomas, O. (2011) La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, N.º 3011, págs. 47-52. <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/5066/5066>.

Asimismo, si hablamos de la comunicación entre chinos, existen cinco características principales: comunicación implícita *hanxu*, centro de atención *tinghua*, cortesía *keqi*, mirada hacia dentro del círculo y estrategias de comunicación con orientación a la «cara»²⁰.

El primero el *hanxu*: es una forma de comunicación contenida, reservada, implícita e indirecta. Básicamente, cuando no hay cosas que no se dicen debemos entender que hay que dejar espacio para la negociación. Por medio de esta característica, se observa la importancia de la comunicación no verbal de los chinos. Los chinos aprenden a no expresar sus emociones, especialmente fuertes y negativas, y éstas se ven como una fuente de problemas de salud. Los sentimientos de amor, alegría o depresión se esconden en la cultura china. Para ellos lo importante son las acciones y no las palabras. Al no demostrar alegría amor, felicidad o tristeza, mantienen la armonía.

El segundo, el *tinghua*: Antes que nada, cada uno tiene un rol de hablar o escuchar en función de su estatus. No todo el mundo debe hablar, y sólo puede se puede ejercer el rol atribuido. De ahí que escuchar en china sea una actividad muy importante. Desde niños, se les inculca esto: un niño bueno es el que escucha a sus padres y en la mayoría de los colegios raramente se fomenta la enseñanza de hablar. Aplicado a este trabajo, en los negocios, en una empresa un buen empleado es aquel que practica *tinghua*, es decir que hace lo que se le dice y además tiene la voluntad de satisfacer las expectativas de los demás colegas y además aceptar las críticas.

El tercero, la cortesía *keqi*: Forma parte de un rito en todas las relaciones personales. Cuando una persona contesta a un ofrecimiento cualquiera, ya sea desde una taza de té, hasta un regalo, en general su respuesta, será «no», como expresión de cortesía, mientras que quien ofrece debe insistir hasta que le es aceptado. Esta actitud, se le vinculada valores de humildad y modestia.

Los conceptos de círculo de relaciones *zijiren* y personas de fuera del círculo *wairen* marcan las relaciones entre chinos y extranjeros. Los chinos tienden a hablar con gente de su círculo o entorno, pero aparecen distantes y herméticos antes los extraños o fuera de su círculo.

En último lugar, se encuentra el concepto de «cara», que posteriormente, se analizará, pero, en primer lugar, la noción de cara *lian*, que representa la confianza de la sociedad en la integridad del carácter moral de la persona, y, en segundo lugar, el concepto de imagen *mianzi*, que tiene en cuenta la proyección externa. Por todo lo anterior el manejo del concepto «cara» es esencial para mantener las relaciones existentes y mantener la armonía interpersonal. La preocupación por el mantenimiento de la cara no solo explica, sino que determina el uso correcto de las varias estrategias de comunicación en la cultura china. La preocupación por lo que otros puedan decir generalmente produce presiones insostenibles en los chinos, y el temor a ser criticados o ridiculizados ejerce un control muy efectivo sobre su conducta²¹.

Generalmente en sociedades como China, lo más importante es la cara del otro, por lo que la resolución de conflictos produce más compromisos que en las negociaciones entre occidentales. Las estrategias de conformidad requieren, para «dar cara» a los demás, no ponerse en desacuerdo con ellos en público, ya que esto representa una pérdida de cara (en las negociaciones con chinos el jefe de la delegación china que negocia no se enfrentará nunca con

²⁰ Tapia, J. G. (2005). Cultura y negociación en China. *Boletín económico del ICE*, 41-61.

²¹ Tapia, J. G. (2005). Cultura y negociación en China. *Boletín económico del ICE*, 41-61.

opiniones dispares dentro de su grupo). El continuo uso de intermediarios en situaciones conflictivas; el rol del intermediario es proteger la cara de cada parte en un conflicto interpersonal o incluso durante el trámite de una negociación, son algunos motivos de la importancia de la cara en china.

1.2.2. *La Teoría Social Clásica: las normas de relación*

La Teoría Social Clásica, asegura que la cultura varía en normas relacionales, especialmente en los patrones y prototipos de interacciones interpersonales^{22 23}. De ahí, surgen los diferentes hábitos y expectativas sobre las interacciones y relaciones en su vida personal o profesional. Según especialistas de comercio internacional, como Arnold, Karmeas o Katsikeas afirman el buen uso y la importancia de estas, la cual, además, incrementa los resultados en las empresas²⁴ y reduce los costes de transacción^{25 26}.

Las Normas de Relación, constan de múltiples dimensiones. Estas dimensiones, exploran la fuerza o interconexión de las relaciones entre individuos, e incluyen diversas normas de enfoque relacional como la solidaridad, la moderación, la integridad, la armonización en la resolución de conflictos, la flexibilidad, la reciprocidad y el intercambio de información.

A mayor distancia cultural, mayor falta de familiaridad con las normas relacionales. Teóricos como Kogut y Singh (1988) llegaron a la conclusión de que cuanto mayor es la distancia cultural, más probable es que el modo de entrada en ese mercado sea a través de una empresa conjunta en lugar de la adquisición de una empresa local. Las empresas conjuntas son una de las fórmulas más utilizadas por las empresas occidentales que entran en China, y exigen un alto grado de consideración por las normas relacionales y de confianza entre las partes²⁷.

En China, las normas relacionales y el desarrollo de la confianza son aún más críticos, debido, a su difuso acceso al conocimiento y a la aplicación de la ley, a la falta de aplicación de los derechos de propiedad intelectual y la falta de fidelidad a los contratos.

1.2.3. *Protocolo, valores, y Normas sociales y de relación en China y en Occidente*

Dentro de este escenario, también se requiere del estudio del protocolo, de las normas sociales y de relación específicas en China, que caracterizan los negocios, tanto en Occidente, como en China.

En primer lugar, el protocolo chino empresarial, suele seguir una estructura jerárquica y formal. En las reuniones, el saludo social consiste en la típica inclinación y una pequeña

²² Durkheim, E. (2012) *Las formas elementales de la vida religiosa. El sistema totémico en Australia (y otros escritos sobre religión y conocimiento)*. Fondo de cultura económica (FCE).

²³ Tocqueville, A. (2010) *La Democracia en América*. Trotta.

²⁴ C Bello, D y I Gilliland, D (1997) The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 61. Nº 1. pp. 22-38. <https://www.jstor.org/stable/1252187>.

²⁵ Ganesan, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyers-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.

²⁶ McNeilly, K. M. y Russ, F. A. (1992), Coordination in the Marketing Channel, *Advances in Distribution Channel Research*, 1, 161-186.

²⁷ Emprendedor global. (2016, 16 febrero). *Decálogo de la empresa Global*. Emprendedor Global - Blog de Comercio Exterior e Internacionalización. <http://emprededorglobal.info/decalogo-de-la-empresa-global/>.

sonrisa²⁸. No se utiliza el estrechamiento de mano, evitando el contacto visual directo, pero es muy habitual que lo realicen por respeto sin sentirse ofendidos por ello. Es cierto, como en la actualidad, las costumbres occidentales se están incorporando progresivamente en China, no obstante, los besos y abrazos son muy poco habituales, incluso, entre las parejas casadas, ya que no muestran sus sentimientos en público.

Cuando se entregan tarjetas de visita, se tienen que coger por las esquinas de estas, con las dos manos y no tirarlas nunca por encima de la mesa o tomarlas con una mano²⁹. Nunca se debe de poner el dedo encima del nombre de la persona, ya que consideran que el nombre escrito es el reflejo del alma de la persona³⁰. En consecuencia, es necesario no realizar anotaciones sobre las mismas. Las tarjetas, han de guardarse, preferentemente en el bolsillo de la camisa; de esta forma, al estar cerca del corazón consideran que se tienen buenos sentimientos hacia ellos. Nunca se ha de guardar una tarjeta por debajo de la línea de la cintura, ya que cualquier chino lo va a interpretar como un grave desprecio.

El té, para ellos es un ritual, lo toman a todas horas, pero siempre sin azúcar. En cuanto al alcohol, la raza china carece de una enzima que permite metabolizar el alcohol de la misma forma que la raza blanca, por lo que suelen emborracharse mucho más deprisa. A partir de estas evidencias es recomendable beber menos durante las comidas, y ellos solo van a beber cuando la otra persona lo haga.

Respecto a los obsequios, se debe de ser generoso, pero al mismo tiempo discreto, debido a que la pompa o el esplendor, no están muy bien vistos en la sociedad china. Es más, los regalos, nunca se abren en presencia de la persona que lo ha otorgado.

Por el contrario, en Occidente, los saludos suelen ser directos, con un firme apretón de manos y contacto visual. Destacan normas clave como: el trato igualitario, el civismo en comunicación, la ética laboral o la puntualidad³¹. Aunque, hoy día, se están incorporando nuevas técnicas que dan más importancia al trabajo en equipo, o a la resolución de conflictos tales como el *networking*³² o la lluvia de ideas³³.

En segundo lugar, las normas sociales y las normas legales no son equivalentes. Mientras que las normas sociales son aplicadas por los miembros de la comunidad en base a sus costumbres, valores y tradiciones culturales y sociales; las normas legales, son normas escritas que han sido redactadas por profesionales especialistas del derecho y se imponen a toda una sociedad³⁴.

²⁸ Meza, N., Arias, S., Martínez, B.A., Tataje, L.J. (2021). *Estilos de Negociación: China*. [Trabajo grupal Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://www.coursehero.com/file/153349690/Expo-Sem-14-Grupo-7/>.

²⁹ Galvan Soler, A (2020) *El protocolo de negocios en China, Chongqing*. [Trabajo final de máster Universitat Oberta de Catalunya]. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/109346>.

³⁰ Puig Rovira, J. M. (2012). *Cultura moral y educación*. Graò.

³¹ Morrison, T. et Conaway. W.A (2006). *Kiss, Bow, Or Shake Hands*. Adams Media.

³² Definición de networking: Práctica empresarial y de trabajo que consiste en aumentar una red de contactos. Obtenido del Diccionario de Cambridge. Traducción Propia.

³³ Lluvia de ideas: Técnica de grupo para generar nuevas ideas o solucionar problemas. Obtenido del *Centro Virtual Cervantes*.

³⁴ Bernardo Galiana. J.M (2017). *Los factores socioculturales: clave de internacionalización de la empresa occidental en el mercado chino*. [Tesis Escuela Internacional de Doctorado Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2520>.

Por un lado, en Occidente, las normas sociales provienen de la religión católica que ha influenciado en el pensamiento y en los hábitos sociales, y de la herencia de la filosofía lógica griega y de otras corrientes filosóficas de pensadores, tales como Santo Tomás de Aquino, Descartes o Kant ³⁵. No obstante, en China, las normas sociales parten especialmente de la corriente filosófica del confucianismo, aunque también en menor medida, de la religión budista de forma temporal, y del taoísmo.

El confucianismo, no es una religión, sino una corriente de pensamiento que busca la virtud de los individuos por medio de las relaciones sociales. Es más, durante más de 2000 años, este ha impactado en los conceptos sociales, éticos y políticos de la cultura china a partir de un conjunto de normas sociales de carácter moral, orientados a moldear el orden familiar y las relaciones sociales con su entorno^{36 37}. En esencia, considera, que las relaciones sociales del individuo deben de estar sujetas por la jerarquía y armonía³⁸. Asimismo, las enseñanzas de Confucio, las recogen sus analectas “Lun Yu” ³⁹, las cuales se concentran en cinco virtudes: benevolencia, humanidad, honradez, decoro, sabiduría y credibilidad y se plasman en cinco tipos de relaciones llamadas “wun lun” ^{40 41}, que se basan al mismo tiempo, en cinco tipos de relación jerarquizadas:

- Relación soberano-ministro
- Relación padre-hijo
- Relación marido-mujer
- Relación hermano mayor-hermano joven
- Relaciones entre amigos

Todas ellas comportan un orden estricto, una serie de roles y obligaciones mutuas que se reflejan entre los individuos de la sociedad. Del mismo modo, el taoísmo aporta diversos tipos de orientación: a la familia, a la jerarquía, a la armonía, a las relaciones, o a la reputación.

II. Las reglas y valores socioculturales en China en las negociaciones internacionales

En el mundo de las negociaciones internacionales, la profunda comprensión hacia las reglas y valores socioculturales desempeña un papel clave para el éxito de las interacciones comerciales. En la actualidad, China destaca tanto por su economía potencial, como por su exuberante historia cultural que influye en las prácticas empresariales. La cultura china,

³⁵ Bernardo Galiana. J.M (2017). *Los Factores Socioculturales: Clave de Internacionalización de la Empresa Occidental en el Mercado chino*. [Escuela Internacional de Doctorado Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2520>.

³⁶ Echavarría, P (15 de septiembre de 2009). *Aproximación a China*. Universidad EAFIT.

³⁷ Huang, G.H. and Gove, M. (2012) Confucianism and Chinese Families: Values and Practices in Education. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2, 10-14. <http://www.ijhssnet.com/journals>.

³⁸ Alan Buttery, E. et Leung T. K. P. (1996). The Difference between Chinese and Western Negotiations. *European Journal of Marketing*, 32, 374-389. https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/3/.

³⁹ Las Analectas son la versión escrita de una serie de charlas que Confucio impartió a sus discípulos, que fueron escritas y compiladas por estos. “Lún Yü,” significa discusiones sobre las palabras. Obtenido de Lun Yu. reflexiones y enseñanzas de Confucio.

⁴⁰ Obtenido de *Lun Yu: Reflexiones y enseñanzas*.

⁴¹ Wagner Moll, A (2021). La función ética del ritual en la filosofía de Confucio. *Universidad Nacional de Educación a Distancia*. <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiJ1r2zwoWEAxVXSKQEHZuOAm8QFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fdigitalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F8554302.pdf&usg=AOvVaw3UR4-Ndqu5rOgIM2Pdy-7o&opi=89978449>.

arraigada en milenios de historia, se refleja en una serie de principios éticos y filosóficos que construyen e influyen en la mentalidad empresarial, entre estos se encuentran: el *guanxi*, el *mianzi*, el *xinren*, el *renqing*, la armonía, la jerarquía y el colectivismo.

2. Los valores socioculturales en China

2.1. Guanxi (Relaciones Personales)

En China, el concepto *guanxi* (关系), significa “relaciones personales o conexiones”, se trata de un pilar fundamental ya que la sociedad china está orientada en las relaciones donde confluyen complejas redes sociales que juegan un papel fundamental en los negocios⁴². Fue a partir de los años setenta donde china comenzaba a tener un aperturismo económico gracias a Den Xiaoping⁴³ donde el *guanxi* destacó tanto en la sociedad como en los negocios en China⁴⁴.

El *guanxi* ha llegado hasta a Occidente en Estados como España otorgándole la responsabilidad del proceso de internacionalización en China⁴⁵.

2.1.1. Características claves del Guanxi en los negocios y empresas

1. Amplia red de negocios: El *guanxi* implica construir y alimentar una red de relaciones dentro y fuera de la organización. Estas conexiones pueden incluir clientes, proveedores, competidores y funcionarios públicos.
2. Confianza y reciprocidad: Toma de base ambas, fomentando la fiabilidad y el intercambio equitativo. Además, parte de las conexiones personales en contratos formales y a menudo se intercambian favores con el fin de mantener y fortalecer relaciones⁴⁶.
3. Aplicaciones diversas: Se aplica en diversos aspectos de los negocios como en: ventas y marketing, negociaciones, adquisiciones o en relaciones gubernamentales. Tiene la capacidad de brindar ayuda al acceso de información, obtención de un trato preferente, resolución de conflictos y mejora de la reputación.
4. Venta estratégica: El desarrollo y aprovechamiento del *guanxi* proporciona una ventaja competitiva en el mercado chino. Puede llegar a facilitar

⁴² Bernardo Galiana. J.M (2017). *Los Factores Socioculturales: Clave de Internacionalización de la Empresa Occidental en el Mercado chino*. [Tesis Escuela Internacional de Doctorado Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2520>.

⁴³ Líder Supremo de China desde diciembre de 1979 hasta 1989, introdujo grandes reformas en el mercado chino. Conocido como Arquitecto de la China Moderna.

⁴⁴ Gao, H., Knight, J., Yang, Z., & Ballantyne, D. (2013). Toward a gatekeeping perspective of insider–outsider relationship development in China. *Journal of World Business*, 49(3), 312–320.

⁴⁵ Martín, M. (2008). China es imprescindible para una empresa con visión estratégica global. *Revista de Nebrija*. Capítulo 20. <https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/pdf/caso-china-telefonica.pdf>.

⁴⁶ Wiegel. W et Bamford D. (2015). The role of guanxi in buyer supplier relationships in Chinese small sized enterprises a resource-based perspective. *Production Planning & Control*. Vol. 26, N.º 4, 308–327. <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2014.899405>.

mejores oportunidades de negocio, mejorar el acceso al recurso y obtener una comprensión más profunda de la dinámica del mercado.

5. Importancia cultural: El *guanxi* refleja la naturaleza colectivista de la sociedad china, haciendo hincapié en valores como la armonía social, la jerarquía y la consideración de las apariencias.

6. Desafíos y riesgos: A pesar de los numerosos beneficios que ofrece el *guanxi*, también plantea desafíos y riesgos. La posibilidad de crear dependencia, favorecer a ciertas personas y enfrentar dilemas éticos con consideraciones importantes. Además, para aprovechar al máximo el *guanxi*, es esencial una comprensión profunda de la cultura y las prácticas empresariales chinas^{47 48}.

Por estas razones, el *guanxi*, es un elemento necesario en los negocios en el Estado asiático, proporcionando a personas y organizaciones las herramientas necesarias para navegar en un entorno cultural e institucional único. La construcción y el aprovechamiento de efectivos del *guanxi*, pueden ser contribuciones significativas para el éxito empresarial a largo plazo y sostenibilidad.

2.2. *Mianzi* (Reputación y Prestigio Social)

El concepto *mianzi* (面子), no tiene traducción literal al español, pero traducido al inglés como *face* significa “cara”⁴⁹. Se trata de un concepto difícil de definir en la posición de Occidente⁵⁰. No obstante, varios investigadores lo describen como el respeto, dignidad y a la reputación que posee un individuo como resultado de sus logros⁵¹ e interacciones sociales⁵². Está muy enraizado en la filosofía confuciana y ejerce un papel importante en diversos aspectos de los negocios y de las relaciones interpersonales en China⁵³.

⁴⁷ Davies, H., Leung, T., Luk, S. et Wong, Y. (1995). The Benefits of “Guanxi”. *Industrial Marketing Management*, N° 24, 207-214. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)00079-C](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)00079-C).

⁴⁸ Wiegel, W. et Bamford D. (2015). The role of *guanxi* in buyer supplier relationships in Chinese small sized enterprises a resource-based perspective. *Production Planning & Control*, Vol. 26, N. ° 4, 308–327. <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2014.899405>.

⁴⁹ Bernardo Galiana, J.M. (2017). *Los Factores Socioculturales: Clave de Internacionalización de la Empresa Occidental en el Mercado chino*. [Tesis Escuela Internacional de Doctorado Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2520>.

⁵⁰ Yutang, L. (1939). *My country, My People*. William Heinemann.

⁵¹ Lau, V. M. Y. and Tovstiga, G. (2015) Exploration of relational factors: Sino-foreign joint-venture partnering. *Journal of Strategy and Management*, 8 (2), 191-202. ISSN 1755- 425X doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2014-0069> Available at <https://centaur.reading.ac.uk/40623/>.

⁵² Chou, Set Han, W. (2014). What happens when “younger” helpers meet “older” recipients? A theoretical analysis of interpersonal helping behaviour in Chinese organizations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 No. 4, 677-691. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0107>.

⁵³ Han, Y., & Altman, Y. (2010). Confucian moral roots of citizenship behaviour in China. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 35 – 52.

2.2.1. Características que comporta y su impacto en los negocios

- Reputación y estatus: El *mianzi* se vincula con la reputación y el estatus social, obtenido a través de logros notables, la adhesión a valores éticos y el mantenimiento de una imagen positiva dentro de la red social⁵⁴.
- Proteger la autoestima: Como un mecanismo de preservación, el *mianzi*, conserva la autoestima e identidad del individuo, instándolo a mantener su imagen, evitar la vergüenza pública y conservar una reputación intachable en cualquier circunstancia⁵⁵.
- Interacción social y creación de redes: A través de una gran influencia en el comportamiento individual, el *mianzi* configura los estilos de comunicación, los procesos de toma de decisiones y la dinámica interpersonal. Desempeña un papel crucial en la construcción y el mantenimiento de relaciones, especialmente en el contexto de *guanxi* (conexiones o redes sociales)⁵⁶.
- Jerarquía y respeto: Guiada por la estructura jerárquica de la sociedad china, el *mianzi* realza la necesidad de mostrar respeto hacia aquellos con un estatus social más elevado. Es imperativo ser consciente de preservar la imagen de los demás, especialmente en situaciones que involucren críticas, conflictos o desacuerdos.
- Negociaciones comerciales: El *mianzi* influye significativamente en este tipo de negociaciones donde se requiere de la muestra de humildad y comunicación indirecta, evitando todo tipo de comportamientos de confrontación. Generar confianza y establecer una reputación positiva y mostrar integridad son cruciales durante las negociaciones.
- Consumo y Bienes de Lujo: Este valor, ejerce un papel esencial en el comportamiento del consumidor, especialmente en los que tienden a consumir bienes de lujo. Mostrar su riqueza, estatus social y prestigio mediante la posesión de productos de alta gama, se considera una forma de mejorar el *mianzi* y ganar reconocimiento dentro de los círculos sociales⁵⁷.

2.3. *Xinren* (Confianza personal)

Xinren (信任), significa confianza en chino, así pues, la confianza ha pasado a ser fundamental en los negocios internacionales en China⁵⁸ especialmente por la inexistencia de un sistema legal e institucional en este país.

Los inversores o socios extranjeros que realizan negocios en China han de ser conscientes de la importancia de la confianza personal y así dedicar tiempo a establecer

⁵⁴ Hwang, K.-K. (2006). Moral face and social face: Contingent self-esteem in. *International Journal of Psychology*, 41(4), 276–281.

⁵⁵ Hwang, K.-K. (2011b). Moral Thought and Moral Judgment in Confucian Society. *International and Cultural Psychology*, 1, 159-185.

⁵⁶ Lin, L. (2013). Multiple dimensions of multitasking phenomenon. *International Journal of Technology and Human Interaction*, Vol. 9(1), 37-49.

⁵⁷ Sun, G., D'Alessandro, S. & Johnson, J. (2014). Traditional culture, political ideologies, materialism. *International Journal of Consumer Studies*, 38(6), 578- 585.

⁵⁸ Bernardo Galiana. J.M (2017). *Los Factores Socioculturales: Clave de Internacionalización de la Empresa Occidental en el Mercado chino*. [Tesis Escuela Internacional de Doctorado Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2520>.

relaciones con los chinos con los que desean emprender negocios. El desarrollo de la confianza personal requiere de empatía, de realizar favores y de tener el mayor contacto posible cara a cara ⁵⁹.

Al igual que los otros valores, el *xinren* se relaciona con otros valores socioculturales como: el *guanxi*, el *mianzi*, el estilo lingüístico y el rango. No obstante, hoy día, debido a las nuevas generaciones jóvenes de empresarios y ejecutivos, el grado de importancia de la confianza personal, ha ido decayendo, pese a esto, sigue siendo un factor significativo para los mayores de 38 años.

2.4. *Renqing* (la obligación moral a mantener una relación)

El *Renqing* (人情), se define como un conjunto de normas aplicadas en las relaciones en China, aunque también, es un factor clave en la realización de negocios chinos. Este valor, es el menos estudiado académicamente, no obstante gracias a este, ayuda a mejorar los valores mencionados anteriormente.

El contacto y el pasatiempo libre con los clientes fuera de la oficina, forma parte de del *renqing*, este, al igual que el *xinren*, ha disminuido con las nuevas generaciones⁶⁰. Sólo parece que continúe en las relaciones entre instituciones, empresas públicas o con aquellas con las que ya hay una relación estrecha, pero que ya no es una norma generalizada ⁶¹.

Pese a que el *renqing* en los negocios no haya sido tan investigado como el *guanxi* y el *mianzi*, este desempeña un papel vital en las relaciones comerciales, las oportunidades de negocio y el establecimiento del *guanxi*. El “*renqing*”, también se considera un valor importante que los ejecutivos extranjeros deben comprender, ya que puede ayudarles a interpretar y gestionar mejor el comportamiento empresarial chino. Las empresas pueden aumentar su *renqing*, ofreciendo activamente favores y apoyo a sus socios chinos, lo que las sitúa en una mejor posición ante los compradores chinos. Sin embargo, es esencial ser cauteloso a la hora de hacer favores para evitar caer en prácticas corruptas. Además, la práctica de hacer regalos debe hacerse con precaución, ya que en China existe una delgada línea entre los regalos y el soborno.

2.5. Armonía

El concepto de armonía lleva presente décadas en China, e influye en las actividades y relaciones llevadas a cabo en el Estado asiático⁶². No obstante, al igual que el *renqing* y el *xinren*, en la actualidad está pasando a tener un segundo plano⁶³.

⁵⁹ Labarca, C. (2015). *Ni hao Mr. Pérez. Buenos días Mr. Li*. Santiago de Chile: Ediciones UC.

⁶⁰ Chua, R. (19 de junio de 2012). Building Effective Business Relationships in China. Obtenido el 2 de febrero de 2024, de *MIT Sloan Management Review*. <http://sloanreview.mit.edu/article/building-effective-business-relationships-in-china/>.

⁶¹ Bernardo Galiana, J.M (2017). *Los Factores Socioculturales: Clave de Internacionalización de la Empresa Occidental en el Mercado chino*. [Tesis Escuela Internacional de Doctorado Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2520>.

⁶² Windrow, H. (2006). A Short History of Law, Norms, and Social Control in Imperial China. *Asian-Pacific Law & Policy Journal*, 7(2), 244-299.

⁶³ Lin, Z., & Zhao, Z. (2016). Culture, expatriation and performance: case of Chinese multinational enterprises. *Chinese Management Studies*, 10(2), 346-364.

El reflejo de la armonía en los negocios internacionales se lleva a cabo mediante la utilización de un lenguaje indirecto, la modestia, el respeto del protocolo, símbolos, tradiciones...

Tal y como hemos visto antes, toda esta serie de comportamientos están condicionados en China por el confucianismo⁶⁴, o del taoísmo⁶⁵.

Por estas razones, la armonía es uno de los principios que condiciona los comportamientos en los negocios como:

Las relaciones en las *joint-venture* (empresa conjunta) entre los chinos y los trabajadores extranjeros o empresas conjuntas basadas en un acuerdo comercial en el que un inversor extranjero y al menos una empresa china se asocian con un fin específico para así a posteriori adentrarse en el mercado chino. El papel que ejerce la armonía en las *joint ventures* se traduce en la importancia de mantener relaciones armoniosas y constructivas en las partes involucradas. Por medio de la colaboración y trabajo mutuo entre empresas se pretende lograr y alcanzar desafíos.

En la forma de resolver conflictos o el comportamiento de las personas en evitarlos: Con el fin de evitar el conflicto, la resolución de conflictos de forma pacífica, respetando la reputación y la jerarquía de los cargos.

La relación entre los trabajadores: Fomentando un entorno de trabajo pacífico e inclusivo, reduciendo las posibles tensiones y conflictos interpersonales.

La relación entre los supervisores y subordinados: Dado a que los supervisores son vistos como figuras de autoridad la armonía hace mantener el respeto mutuo y la jerarquía, manteniendo un espacio comunicativo y contractivo de trabajo.

2.6. Jerarquía

La jerarquía es posiblemente el valor sociocultural más destacado por el confucianismo, como mecanismo para lograr la armonía en la sociedad, llevado ya más de 2500 años en su antigüedad ⁶⁶ En China, el estilo de liderazgo no es igual que el de Occidente, se conoce por la importancia del respeto hacia rango jerárquico en el mundo empresarial.

De este modo se distingue principalmente por:

- La sensibilidad de los responsables de toma de decisiones: Mostrada para garantizar buenas relaciones con los clientes, o el respeto de rangos.
- Estilo de liderazgo: Conocido por ser mucho más personal, centralizado y autoritario. Las decisiones suelen tomarlas los MASC por consenso a través de subordinados de confianza que expresan sus opiniones e ideas. De este modo por medio de este estilo, no solo se pretende mostrar la importancia de mantener una buena relación

⁶⁴ Rosker, J. (2013). The Concept of Harmony in Contemporary P. R. China and in Taiwanese Modern Confucianism. *Asian Studies*, 2, 3–20.

⁶⁵ Wei, X., & Li, Q. (2013). The Confucian Value of Harmony and its Influence on Chinese Social Interaction. *Cross-Cultural Communication*, 9(1), 60-66.

⁶⁶ Windrow, H. (2006). A Short History of Law, Norms, and Social Control in Imperial China. *Asian-Pacific Law & Policy Journal*, 7(2), 244-299.

con los responsables de la toma de decisiones, sino también, con sus subordinados, y de entender las funciones que ejerce cada uno.

- Protocolo: Tal y como se ha mencionado en el capítulo anterior, el entendimiento y el respeto de las normas de protocolo, como la entrega de tarjetas o saludos es importante, y por ello, también aplica en el respeto de categoría jerárquica.

2.7. Colectivismo

La repercusión del colectivismo⁶⁷ en el mundo empresarial se muestra en la negociación, gestión, o comportamiento de los trabajadores o consumidores. Si bien, el impacto del colectivismo en China se ha centrado especialmente en el estudio del comportamiento de los trabajadores, es más, sigue siendo un factor necesario en el estudio del mercado chino. Es cierto que el individualismo⁶⁸ ha crecido en las últimas décadas en China, pese a esto, el colectivismo sigue siendo la figura dominante⁶⁹.

A la hora de realizar una negociación, los empresarios chinos, utilizan estrategias en las que todos ganan cuando existe una relación. De esta manera, se diferencian de los estados individualistas los cuales, una de las partes busca obtener las mejores condiciones posibles. Ahora bien, para poder obtener la confianza de la parte china requiere pasar por cuatro etapas de negociación: pruebas, intentos, formación de equipos y creación de confianza⁷⁰.

Por otro lado, los trabajadores de las sociedades colectivas tienen a tener una mayor orientación al compromiso y a la cooperación dentro de sus departamentos o equipos⁷¹

Según expertos en la materia como Zhang ... los ejecutivos chinos muestran una mayor identificación corporativa que la de las sociedades individualistas. No obstante, las diferencias culturales entre las sociedades colectivistas e individualistas pueden llegar a provocar un choque cultural en las empresas occidentales que operan en China.

⁶⁷ Definición de colectivismo: Doctrina que tiende a suprimir la propiedad particular, transferirla a la colectividad y confiar al Estado la distribución de la riqueza, obtenido de la *Real Academia Española (RAE)*.

⁶⁸ Definición de individualismo: Tendencia filosófica que defiende la autonomía y suprema de los derechos del individuo frente a los de la sociedad y el Estado. Obtenido de la *Real Academia Española (RAE)*.

⁶⁹ Decker, W., Calo, T., Yao, H., & Weer, C. (2015). Preference for group work in China and the US. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(1), 90-115.

⁷⁰ Wong, Y., & Tam, J. (2000). Mapping relationships in China: guanxi dynamic approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 57 - 70.

⁷¹ Han, Y., & Altman, Y. (2010). Confucian moral roots of citizenship behaviour in China. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 35 – 52.

III. Análisis sobre la cultura y las estrategias que se pueden implementar para solucionar controversias y establecer negocios

3. Aspectos en los negocios en China

3.1. El Uso de Términos “Conflicto” o “Controversia” en China

En el ámbito legal chino, la nomenclatura empleada para denotar litigios o disputas legales se aparta de la convicción occidental, manifestando así consideraciones culturales, jurídicas y lingüísticas que están profundamente enraizadas en la sociedad china⁷².

Haciendo referencia al capítulo anterior, la cultura china, prioriza la armonía y la estabilidad social sobre la confrontación abierta. En consecuencia, esta perspectiva influye en la forma de abordaje de los conflictos, instando a una resolución pacífica y conciliadora⁷³, que posteriormente se abordará en el trabajo con más detenimiento. Por ende, los términos “conflicto” o “controversia”, son preferidos para describir estas disputas legales, mostrando este énfasis cultural en la gestión pacífica de desacuerdos⁷⁴.

Del mismo modo, dentro del sistema legal chino existe una distinción entre litigios y disputas. Por una parte, los litigios *sùsòng* (诉讼), al igual que en el sistema occidental, hacen referencia a casos que han sido presentados ante un tribunal, mientras que las disputas abarcan una variedad más amplia de conflictos legales y no legales que aún no han llegado a un nivel de litigio formal. Por estos motivos, el empleo de términos como “conflicto” o “controversia” *zhēngyì* (争议) permiten una descripción más amplia y flexible de estas situaciones conforme a la estructura legal china⁷⁵.

3.2. El valor de la palabra y el papel de Confucio y del taoísmo

3.2.1. Confucianismo

Con el paso del tiempo, la sociedad actual se encuentra en un mundo más globalizado, donde la aparición de litigios y de conflictos con carácter internacional es cada vez más creciente. En consecuencia, los mecanismos empleados varían según el Estado donde nos encontremos y es la cultura, como responsable principal, quien determina la práctica jurídica, así como el empleo y elección de las distintas vías para la resolución de conflictos.

⁷² García. J.L. (2005). Cultura y negociación en China. *Boletín económico de ICE*. N°2835. https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/CULTURA_Y_NEGOCIACION_EN_CHINA.pdf.

⁷³ Bernardo Galiana. J.M (2017). *Los Factores Socioculturales: Clave de Internacionalización de la Empresa Occidental en el Mercado chino*. [Tesis Escuela Internacional de Doctorado Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2520>.

⁷⁴ Tan. Q. (2021). *La Mediación familiar un estudio comparado entre China y España*. [Trabajo final de Máster en Mediación y Resolución Extrajudicial de Conflictos Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48496/TFM-N.%20120.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

⁷⁵ Ruonong. H. (2021). *Traducción jurídica en el ámbito penal y el procesal penal entre el chino y el español: perspectivas multidimensionales*. [Tesis doctoral Departamento de Traducción e Interpretación Facultad de Traducción y Documentación Universidad de Salamanca].

De ahí que baste como muestra, las influencias sociológicas, históricas, y políticas que influyen o persisten en la resolución de conflictos de esta región. El claro impacto del confucianismo debido a sus tradiciones, historia y valores dejan como resultado: “*La resolución de conflictos por una tercera parte*”⁷⁶. Dicha metodología, con origen en China ha predominado en su sistema jurídico centrado en el encumbramiento de lo colectivo por encima de lo individual y donde la mediación y el arbitraje han ocupado un estatus destacado en su sistema judicial⁷⁷.

Teniendo en cuenta que la cosmovisión de los asiáticos es muy diferente a la occidental resulta difícil tomar el lugar del otro si no se conoce a cerca de estos factores que indiquen directamente en su manera de pensar ya que en efecto “el comportamiento de los chinos muestra una gran influencia de las ideas y valores del filósofo chino Confucio”⁷⁸.

Es por ello, que la filosofía confuciana, junto con los valores y la cultura, llevan a los individuos del continente asiático a sentirse motivados por la integridad y la honestidad (esto es lo que Confucio denomina o llama *Li*⁷⁹), en base al derecho, *fa* (ley) y el procedimiento judicial. Confucio pensaba que “*La cohesión y el bienestar de la sociedad debe asegurarse no a través de preceptos legales, sino mediante la observancia de rituales propios de li*”^{80 81}.

Además, el Confucianismo, (en chino: 儒家, *rújia*) se identifica como un sistema de pensamiento centrado en los valores humanos, así como la armonía familiar y social, la piedad filial (孝, *xiao*), la bondad (仁, *ren*) y el respeto (礼, *li*). Este sistema contiene una serie de normas rituales que determina como una persona debe actuar para estar en armonía en cuanto las relaciones con la gente.⁸²

Siguiendo las enseñanzas de Confucio con respecto a la armonía que debe existir en la sociedad se tiene la siguiente moraleja “el hombre más noble es digno, pero no orgulloso; el inferior es orgulloso, pero no digno”⁸³.

Asimismo, las enseñanzas de este filósofo no fueron solamente direccionadas a lograr un bien social. Planteó estrategias para tener éxito en los objetivos que se quieran alcanzar. Su moraleja dice lo siguiente: “Si careces de la autoridad suficiente, la gente no te escuchará; y si no te escucha, tus órdenes no serán cumplidas”. Esta estrategia, se basa en utilizar a los demás basándose en la idea de que si existen personas que carecen de capacidad, inteligencia o

⁷⁶ Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, Nº 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

⁷⁷ Tan. Q. (2021). *La Mediación familiar un estudio comparado entre China y España*. [Trabajo final de Máster en Mediación y Resolución Extrajudicial de Conflictos Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48496/TFM-N.%20120.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

⁷⁸ Mitter. R. (15 diciembre 2018). Confucio: por qué el legado del gran sabio chino ha sido tan influyente durante milenios. *Revista BBC History*.

⁷⁹ Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, Nº 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

⁸⁰ Malena. J.E. (3 de diciembre 2012). El concepto chino de Justicia: sus definiciones etimológicas y filosófica, y su administración (mediante dos estudios de caso) en la República Popular. *Instituto Superior de Estudio Religiosos*. <https://iser1968.files.wordpress.com/2012/12/malenacmp.pdf>.

⁸¹ Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, Nº 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

⁸² Tan. Q. (2021). *La Mediación familiar un estudio comparado entre China y España*. [Trabajo final de Máster en Mediación y Resolución Extrajudicial de Conflictos Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48496/TFM-N.%20120.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

⁸³ Paris. J.A. (2009). *Marketing internacional desde la óptica latinoamericana*. Buenos Aires Errapar.

conocimiento para poner resistencia a la manipulación, está bien que se las pueda controlar ya que se debe sacar el mayor provecho de las capacidades con las que contamos en un mundo en el que el pez grande se come al pequeño⁸⁴.

Por estas bases, esto los llevaba a que se sintiesen intimidados por el miedo o el castigo y es que la mayoría de sus seguidores, consideraban que el proceso judicial en China aún tenía un largo camino que recorrer, y que la intervención en los procesos judiciales gozaba de mala reputación. La mayoría tratará de evitar esto, pero sin crear ningún bien a la sociedad. Por ello, pese a que la tarea o la labor de los tribunales sea impartir la justicia, tal y como relata este pensador, lo correcto según él: sería crear una situación en la que no se dieran litigios.

El papel del colectivismo y la filosofía del confucionismo inunda las raíces de la cultura china. Sus consideraciones a cerca de la vida y de las diferencias relaciones o problemáticas de una sociedad están entrelazadas. China se considera una sociedad que evita el conflicto, tiene las condiciones para desarrollar o abordar un enfoque diferente a cerca de la resolución de controversias. Por esta razón, la mediación en China tuvo un escenario acogedor para su desarrollo.

Aunado a esto, el valor de la palabra es de suma importancia en los negocios o relaciones comerciales. Por medio de la palabra se refleja la confianza mutua, la integridad y el compromiso de cumplir con los acuerdos verbales.

Como muestra de ello, se encuentran argumentos fundamentales tales como:

1. La Confianza y credibilidad: En la cultura china las relaciones personales *guanxi* y la confianza *xinren* forman parte de los valores socioculturales chinos. Para ello, se necesita del cumplimiento de la palabra, brindando la capacidad de confiar en las promesas y compromisos verbales para construir credibilidad y respeto mutuo entre socios o empresarios. En consecuencia, si se cumple con lo acordado, se fortalecen las redes o relaciones personales facilitando e intensificando la cooperación o internacionalización de mercados⁸⁵.

2. La Cultura del Honor: De nuevo el honor y la reputación personal *mianzi* priman en este ámbito. Cumplir con lo prometido no solo demuestra la integridad del individuo, sino que también preserva su honor y prestigio en la comunidad empresarial. Por el contrario, no cumplir con lo acordado puede resultar la pérdida de respeto y confianza, lo que puede tener consecuencias negativas a largo plazo para la reputación y nuevas oportunidades de negocio⁸⁶.

Otro elemento que afecta a la cultura en los negocios son dos obras de la literatura clásica china: el arte de la guerra y el arte secreto de la guerra: las 36 estratagemas que llevan consigo los conceptos de estrategia y táctica.

⁸⁴ Gao. Y. (2008). *Las 36 estrategias chinas. La sabiduría de Oriente para Occidente*. Edaf

⁸⁵ Bernardo Galiana. J.M (2017). *Los Factores Socioculturales: Clave de Internacionalización de la Empresa Occidental en el Mercado chino*. [Tesis Escuela Internacional de Doctorado Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2520>.

⁸⁶ García. J.L. (2005). Cultura y negociación en China. *Boletín económico de ICE*. N°2835. https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/CULTURA_Y_NEGOCIACION_EN_CHINA.pdf.

La primera obra escrita por Sun Tzu, ha sido la responsable de guiar a los militares y generales chinos a la victoria desde hace veinticinco siglos y que ha aplicado a los negocios hace posible perseverar y sobrevivir al entorno, prevenir errores tácticos, aprovecharse de las condiciones y maximizar los beneficios de la victoria.

Además, por medio de la segunda obra, el libro titulado “El Arte Secreto de la Guerra”, se compiló 36 estrategias, escritas a mano. Esta obra se conoce por ser un clásico militar de la China antigua y propone la utilización del engaño, subterfugios o tácticas ocultas para conseguir objetivos militares. Estas 36 estrategias se dividen en seis grupos de acciones. Los primeros sirven para situaciones en las que se tienen ventajas y el segundo para cuando se está en desventaja. La creación y existencias de todas estas estrategias se han ido utilizando y hoy día se utilizan de forma continuada por los negociadores chinos⁸⁷.

3.2.2. El taoísmo

El taoísmo, se basa en la relación entre dos opuestos: el femenino el *yin* y masculino el *yang*; estas se completan y se oponen mutuamente, no se puede separar y se deben tomar como un todo, la colisión de ambas fuerzas lleva al caos. Es por ello por lo que los taoístas, están más preocupados por encontrar el compromiso que la verdad. Lo que llevaría a entender, basados en estos elementos, que la negociación para los chinos parte del respeto mutuo, confianza, beneficio, pacto y en el protocolo⁸⁸.

3.3. Condiciones sociopolíticas y culturales en la República Popular

China es un estado socialista desde 1949, con un partido único en el poder que es el Partido Comunista con cerca de 70 millones de miembros en toda China⁸⁹. La política del partido ha ingerido de gran manera en los últimos años, aunque en menor medida en la actualidad, pese a esto, hoy día mayoritariamente no se puede separar en muchos casos la política de los negocios.

La estructura económica centralizada del país posee un fuerte control del gobierno, aunque cada vez menos tal y como hemos mencionado antes. Las empresas económicas grandes son estatales, provinciales, propiedad de distritos, del partido comunista, del ejército: el mayor patrono en China es el Estado.

La estructura legal en China es poco estable, aunque se han hecho esfuerzos desde la entrada de China en la OMC (Organización Mundial del Comercio), y está sujeta en muchas ocasiones a la ideología política o a factores humanos. Pero gracias al aperturismo producido por Deng Xiaoping en 1978, China cambió por completo, haciendo que el gobierno intercambiase con las empresas extranjeras por tecnología convirtiendo a China en una gran potencia económica.

⁸⁷ Tapia Bello. J.L. (2005). Cultura y negociación en China. *Boletín Económico de ICE*. Nº 2835. https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/CULTURA_Y_NEGOCIACION_EN_CHINA.pdf.

⁸⁸ Tapia Bello. J.L. (2005). Cultura y negociación en China. *Boletín Económico de ICE*. Nº 2835. https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/CULTURA_Y_NEGOCIACION_EN_CHINA.pdf.

⁸⁹ Pira. (2015). Sinología: Cultura y negocios en China. *Chinafiles*. <https://www.china-files.com/sinologia-cultura-y-negociacion-en-china/>.

3.4. Definición de Justicia en el Contexto

Una vez más, al igual que en los demás contextos vistos anteriormente, el concepto justicia, también varía entre China y Occidente dado a sus diferencias culturales, históricas, sociales...

3.4.1 Influencia cultural y filosófica en la concepción de justicia empresarial

La palabra 公正" (*gōngzhèng*) justicia en chino, se forma mediante los caracteres *gōng* (公) muestra la importancia de la responsabilidad y la justicia en las relaciones sociales y *zhèng* (正) muestra la rectitud moral y la integridad⁹⁰. El conjunto, perse, la palabra justicia, representa la equidad, imparcialidad y corrección en la toma de decisiones en la conducta ética. De ahí que la justicia china, se vea influenciada por las filosofías confucianas, el cual promueve la benevolencia, el respeto hacia la jerarquía o la rectitud.⁹¹

Es más, a la hora resolver conflictos o controversias por métodos alternativos como la mediación, las partes suelen tender a estas soluciones para así preservar su dignidad y reputación *mianzi* de todos los involucrados, manteniendo la armonía social.

Mientras que, en Occidente, la justicia⁹² en los negocios tiende a estar más influenciada por los derechos individuales e impera la ley. El individualismo y la competencia destaca en la cultura empresarial occidental. Predomina un sistema legal adversal en la mayoría de los países occidentales, donde la resolución de conflictos a menudo implica litigios y juicios públicos donde las partes presentan argumentos en un tribunal de justicia.

3.5. Importancia de la Privacidad y Confidencialidad

La privacidad y la confidencialidad ejercen un papel primordial en el ámbito empresarial, especialmente en entornos como en China, donde las relaciones comerciales y la gestión de conflictos pueden estar influenciadas por consideraciones culturales y legales específicas.

3.5.1. Confidencialidad como garantía de integridad empresarial

En el Estado asiático tanto la privacidad como la confidencialidad, están reguladas por diversas leyes y normativas, dentro la cual se encuentra la Ley de Seguridad de Datos (*Data Security Law*), DSL por sus siglas en inglés) que entró en vigor en septiembre de 2021. En concreto, dicha ley regula el procesamiento de datos en China, entendiéndose por “datos” cualquier registro de información en forma digital u otras formas^{93 94}.

⁹⁰ Fan, W. (2014). *La Fraseología en chino y en español: Caracterización y clasificación de la Unidades fraseológicas y simbología de los zoónimos. Un Estudio contrastivo*. [Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Filosofía y Letras Departamento de Filología Española]. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/663035/wu_fan.pdf?sequence=1.

⁹¹ Malena. J.E (1968). El concepto chino de Justicia: sus definiciones etimológica y filosófica, y su administración (mediante dos estudios de caso) en la República Popular. *Instituto Superior de Estudios Religiosos*. <https://iser1968.files.wordpress.com/2012/12/malenacmp.pdf>.

⁹² Principio moral que lleva a determinar que todos deben vivir honestamente. Obtenido de la *Real Academia Española (RAE)*.

⁹³ Lezcano. A. (2021). Nueva Ley china de Protección de Información Personal. *Cátedra china*. <https://www.catedrachina.com/single-post/nueva-ley-china-de-protección-de-información-personal>.

⁹⁴ Garrigues. (11 de junio de 2021). China aprueba la nueva Ley de Seguridad de Datos. *Garrigues*. https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/china-aprueba-nueva-ley-seguridad-datos.

A través de leyes o regulaciones como estas, se establecen los derechos y responsabilidades tanto para las empresas como para los individuos en relación con la recopilación, el uso, la divulgación y la protección de la información personal. Generalmente las empresas o entidades chinas suelen tratar con detenimiento y precaución la información confidencial, especialmente en lo que respecta a la propiedad intelectual, secretos comerciales y datos estratégicos.

No obstante, paralelamente, las empresas pueden implementar medidas de seguridad, como acuerdos de confidencialidad, políticas internas de protección de datos y tecnologías de seguridad de la información, para así poder preservar la privacidad y la confidencialidad de la información comercial posible.

3.5.2 Rol crucial de la privacidad y confidencialidad en la resolución de conflictos

En lo que concierne en este capítulo, ante la posible aparición de conflictos en relaciones comerciales, el mantenimiento y cuidado de la confidencialidad de la información relacionada con las disputas es esencial en los métodos alternativos de resolución de controversias, así como la mediación y el arbitraje.

Son muchas las ocasiones en las que las partes en disputa prefieren resolver sus diferencias o controversias de manera confidencial y fuera del sistema judicial público, para así, proteger la reputación de sus empresas, llevando a preservar su reputación *mianzi* y evitando la divulgación pública de información sensible⁹⁵.

En el siguiente punto se explicarán al detalle cuales son los MASC en China, pero cabe destacar como, gracias a medios como la mediación o el arbitraje, se ofrece un entorno más privado y confidencial en la resolución de controversias. Gracias a estos, las partes pueden acordar preservar la confidencialidad de los procedimientos y de los resultados⁹⁶.

3.6. Los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MASC) en China

3.6.1. Orígenes

El empleo de los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (*o Alternative Dispute Resolution, ADR, si empleamos el vocablo en inglés*) ha ido en aumento en los últimos años tanto en la doctrina, como en la práctica legal. Por costumbre, la litigación y el arbitraje han sido las formas más empleadas de resolución de controversias en la cultura occidental y por ello, el debate o estudio a cerca de estos dos métodos siempre ha sido un tema de estudio⁹⁷
⁹⁸.

⁹⁵ Ortega. P.A. (2010). *Importancia de la Negociación y la Solución de Controversias con la República Popular de China*. [Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado en Estudios Internacionales, mención bilingüe en Comercio Exterior Facultad de Ciencias jurídicas Escuela de Estudios Internacionales].

⁹⁶ Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, Nº 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

⁹⁷ Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, Nº 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

⁹⁸ Campbell. (1995). *Dispute Resolution Methods: Comparative Law Yearbook of International Business Special Issue (Comparative Law Yearbook Series Set)*. Editorial Springer.

No es ninguna novedad escuchar u observar quejas diarias a cerca de que la litigación presenta problemas. Los tribunales estatales presentan una gran lista de casos sin resolver, o como el colapso abunda en los tribunales o sistemas judiciales internos. Por ello, como respuesta, los gobiernos de turno han tratado de implementar formas o medidas para tratar de descolapsar el sistema judicial por reducir los tiempos de respuesta y demora, los sobrecargados y costosos procesos judiciales o evitando también la injusticia en los órganos jurisdiccionales. Por ello, el arbitraje y la mediación han sido las herramientas más utilizadas por los Estados como empleo de los MASC en la resolución de dicho problema.⁹⁹

Pero ahora bien ¿realmente qué son los métodos alternativos de resolución de conflictos realmente? Y ¿cómo llegaron a China?

Su origen, proviene de las más antiguas civilizaciones ejemplos como, la Antigua Grecia y Roma donde se comenzaron a desarrollar tempranas prácticas de arbitraje. Si bien filósofos conocidos como, Aristóteles ya comenzaron a discutir sobre la mediación y conciliación como forma de resolver conflictos de manera justa y equitativa. En Asia, en lugares como China donde se centra esta investigación, se implementó la mediación o el arbitraje durante siglos para resolver disputas comerciales, familiares y comunitarias. En el derecho islámico, conocido como la ley Sharía, incluye disposiciones de resolución de controversias a través de mecanismos como la mediación, la conciliación y el arbitraje, empleados por la comunidad musulmana también en la resolución de asuntos familiares o comerciales, o incluso en la propia Europa medieval, donde a través del empleo de sistemas de arbitraje en ferias medievales o ligas comerciales se resolvían los conflictos comerciales.

Los MASC, han sido mundialmente reconocidos y su aplicación es universal. Fueron los Estados Unidos de América, el país donde se escuchó por primera vez el término bajo su nombre en inglés *Alternative Dispute Resolution* y también el lugar, donde comenzó a surgir su popularidad la cual se expandiría al resto del mundo debido a que los medios tradicionales de resolución de conflictos implicaban demasiado tiempo y dinero¹⁰⁰.

Según la Declaración y Programa de Acción sobre un Cultura de Paz de la Organización de las Naciones Unidas, el arreglo pacífico de los conflictos y el desarrollo de aptitudes de Negociación, diálogo y formación de consensos son compromisos, valores y estilos de vida necesarios para poder generar una Paz Positiva¹⁰¹.

3.6.2. Aspectos generales de los MASC en China

Antes de todo, cabe precisar de qué estamos hablando cuando nos referimos a los MASC. Por regla general, la resolución de conflictos en una sociedad puede llevarse a cabo a través de métodos autocompositivos y hetero compositivos¹⁰². Dentro de los primeros, se

⁹⁹ Tan. Q. (2021). *La Mediación familiar un estudio comparado entre China y España*. [Trabajo final de Máster en Mediación y Resolución Extrajudicial de Conflictos Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48496/TFM-N.%20120.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

¹⁰⁰ Fernando. C. (2004). Medios Alternativos de Solución de Controversias. *UNAM*. Número 26, 373-406. <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/juridica/article/view/11305/10352>.

¹⁰¹ Resolución 53/243 de la Asamblea General de las Naciones Unidas: Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz, de 1999, Artículos 1ero y 3ero.

¹⁰² Dejamos de lado como método de resolución la autodefensa o autotutela por su carácter excepcional en los ordenamientos jurídicos.

encuentran la mediación y la conciliación, mientras que en los segundos se encuentran el arbitraje y la litigación ante tribunales de justicia.

En la práctica mercantil, son muchos los tipos de métodos a los que pueden recurrir las empresas en China. A pesar de esto, los principales MASC empleados en China son la mediación, la negociación y el arbitraje.

Los MASC, ofrecen diversas ventajas, así como:

- La Eficiencia y flexibilidad: Los MASC, así como la mediación y el arbitraje, tienden a ser mucho más rápidos y flexibles que los procesos judiciales tradicionales. En el mundo empresarial como el chino, el tiempo es un recurso valioso “es dinero” es oro”, haciendo ver como la capacidad de resolución de controversias de forma rápida y eficaz beneficia a todas las partes involucradas.
- La Confidencialidad: Ejemplos como la mediación, ofrecen un entorno confidencial y privado para discutir y resolver conflictos. De este modo, ambas partes pueden compartir información sensible sin el riesgo de que se haga pública durante un proceso judicial. La confidencialidad en los negocios es considerada un aspecto muy importante, ya en caso de producirse una divulgación de información confidencial podría producir grandes repercusiones comerciales.
- Menores costos: En general, los MASC, suelen ser más económicos que los procesos judiciales tradicionales. Los costos vinculados con honorarios legales, procedimientos judiciales prolongados y gastos de litigios pueden ser significadamente reducidos a partir del empleo de los MASC. Como resultado, hace que la resolución de controversias sea mucho más accesible para las empresas de todos los tamaños.
- Control sobre el resultado: A diferencia de los procesos judiciales, en los MASC, las partes tienen mucho más control sobre el resultado final de la disputa, en comparación con los procesos judiciales, donde el fallo final queda en manos de un juez. Esta mayor autonomía otorga la posibilidad a las partes de llegar a soluciones creativas y personalizadas que satisfagan mejor sus necesidades e intereses individuales.
- Preservación de las relaciones comerciales: Tal y como se recoge en el capítulo anterior, en China, las relaciones personales *guanxi* están muy consideradas en China a la hora de entablar negocios. Por medio de los MASC, en caso de haber una disputa, estos métodos ofrecen la posibilidad de resolución de conflictos de una forma más discreta con tal de preservar esa armonía y reputación *mianzi*.

3.6.2.1. La mediación

Es común que la doctrina sobre la Mediación asevere y acentúe su importancia en la construcción de una Cultura de Paz. Este método consiste un proceso privado, donde una tercera persona neutral llamada mediador ayuda a las partes en conflicto. Las partes tienen la oportunidad de describir los problemas y discutir sus intereses, emociones y posibles soluciones¹⁰³. Este, se conoce por ser el método más empleado alrededor del mundo.

¹⁰³ De Armas Fernández. M. (2003). *La mediación en la resolución de conflictos*. Educar 32. 125-136.

A lo largo del proceso, el propio mediador se enmarca en lo que se conoce como “diplomacia itinerante” entre las partes, que normalmente se encuentran en estancias separadas. El objetivo es tratar de progresar en dirección a un acuerdo frente al que la negociación directa de un resultado útil. En ocasiones, la tarea del mediador se limita únicamente a observar, asistiendo a las partes en la negociación, evaluando o resaltando las virtudes y los posibles resultados de manera que se fomente el acuerdo¹⁰⁴.

Una vez las partes hayan decidido someter el conflicto a un proceso de mediación, éstas deberán prestar su voluntad respecto a una serie de términos que compondrán un acuerdo vinculante para cada una de ellas. En consecuencia, el incumplimiento por cualquiera de las mismas de alguno de esos términos facultará a la otra parte para poder ejecutar el contrato por incumplimiento del mismo¹⁰⁵.

Para el emprendimiento de la mediación, siempre se requiere el acuerdo de las partes, tanto para un fin concreto (mediación ad hoc) o en virtud de un contrato ya existente que incluyese una cláusula de sometimiento a mediación. A pesar de esto, sí que es cierto que en algunas jurisdicciones actuales este procedimiento se ha transformado en un requisito dentro del litigio de manera que las partes deben acudir a una misma mediación prejudicial obligatoria. Como claro ejemplo, se encuentra Australia, el cual adhiere este sistema al mismo proceso judicial como frase preceptiva, mientras que en el resto de los países de Asia-Pacífico se considera un proceso anexo al juicio¹⁰⁶.

No obstante, cabe apuntar como en algunos Estados del este asiático el término “mediación” queda desdibujado por el de “conciliación”. Ejemplos como Japón, China en nuestro caso o Singapur, entienden la conciliación como un proceso distinto, precursor de la mediación, aunque menos estructurado que ésta, en cuanto a los procedimientos a seguir¹⁰⁷. El acuerdo alcanzado por mediación entre las partes no resulta jurídicamente vinculante para ninguna de ellas, pudiendo las partes desechar dicho pacto y acudir al procedimiento judicial ordinario.

La mediación, se puede utilizar en todos aquellos ámbitos en los que haya un conflicto. De ahí que haya diferentes clases de mediación según el conflicto que haya. Destaca principalmente:

- La mediación familiar.
- La mediación escolar.
- La mediación sanitaria.
- La mediación laboral.
- La mediación civil y mercantil.

¹⁰⁴ Moreno Catena, V. (2013). La resolución jurídica de conflictos en Sotelo, H. (ed.), *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos*, Tecnos, Madrid, 2013, pp. 52-53.

¹⁰⁵ Escobar Rozas, F. (2004). Apuntes sobre la responsabilidad por ineficacia contractual. *Revista de Derecho. THEMIS* 49.

¹⁰⁶ Coperman, J., Tai, M. y Thomas, G., “ADR IN ASIA PACIFIC: Spotlight on mediation in Hong Kong”, *Herbert Smith Freehills: ADR Guide*, 2015, pp. 2-3.

¹⁰⁷ Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, Nº 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

En la antigua China, la conciliación y la mediación fueron los principales recursos para resolver desavenencias¹⁰⁸. Le mediación se sigue ejerciendo en China, a través de los comités populares de conciliación. No obstante, desde 1 de enero de 2011, este método alternativo de resolución de conflictos se regula mediante la Ley de Mediación Popular que se aprobó durante el 11º Congreso Nacional, celebrado el 28 de agosto de 2010, con el objetivo de mantener la armonía social y la estabilidad, persuadiendo a las personas enfrentadas en una controversia para que lleguen a un acuerdo basándose en tres principios: respetar el libre albedrío y la equidad de las partes, no ingerir en sus derechos ni menoscabarlos en nombre de la mediación y observar la legislación y las políticas del Estado¹⁰⁹. Esta norma, es la respuesta legal a la costumbre china de arreglo extrajudicial de controversias, y la combinación actual de elementos de tradición confuciana con el autoritarismo antidemocrático¹¹⁰.

En China continental, el término empleado para lo que nosotros ¹¹¹ llamamos mediación es *tiaojie* (调解)¹¹². Entre los rasgos diferenciadores entre la mediación de Occidente y la que se desarrolla en China continental destaca el papel o función que ejerce la figura del mediador. En dicho Estado, el mediador tiene un rol completamente distinto a la cultura occidental. Por medio de este rol, un mediador “puede ser intervencionista, proactivo e incluso dictatorial y ciertamente se puede esperar que sea autoritario”¹¹³. En conciencia como crítica a la mediación judicial es que el juez/mediador abusa de su autoridad ya que de forma indirecta fuerza a las partes a solucionar las disputas a través de la mediación y no del proceso judicial. Esta actuación tal y como se ha abordado antes con el desarrollo del colectivismo, inunda en el modo de actuar del mediador o del juez, evitando el conflicto individual en busca del bienestar y de la armonía^{114 115}, consolidando la regulación de estos procedimientos, que ya existían en el Estado que pueden ser administrativos, judiciales o populares, siendo este último dirigido por un mediador sin función pública administrativa o judicial.

Como resultado de la importancia de estos sistemas, queda reflejado en cifras: en 2009 se celebraron en el país más de 7 millones y medio de mediaciones, con un 96% de éxito, existiendo 820.000 organizaciones de mediación y más de 4 millones y medio de mediadores¹¹⁶.

¹⁰⁸ La Constitución de la República Popular China, de 4 de diciembre de 1982, es una de las escasas leyes fundamentales del mundo que dedica un precepto específico a la mediación; en concreto, el art. 111. Según Boqué (ya citado), *la Encyclopedia of Conflict Resolution*, Burgess y Burgess informan también del uso de la mediación en China, donde se remonta a más de dos mil años de antigüedad.

¹⁰⁹ Gisbert Pomata. M. (2016). Los avances en la implantación de la mediación como sistema de resolución de conflictos: Estados Unidos, Unión Europea y España. *icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 15-45, Nº 98 mayo-agosto 2016, ISSN: 1889-7045.

¹¹⁰ García Vázquez. B. (junio de 2021). La gran mediación como sistema de preservación de la estabilidad social. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Vol. 04, N.º 6.

¹¹¹ Hace referencia a los occidentales.

¹¹² *Revista de Estudios de Paz y Conflictos* (junio de 2021). *La gran mediación como sistema de preservación de la estabilidad social*. Vol. 04, N.º 06, pp.153-170.

¹¹³ Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, Nº 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

¹¹⁴ Tan. Q. (2021). *La Mediación familiar un estudio comparado entre China y España*. [Trabajo final de Máster en Mediación y Resolución Extrajudicial de Conflictos Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48496/TFM-N.%20120.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

¹¹⁵ Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, Nº 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>

¹¹⁶ The Supreme People's Court of the People's Republic of China, 2011.

Judicial	Administrativa	Popular
Celebrada por los Tribunales de Justicia ante supuestos de litigio y adjudicaciones judiciales.	Los miembros de las organizaciones gubernamentales y las cámaras de comercio.	Comités de Mediación Popular ante disputas no judiciales o administrativas.

Tabla 1: Clases de mediación en la República Popular China

Fuente Revista de Estudios de Paz y Conflictos Eirene 2021 (La gran mediación como sistema de estabilidad social) Vol. 04 N°6 junio 2021(La gran mediación como sistema de estabilidad social).

En 2012, la República Popular China (RPCCh), disponía más de 40.000 oficinas judiciales, que asistieron entre 2004 y 2011 a más de 46 millones de procedimientos de mediación¹¹⁷.

En 1999, el Ministerio de Justicia de RPCCh modificó sus políticas respecto de la mediación a fin de combinarla con labores de prevención destinadas a la posterior creación de un sistema de “Gran Mediación”¹¹⁸, implementando por el gobierno chino desde 2002¹¹⁹.

En el 2000, la estructura judicial del país se dividía en una proporción de 2,5 jueces por cada abogado en ejercicio, dando muestra de la importancia del operado público frente al privado, si se compara con la relación existente en aquel tiempo en los Estados Unidos, de 25 abogados por cada juez en servicio¹²⁰.

Los comités locales del Partido Comunista de China (PCCh) se encargan de liderar los procesos de mediación, coordinando los medios disponibles, manteniendo la comunicación con las partes en conflicto, y realizando investigaciones necesarias para dar solución a la controversia¹²¹; logrando que la mediación encaje con la política oficial de retorno a conceptos de la época revolucionaria de Mao, como “justicia para el pueblo”¹²².

Del mismo modo tanto el gobierno como los tribunales son asistidos por los Comités de Mediación Popular, una institución ajena al poder judicial que se encarga de realizar el proceso de mediación e informar a las autoridades de no producirse acuerdo.

Por otro lado, otras instituciones y organizaciones de ámbito local como asociaciones de industriales, los Comités de Aldeas, sindicatos, federaciones de mujeres o unidades de la Liga de la Juventud Comunista, intervienen en los procesos de la Gran Mediación, dando lugar a la siguiente estructura.

¹¹⁷ The Supreme People’s Court of the People’s Republic of China, 2012.

¹¹⁸ Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, N° 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

¹¹⁹ Revista de Estudios de Paz y Conflictos (junio de 2021). *La gran mediación como sistema de preservación de la estabilidad social*. Vol. 04, N° 06, pp. 153-170.

¹²⁰ Revista de Estudios de Paz y Conflictos (junio de 2021). *La gran mediación como sistema de preservación de la estabilidad social*. Vol. 04, N° 06, pp.153-170.

¹²¹Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, N° 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

¹²² Revista de Estudios de Paz y Conflictos (junio de 2021). *La gran mediación como sistema de preservación de la estabilidad social*. Vol. 04, N° 06, pp. 153-170.

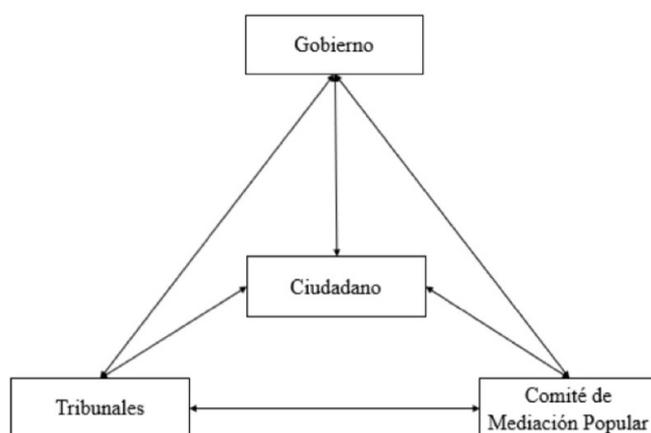


Ilustración 1: Interrelación de partes en un proceso de Gran Mediación

Fuente: Revista de Estudios de Paz y Conflictos Eirene. Vol. 04, N.º 6 junio 2021 (La gran mediación como sistema de estabilidad social).

3.6.2.2. El arbitraje

Posteriormente, tras la apertura comercial de China, el mundo comenzó a acoger dentro su ordenamiento jurídico al arbitraje comercial siendo este en la actualidad, el método empleado por excelencia en Occidente dada la confianza, seguridad y rapidez atribuida, donde el árbitro se considera un equivalente a un juez. (Observar Gráfico 2 y Mapa 1 de los Anexos)

Este se entiende como: “un proceso privado, donde las partes en conflicto acuerdan que uno o varios árbitros decidan definitivamente sobre la controversia tras recibir alegaciones y pruebas, basándose en derecho o en equidad, además, cada una de las partes pueden mantener la confidencialidad”¹²³.

Pese a que el arbitraje en China se viene aplicando desde 1950 por medio de la Comisión Internacional de Arbitraje Económico y Comercial de China (en adelante “CIETAC”) fue en 1995, cuando entró en vigor la ley de Arbitraje de China, la cual reguló oficialmente el arbitraje como medio alternativo de resolución de conflictos. Como consecuencia, el moderno sistema arbitral, se constituyó sobre las bases de distintas comisiones arbitrales que resolvían controversias de carácter comercial y administrativo.

Tras la entrada en vigor de la Ley de Arbitraje de China¹²⁴, se adoptaron diversos estándares propios del arbitraje internacional. A través de esta norma arbitral se dispone que (i) las partes son libres de decidir que su controversia sea resuelta a través del arbitraje (8); (ii) las partes tienen derecho a decidir quienes resolverán la controversia y donde se llevará a cabo el procedimiento (9); (iii) el arbitraje es independiente del poder estatal (10); y, (iv) los laudos son finales y de obligatorio cumplimiento para las partes.

¹²³ Xinwlei. L. (2017). La Mediación en China. Aportaciones de Occidente. Universidad Carlos III de Madrid. Editorial Dykinson.

¹²⁴ The Arbitration Law of the People’s Republic of China, promulgada el 31 de Agosto de 1994. Una versión online de la misma puede ser consultada en: www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=182634 (consultada el 12 de febrero de 2024).

Asimismo, es importante señalar que China es parte de una serie de acuerdos en materia de inversión extranjera y en materia de libre comercio con diversos Estados. Muchos de estos acuerdos incluyen la aceptación del Estado de resolver las controversias con inversionistas extranjeros a través del arbitraje.

Principalmente, métodos como estos, ayudan a entender el conflicto en la cultura china y como no sorprende que el método de resolución de conflictos que se ha venido utilizando con más frecuencia en China sea la mediación ¹²⁵.

Existen registros que prueban que la mediación fue utilizada durante la dinastía de Zhou Occidental (1146 aC-771 aC) y luego a nivel nacional, durante la dinastía Qin (221 aC - 207 aC) hasta Qing (última dinastía) (Sun 2011). Incluso, luego, con el establecimiento del legalismo como corriente contraria al confucianismo y por ende el establecimiento del Estado de Derecho durante el siglo III a.C., la preferencia por utilizar la mediación como método de resolución de conflictos se mantuvo ¹²⁶.

Es por ello por lo que la mediación tiene sus raíces en la antigua China y fue una eficiente manera de resolver los conflictos en la sociedad. Desde sus inicios, la mediación envolvía las concepciones filosóficas sobre la armonía y los valores morales dentro de la sociedad. El Confucianismo tuvo una gran transcendencia a cerca de cómo la población China resolvía sus disputas y manejaba los conflictos.

El litigio, era visto como el último recurso, e incluso durante el proceso las partes tenían la opción de recurrir a la mediación para así resolver la controversia¹²⁷. Razones filosóficas y sistémicas justificaban este punto de vista sobre la mediación, especialmente porque la justicia formal ya presentaba problemas a cerca de la distancia y eficiencia, además de la importancia de las instituciones como la familia, las aldeas que ayudaban a resolver y aislar el conflicto.

A lo largo del recorrido de las distintas dinastías la mediación siempre estuvo presente, ya sea como una forma de mediación privada, mediación judicial o administrativa. Durante este largo tiempo las personas lo utilizaban como un método efectivo de resolución de controversias. Es más, la mediación estuvo presente durante la República.

Fue así como tras el establecimiento de la República Popular China cuando se produjo el nuevo desarrollo de la mediación. En efecto, aunque todavía puede recurrirse a los argumentos del colectivismo y del confucianismo para su promoción, el gobierno también la implementó para educar al pueblo y promover sus ideologías e ideas.

Con el paso del tiempo, China ha fomentado con éxito la mediación como un MASC porque ya de sus inicios su sociedad y cultura han adoptado un enfoque completamente diferente a cerca del manejo de disputas y conflictos, dado que para ellos uno de los valores más importantes es la armonía en la sociedad.

¹²⁵ Tam Pérez, J. (diciembre de 2017). Apuntes sobre el arbitraje en China y el reconocimiento de laudos. Revista IUS ET VERITAS, N.º 55. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201703.011>.

¹²⁶ Tam Pérez, J. (diciembre de 2017). Apuntes sobre el arbitraje en China y el reconocimiento de laudos. Revista IUS ET VERITAS, N.º 55. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201703.011>.

¹²⁷ Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, N.º 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

3.6.2.3. La negociación

La negociación la podemos definir como un sistema autocompositivo de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo, cediendo en algo cada una de ellas¹²⁸. El tema de la discusión puede ir desde la compra y venta de bienes o servicios, la resolución de controversias, la planificación estratégica, hasta la definición de términos en un contrato entre otros.

En la negociación intervienen solo las partes, aunque es posible la intervención de un tercero al que se solicite una opinión experta sobre algún tema (aunque su opinión nunca es vinculante) para así orientar la resolución del conflicto. También se permite que por las partes negocien sus abogados o apoderados como representantes de aquéllas.

Respecto al estilo negociador se considera que el negociador chino es una mezcla de “burócrata maoísta”, “caballero confucionista” y “estratega a lo Sun Tzu”¹²⁹.

El primero, el “burócrata maoísta” suele darle prioridad al interés nacional y nunca separa los negocios de la política, evita tomar iniciativas, responsabilidades, le huye a la crítica, y no adopta una última posición. Suele poseer poca experiencia en el tema de negocios internacionales, no obstante, esto está cambiando con la entrada de China al comercio internacional. “Es un negociador duro y astuto porque ha sido entrenado por la misma burocracia china del día a día donde el regateo y la negociación es un elemento integrador”¹³⁰. Debido a la influencia de la doctrina de Mao, el burócrata maoísta suele ser un negociador ambiguo, indescifrable e inescrutable y su estrategia de negociación proviene de su milenaria cultura¹³¹.

El segundo, el “caballero confucionista” valora la confianza mutua, la amistad y la sinceridad tanto de su parte como ser humano como de la contraparte; buscando siempre terminar en situaciones de “gana-gana”, a partir de la cooperación entre las partes. Este caballero, considera de real importancia la rectitud, la moralidad, la justicia y la honestidad, más que perseguir sólo ganancias materiales.

Él mismo, vincula los negocios con el *guanxi*, la amistad y la confianza “y tiene una gran capacidad de cerrar tratos sin necesidad de regatear y negociar”¹³². A diferencia de los occidentales que prefieren hablar o discutir, el caballero confucionista es generoso, de buenos modales, con una fuerte inclinación hacia la familia, con respeto por la autoridad, la jerarquía, la edad, es consciente de la (cara) y la etiqueta y desconfía de los individuos ajenos a su familia¹³³.

¹²⁸ San Cristóbal Reales. S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, XLVI (2013) 39-62 / ISSN: 1133-3677.

¹²⁹ Ghauri, Pervez, y Tony Fang. “Negotiating with the Chinese: A Socio-Cultural Analysis. *Journal of World Business*, Fall 2001, Vol 36 Capítulo(Asunto) 3.

¹³⁰ Fang, T. (2006). *Negotiation The Chinese Style Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 21, 1.

¹³¹ Manrique. M et Juliana. (2006). Influencia de la cultura en los procesos de negociación entre empresarios colombianos y chinos. Trabajo final de Grado Universidad de los Andes Facultad de administración de empresas. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/ba307e3d-1e06-4dd8-b7fc-75bae7f66b01/content>.

¹³² Fang, T. (2006). *Negotiation The Chinese Style Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 21, 1.

¹³³ Manrique. M et Juliana.P. (2006). Influencia de la cultura en los procesos de negociación entre empresarios colombianos y chinos. Trabajo final de Grado Universidad de los Andes Facultad de administración de empresas. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/ba307e3d-1e06-4dd8-b7fc-75bae7f66b01/content>.

En tercer y último lugar, el “estratega a lo Sun Tzu”, este “ve la negociación como un juego de suma cero (gana-pierde), y el mercado como su campo de batalla¹³⁴”. Por estas razones, se muestra como un incansable regateador y un espectacular negociador que logra sus objetivos sin enfrentarse a su enemigo directamente.

Se trata de un negociador hábil cuya estrategia consiste en las estratagemas de sus ancestros y las enseñanzas de Sun Tzu. Estos se basan en enseñanzas a cerca del uso de la sabiduría, la inteligencia humana y medios indirectos, antes que enfrascarse en batallas frontales innecesarias para vencer al enemigo. Por ende, el “estratega a lo Sun Tzu” adopta tácticas de negociación aparentemente suaves, pero en realidad muy fuertes, basadas en la competencia.

En consecuencia, debido a la influencia del taoísmo que conduce a los chinos a seguir varias enseñanzas a la vez y a comportarse de manera diferente, bajo diversas circunstancias, el negociador chino, puede jugar roles opuestos. La confianza, es uno de los factores más importantes y esenciales para determinar el rol que va a jugar el negociador. Si la confianza es muy alta entre las partes, el negociador puede jugar el rol de “caballero confucionista” valorando la fase al hacer negocios como caballeros y enfocando su táctica de negociación a un proceso de gana-gana, donde tanto él, como la contraparte, queden satisfechos al crear valor. Cuando la confianza entre las partes es muy baja, probablemente asumirá el rol de “estratega a lo Sun Tsu”, actuando en detrimento de la contraparte, provocando la pérdida de *cara*. Al mismo tiempo, actuará como burócrata, especialmente en negocios grandes que involucren al gobierno.

3.7. Actuación de Organismos e Instituciones Internacionales

Debido al rápido desarrollo del comercio internacional en Asia del Este en los años 80, nuevas organizaciones no estatales como las instituciones regionales de arbitraje, fueron desarrolladas para así facilitar y agilizar la resolución de litigios de naturaleza económica.

Es cierto que abundan diversos organismos e instituciones internacionales que ejercen un papel destacado en la promoción, regulación y desarrollo de los MASC. Entre estos destacan: La Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL)¹³⁵, el Centro Internacional para la Resolución de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI)¹³⁶, la Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CCI)¹³⁷, o la Corte Permanente de Arbitraje (PCA)¹³⁸.

Todos ellos promueven los MASC a nivel internacional y su labor contribuye a establecer estándares y prácticas comunes en el campo de la resolución de controversias fuera del sistema judicial tradicional.

Para comparar la actuación de las instituciones tanto en China como en Occidente, se analizará el papel de la Cámara de Conciliación de París, también conocida como el Centro de Mediación y Arbitraje de París (CMAP) y la China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC), ambas son instituciones de resolución de controversias que operan y trabajan en diferentes jurisdicciones y ofrecen servicios de conciliación. Al mismo

¹³⁴ Fang, T. (2006). *Negotiation The Chinese Style Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 21, 1.

¹³⁵ Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. <https://uncitral.un.org/es>.

¹³⁶ Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones. <https://icsid.worldbank.org/es/acerca>.

¹³⁷ La Corte Internacional de Arbitraje de ICC. <https://www.iccspain.org/arbitraje/>.

¹³⁸ La Corte Permanente de Arbitraje. <https://pca-cpa.org/es/home/>.

tiempo, también se encuentran operando con el Estado asiático, el Centro Internacional de Arbitraje de Hong Kong (HKIAC), el Centro de Arbitraje de Shanghai (SHIAC), la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), la Oficina Regional para Asia y el Pacífico o el Instituto de Mediación de China (CMI)

En el caso particular de China como centros de arbitraje regional, destaca la the China International Economic and Trade Arbitration Commission (CIETAC) La Comisión de Arbitraje Comercial y Económico Internacional de China es la principal institución de arbitraje permanente en China continental¹³⁹. Además, se conoce por ser una de las instituciones de arbitraje más antiguas y activas del mundo. Esta, se estableció en abril de 1956 por el Consejo Chino para la Promoción del Comercio (CCPIT), la cual ha ido contribuyendo notablemente a la creación y desarrollo del Derecho chino en materia de arbitraje.

A lo largo de su trayectoria ha desarrollado la incorporación de prácticas arbitrales manteniendo relaciones positivas de cooperación con instituciones relevantes, llevándola a convertirse en una institución de arbitraje independiente, imparcial y eficiente¹⁴⁰.

Esta institución pretendía llevar un desarrollo continuo de relaciones comerciales y económicas de China con Estados extranjeros tras la adopción de su nueva política de puertas abiertas (*open door policy*). Basada en una resolución de conflictos por medio de la conciliación, como nueva institución mecanismos para las controversias en material comercial y económica, por un modelo que aúna el arbitraje con las prácticas anteriores¹⁴¹.

La CIETAC tiene sede en Pekín y cuenta con varias subcomisiones y centros en diversas ciudades de China, como centros internacionales en Hong Kong, Vancouver y Viena. Concretamente, la subcomisión de Hong Kong destaca por estar en segunda posición de mayor número de casos administrativos por la CIETAC. Así mismo, esta institución cuenta con tres comités especializados: el Comité de Consulta de Expertos, el Comité de Edición de Casos y el Comité de Revisión de la Calificación de Árbitros, el cual se encarga de asesores a cerca de cuestiones jurídicas procesales y sustantivas, editar y publicar laudos, revisar calificaciones o el desempeño de los árbitros.

Por su parte con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procedimientos arbitrales de la CIETAC y adecuar las Reglas de la CIETAC al resto de prácticas internacionales se enmendaron en 2015, las Reglas de Arbitraje de la CIETAC.

Dentro de estos cambios introducidos por este reglamento, se incluyen nuevas disposiciones para el nombramiento de árbitros de emergencia, un mecanismo para la consolidación de arbitrajes y un aumento del umbral para los procedimientos sumarios. También se introducen disposiciones especiales para los arbitrajes administrados por la CIETAC de Hong Kong, donde la misma se sitúa como sede por defecto de la ley de Hong Kong como ley aplicable. En especial, los tribunales arbitrales de la CIETAC de Hong Kong

¹³⁹ Arbitraje Internacional. (23 de mayo de 2021). *Información de arbitraje internacional de Aceris Law LLC*. <https://www.international-arbitration-attorney.com/es/the-cietac-arbitration-rules-organization-and-key-developments/>.

¹⁴⁰ Code of Conduct for Arbitrators of CIETAC (1993). Disponible en <http://www.cietac.org/index.php?m=Page&a=index&id=113&l=en>.

¹⁴¹ San Cristóbal Reales. S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLVI (2013) 39-62 / ISSN: 1133-3677.

están facultados para ordenar medidas cautelares, a diferencia de los tribunales de la CIETAC con sede en China continental¹⁴².

Como resultado de su trabajo y evolución, el número de casos atendidos por la CIETAC ha ido en aumento, según los Informes de trabajo de 2020 y 2021. A continuación, en esta tabla se puede observar diversos datos de los Informes de la CIETAC.

Descripción	Cantidad
Nuevos casos totales en 2020	3,615
Crecimiento respecto a 2019	8.5%
Nuevos casos relacionados con el extranjero en 2020	739
Monto total en disputa en 2020 (RMB)	112.13 mil millones
Monto total en disputa en 2020 (USD)	Aprox. 17.4 mil millones
Casos con solo partes no chinas	67
Audiencias virtuales en 2020	819

Tabla 2: Informes de la CIETAC

Fuente elaboración propia. Obtenido de la CIETAC.

Por otro lado, la Cámara de Conciliación de París (CMAP), se encarga de ofrecer servicios de mediación y arbitraje en áreas como conflictos comerciales, civiles, laborales y de propiedad intelectual. Este se encarga de actuar como un tercero neutral e imparcial para así facilitar la comunicación entre las partes y facilitar la búsqueda de soluciones¹⁴³.

Conviene mencionar, a modo ilustrativo, los datos estadísticos de la Cámara Internacional (CCI), así como el Centro de Mediación y Arbitraje de París (CMAP) que arrojan tasas de éxito cercanas al 70%¹⁴⁴.

3.8. Comparación con Occidente (visión general MASC Occidente vs China)

Los MASC en China y en Occidente presentan Basantes disimilitudes debido a las diferencias culturales, legales y práctica, de manera general se encuentran:

En primer lugar, destaca la “mirada cultura” o la “visión cultural”, en China el valor atribuido a las relaciones personales y a la armonía es de real importancia en la resolución de conflictos aplicado a los MASC. Se valora la preservación de la cara (mianzi), el respeto de la jerarquía, buenas relaciones, lo cual como resultado de ellos influye en las negociaciones o en la mediación. Probablemente conozca la expresión “pactos de caballeros”, una expresión con origen en la historia medieval europea hace referencia a un acuerdo informal o no escrito entre las partes basado en la confianza y el honor de cumplir con lo acordado. Pese a que en China

¹⁴² Obtenido de *Arbitraje internacional. Información de arbitraje internacional de Aceris Law LLC*. <https://www.international-arbitration-attorney.com/es/the-cietac-arbitration-rules-organization-and-key-developments/>.

¹⁴³ Obtenido de *Le CMAP*. <https://www.cmap.fr>.

¹⁴⁴ Obtenido de *CMAP*. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/RIDJ/article/view/1840/2432>.

no se emplea este término sí que existen prácticas muy similares y vinculadas a las cultura y tradición china.

Sin embargo, en Occidente, los valores de centran más en la individualidad, la autonomía y la aplicación de principios legales y éticos. Estos “pactos de caballeros” aplicados también en los negocios, se basan en la confianza mutua y la reputación personal en lugar de en contratos formales y legalmente vinculantes. Un ejemplo de ellos: las empresas pueden comprometerse a respetar y honrar la confidencialidad de la información compartida durante las negociaciones, a honrar ciertas prácticas comerciales justas o a no competir directamente en ciertos mercados.

No obstante, en la actualidad, el mundo empresarial tiende hacia la formalización de acuerdos mediante contratos escritos legalmente vinculantes. Esto se debe a que los contratos ofrecen una mayor seguridad y protección en caso de conflicto, ya que establecen claramente los derechos y responsabilidades de las partes involucradas. Lo que lleva a cuestionar si hoy día el índice de confianza en los negocios ha disminuido llevando a tendencias como estas para garantizarnos la protección en los negocios en caso de alguna controversia.

En segundo lugar, en cuanto a los estilos de negociación, en China dado a sus valores culturales, las negociaciones se realizan dirigidas el objetivo de entablar relaciones personales, antes que abordar los problemas comerciales. Por ello la confianza, la paciencia y la armonía son aspectos clave que caracterizan las negociaciones en China. Mientras que en Occidente las negociaciones tienden a ser más directas y focalizadas en los problemas e intereses de las partes con el objetivo de encontrar una solución.

En tercer lugar, la confidencialidad: Es ciertos que ambos prestan esta característica, pero presentan diferencias en la práctica. En China, la confidencialidad suele estar más implícita debido a la confianza que existe y se otorga a las partes y al mediador o árbitro. Esto es resultado de la importancia y presencia del *xinren* (confianza personal) en los negocios en China. A diferencia de los estados occidentales donde esta confidencialidad es un aspecto más formalizado y legalmente vinculante en los acuerdos de mediación y arbitraje (para evitar posibles conflictos, eso de las palabras se las lleva el viento).

3.8.1. Diferencias entre mediación Occidente vs China

Al comparar la mediación en China y en Occidente, es preciso entender el contexto histórico de la aparición de este método. La mediación en China se remonta a la antigüedad, y se institucionalizó gracias a sus estrechos vínculos con la cultura tradicional china. En sus primeros pasos, se empleaba para resolver disputas y mantener la armonía social, haciendo especial atención al mantenimiento de las relaciones personales y el bienestar social de las partes implicadas.

Por otro lado, en Occidente, la mediación no consiguió el reconocimiento institucional hasta los 70, cuando se estableció como alternativa al modelo contencioso de resolución de conflictos de los sistemas de justicia tradicionales¹⁴⁵. Este, estaba basado, en la resolución

¹⁴⁵ Macho Gómez. C. (2012). *La Mediación como Método alternativo de Resolución de conflictos en el Comercio Internacional*. [Tesis Doctoral Universidad de Cantabria Departamento de Derecho Privado Área de Derecho Internacional. Privado]. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4309/Tesis%20CMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

efectiva de controversias a través de la negociación facilitada, con el mediador actuando como tercera parte neutral. Así, la mediación en Occidente se consideraba “complementaria” y no “sustitutiva” de los mecanismos de justicia tradicionales.

Además, la financiación de la mediación en China y Occidente difiere significadamente. En China, la mediación está fuertemente subvencionada por el gobierno, con un amplio sistema de mediación popular disponible en casi todo el país. Pese a que esto puede haber hecho que la mediación sea accesible a muchos ciudadanos chinos, su dependencia de la financiación gubernamental ha planteado dudas sobre su independencia y eficacia.

En comparación, la mediación en Occidente funciona como una profesión separada, independiente del apoyo gubernamental. Los profesionales, reciben formación y certificación y el servicio es más caro, pero también más competitivo y eficiente. A diferencia de China la mayoría de los mediadores trabajan para empresas de mediación privadas u ONG y no para entidades gubernamentales.

En la práctica, los dos sistemas difieren, en China, la mediación se centra más en la construcción de relaciones a largo plazo y la preservación de la armonía, lo que a menudo se traduce que las partes llegan a un acuerdo con el que pueden no estar totalmente de acuerdo. Sin embargo, la mediación occidental da prioridad a la búsqueda de un resultado mutuamente beneficioso para ambas partes y tiende a basarse en un conjunto específico de principios y técnicas.

Así mismo, en China, existen diferentes prácticas en el campo de la mediación, no obstante, carecen de teorías sistemáticas, especializadas y modernas. Sin embargo, en las culturas occidentales están bastante desarrolladas, que son tres modelos o enfoques de mediación basados en tres líneas de pensamiento diferentes. Cada modelo presenta sus objetivos particulares, su estructura y sus estrategias para orientar el marco de actuación del mediador¹⁴⁶.

1. Modelo Tradicional-lineal o de Harvard (Fisher y Ury 1989):

Este modelo fue desarrollado por Roger Fisher y William Ury en la escuela de negocios de Harvard. Partiendo del mundo del derecho y de la economía, su objetivo es que las partes lleguen a un acuerdo y disminuir las diferencias. Es un modelo de negociación basado en principios, aplicado en procesos de mediación y negociación.

Este modelo considera que la causa del conflicto es el desacuerdo. Para resolver el conflicto y llegar a un acuerdo, se utiliza preguntas abiertas para establecer una comunicación lineal entre los mediados. En este caso, se trata de un proceso estructurado, pero flexible, en el que el mediador es un facilitador de la comunicación.

Por medio de este, trabajan básicamente 7 elementos: intereses, criterios objetivos, alternativas, opciones de acuerdo, compromiso, relación y comunicación¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Xinwlei. L. (2017). *La Mediación en China. Aportaciones de Occidente*. Universidad Carlos III de Madrid. Editorial Dykinson.

¹⁴⁷ Parra Sepúlveda. D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*. Vol. 3, N°2, pp. 253-271.10.7770/RCHDYCP-V3N2-ART374.

Y se basa en cinco premisas: Separar a las personas del problema, centrarse en intereses, no en posiciones Inventar opciones para ganar-ganar (ganar ambos) Insistencia en el manejo de criterios objetivos. Conoce tu BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement), o mejor alternativa a un acuerdo negociado.

2. Modelo transformativo de Bush y Folger (1994): Este modelo, se centra en los aspectos relaciones del conflicto y persigue la potenciación *empowerment* y el crecimiento en lugar de la adopción de acuerdos. Se podría considerar como el modelo opuesto al anterior. Considera que el conflicto no es malo, sino que es una oportunidad de crecimiento. Según este modelo, el conflicto es inherente a la persona, y a la sociedad, no desaparece, sino que se transforma¹⁴⁸.
3. Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb (1994): Este, hace hincapié en la comunicación y considera el conflicto como un proceso circular que puede transformar mediante un proceso mental. Su fin es construir una historia alternativa y llegar a un acuerdo, centrándose en las relaciones. Se diferencia del modelo Harvard, ya que parte de una casualidad circular porque considera que no hay una causa única que produzca un determinado resultado, sino que existe una causalidad de tipo circular, que permanentemente se retroalimenta¹⁴⁹.

También destaca la concepción del mediador en cuanto a la función que realiza. En China el mediador puede ser intervencionista, proactivo e incluso dictatorial incluso puede llegar a ser autoritario¹⁵⁰. En Occidente, como en el caso de España, es totalmente neutro, no juzga ni toma parte, sino que crea cauces o medios para que las partes lo logren.

En la antigüedad, la mediación en China era muy criticada ya que el mediador solía abusar de su autoridad, de forma indirecta forzaba a las partes a solucionar sus disputas a través de la mediación. En consecuencia, se empezó a actuar partiendo de la idea del colectivismo, que yace en la cultura china evitando el conflicto individual en busca del bienestar social y de la armonía.

En último lugar, la regulación jurídica entorno a la mediación se diferencian en China y en Occidente. En China, el gobierno ha sido el principal regulador de la mediación y ha promulgado una serie de leyes y reglamentos para normalizar la acreditación de los mediadores. En comparación, los países occidentales, tienen diversos mecanismos de regulación que van desde los organismos de acreditación hasta las asociaciones profesionales.

(Observar tabla de los Anexos)

3.8.1.1. Ventajas y desventajas

Al comparar ambos modelos se observan las diferentes ventajas y desventajas que presentan. La mediación en China, centrada en el valor de la armonía conduce a la gente a ser

¹⁴⁸ Ramos. C. (junio 2014). Modelos Aplicables en Mediación Intercultural. *Revista Castellano-Manchega de ciencias Sociales*, N.º 17, pp. 67-80. Asociación Castellano Manchega de Sociología. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322132552005>.

¹⁴⁹ Gómez. P. (2007). *El Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb y sus técnicas*, Vol. 7, N.º 1-2, pp. 85-106. Portularia. Universidad Complutense de Madrid

¹⁵⁰Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, N.º 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.

mucho más receptiva en los métodos amistosos de resolución de conflictos. No obstante, en Occidente, se interponen barreras culturales que impiden el desarrollo de la mediación, tendiendo a utilizar la vía judicial como mecanismo de resolución de controversias¹⁵¹.

La mediación en China también destaca por el gran apoyo gubernamental, el cual ha permitido el establecimiento de un amplio sistema de mediación popular en todo el país. Este sistema también ha enfrentado menos retos en términos de financiación y accesibilidad en comparación con el desarrollo de la mediación en Occidente. Pese a esto, este apoyo gubernamental también ha provocado ciertas desventajas, así como la falta de eficacia, y competencia, ya que los medios alternativos pueden depender demasiado del apoyo gubernamental, utilizar técnicas anticuadas y tener pocos incentivos para mejorar sus competencias profesionales.

Asimismo, muchos profesionales del Derecho en China no dan prioridad a la mejora del mecanismo de mediación, lo que se traduce en una falta de investigación académica sobre este importante tema. La fuerte promoción del sistema de mediación popular, por parte del gobierno también puede obstaculizar la creación y el desarrollo de diversas instituciones de mediación. (Observar gráfico 1 y tabla 2 de los Anexos)

3.8.1.2 Aportaciones de Occidente y China

En la época contemporánea, China vive un periodo de transformación un número creciente de conflictos nuevos y existen que quedan por resolver. Esto supone un reto para los mecanismos tradicionales de resolución de conflictos, los cuales se ven presionados para adaptarse a las nuevas circunstancias. En la actualidad, el gobierno chino se está centrando en preservar la armonía, el valor más elevado de la cultura china, y en establecer un sistema diversificado de gestión de conflictos¹⁵². La mediación está recibiendo una atención renovada y hay propuestas para revitalizar esta práctica.

Fue en los años 90 del siglo XX, cuando el gobierno chino quería promover el uso de los procesos judiciales para construir un Estado de Derecho, pero a partir de 2003, comenzó a renacer el empleo de la mediación. Según Zhu¹⁵³ existen dos razones por las cuales el gobierno chino decidió volver a apoyar y promover el sistema de mediación a partir del 2002 que son aspectos político y jurídico.

En primer lugar, el gobierno chino trató de promover la armonía y la estabilidad social mediante el uso de la mediación para resolver disputas en diversos contextos, como el mercantil, el civil y el empresarial. Esto se reflejó en iniciativas como la Decisión del Comité Central del Partido Comunista de China sobre varias cuestiones importantes en la construcción de una sociedad socialista armoniosa y las Opiniones del Tribunal Popular Supremo y del Ministerio de Justicia sobre el fortalecimiento de la labor de mediación popular en nuevas circunstancias.

¹⁵¹ Vázquez Gutiérrez. R.L. (2012). *La Mediación escolar como herramienta de educación para la paz*. [Tesis Doctoral en Intervención social y mediación Universidad de Murcia] <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/85718/TRLVG.pdf>.

¹⁵² Xinwlei. L. (2017). *La Mediación en China. Aportaciones de Occidente*. Universidad Carlos III de Madrid. Editorial Dykinson.

¹⁵³ Xinlin, Z. *Sistema de Mediación Popular: decadencia y renacimiento*. cit. pp. 178-181.

En segundo lugar, existe una base jurídica para la mediación en China, con un total de 32 reglamentos de ámbito nacional que regulan específicamente la mediación popular, entre los que se incluyen leyes, reglamentos administrativos, prácticas judiciales, normas departamentales, documentos normativos y reglamentos industriales. Los esfuerzos del Gobierno por promover y reformar el sistema de mediación popular crearon un buen entorno externo y un apoyo normativo para su desarrollo, lo que eliminó los obstáculos a su crecimiento y contribuyó a su renacimiento.

No obstante, la mediación tradicional china, no está preparada para gestionar muchos de los nuevos litigios que han surgido, y son necesarios cambios significativos si se quiere revitalizar la práctica. Estos cambios, no tienen por qué abandonar por completo el modelo tradicional, sino integrar e incorporar técnicas avanzadas de mediación occidentales además de abordar los problemas ya existentes en el actual sistema de mediación.

Un área en la que la mediación occidental puede contribuir a la mediación china es en el establecimiento de una profesión independiente y competitiva que dependa menos de las subvenciones gubernamentales. Para ello convendría mejorar la competencia general de los mediadores mediante una mejor formación, evaluación y códigos de conducta ética. Además, sería necesario separar los distintos sectores como la mediación civil, administrativa y judicial, para mejorar la calidad y eficacia de la mediación.

Es más, el enfoque occidental intenta tratar la mediación popular como un trampolín hacia formas más profesionalizadas de mediación, lo cual también puede resultar ser valioso. Comprender las diferencias entre los distintos mecanismos de resolución de conflictos y promover mejores vínculos entre la mediación y el sistema judicial oficial, facilitaría una interacción más fluida entre ambos sistemas.

Garantizar la protección jurídica de los acuerdos de mediación, conservando la voluntariedad, flexibilidad y adaptabilidad del proceso, es otro ámbito en el que las ideas occidentales podrían ser útiles.

3.9. El desarrollo de la implementación de los MASC a nivel mundial

Es indiscutible que las partes entran en conflicto y nace la disputa entre ellas debido a dificultades entre las mismas desde el punto de vista comunicativo¹⁵⁴.

Cuando la comunicación entre las partes enfrentadas no aclara a éstas, la posible justificación del actuar de cada una de ellas en relación con la otra, la comprensión mutua desaparece y las próximas acciones de las partes se dirigen a buscar el enfrentamiento. Por ello solucionar un conflicto entre los implicados depende en gran medida de la restauración de la comunicación entre ellos.

Ahora bien, desde el nacimiento del Estado de Derecho, se ha entendido que el Poder Judicial independiente y diferenciado del Poder Legislativo y Ejecutivo es el encargado de aplicar las normas jurídicas con el fin de resolver conflictos.

¹⁵⁴ Para una mayor profundización sobre los conflictos y la falta de comunicación puede consultarse, entre otros, Soletto, H. (Dir.), Carretero Morales, E. y Ruiz López, C. (Coor.), *Mediación y resolución de conflictos: Técnicas y ámbitos*, 2a ed., Tecnos, Madrid, 2013.

A partir del siglo XX, los Estados han ido asumiendo una función social y de protección de los ciudadanos. Esta concepción protectora y social del Estado ha logrado originar en la sociedad la creencia de que sólo los órganos jurisdiccionales pueden resolver los conflictos porque son ellos los únicos encargados de interpretar y aplicar el Derecho que tantos aspectos regula¹⁵⁵.

Frente a esto, el proceso de mediación como alternativa a los procesos judiciales no es un concepto novedoso tal y como se observa en el trabajo, produciéndose en diversas culturas desde tiempos lejanos. Tal y como relata Boqué, en todas las tradiciones culturales existe la figura de la “persona-recurso” vinculada a algún miembro de la comunidad amante de la paz, que, con sentido común, intervienen en las situaciones del conflicto para rebajar tensiones y llegar a acuerdos ¹⁵⁶.

Asimismo, también expone Vilalta Nicuesa “debe decirse que el fenómeno de la mediación, de factura reciente, pero de antiguas raíces, ha penetrado en los últimos años, como por capilaridad, en todos los ámbitos socioeconómicos y sectores, tanto en públicos como privados. Las razones que podrían explicar el creciente interés y la implantación de la mediación son múltiples y heterogéneas y tiene en cuenta la extensa literatura generada en los últimos años”¹⁵⁷. Ya desde tiempos bíblicos ya se auspiciaba la resolución de conflictos por sistemas autocompositivos. En el Nuevo Testamento podemos extraer referencias a la mediación cuando el Apóstol Pablo se dirigió a la congregación de Corinto pidiéndoles que no resolvieran sus diferencias en el tribunal, sino que nombraran a personas de su propia comunidad para conciliarlas¹⁵⁸.

Tal y como se ha visto el origen del “movimiento ADR” se produjo en EE. UU, y se puso en práctica extendiéndose en otros estados. En Europa el primer Estado influenciado por dicho movimiento fue Reino Unido, debido al sistema jurídico que comparten, el *common law*, para a continuación, expandirse al resto de países europeos cuya tradición jurídica pertenece al Derecho continental o *Civil Law*.

Es evidente que, con el paso del tiempo, la mediación se ha ido ocupando de la resolución de conflictos en distintas áreas sociales y humanas: interculturalidad, educación, menores, consumo, salud, asociacionismo, comunidades, etc. A partir de la pionera experiencia norteamericana, se fue reconociendo la oportunidad y viabilidad de las ADR como una función profesional de “autorregulación de disputas” sociales, alternativa o complementaria al proceso judicial. En ella jugaron un papel determinante teorías de “resolución de conflictos” como la “negociación asistida” de la Escuela de Harvard” (donde destaca Fisher, Ury y Patton), el “método transformativo” de Bush y Folger, o el “circulo narrativo” de Coob,S¹⁵⁹.

¹⁵⁵ Vid. Barona Vilar, S. (1999) *Solución extrajudicial de conflictos «alternative dispute resolution» (ADR) y Derecho Procesal*, Tirant lo Blanch, Valencia, p. 37.

¹⁵⁶ Boqué, M. C., *Guía de mediación escolar. Programa comprensivo de actividades de 6 a 16 años*, edit. Octaedro, Barcelona, 2002, p.22.

¹⁵⁷ Vilalta Nicuesa, A. E.(2009)“El MASCo jurídico. Derecho comparado”, en Casanovas, P., Magre, J., Lauroba Ma. E. (dir.), *Materiales del Libro Blanco de la Mediación en Cataluña (Justicia i societat)*, Vol. 2, p. 135.

¹⁵⁸ Gisbert Pomata. M. (2016). Los avances en la implantación de la mediación como sistema de resolución de conflictos: Estados Unidos, Unión Europea y España. *icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 15-45, N°. 98 mayo-agosto 2016, ISSN: 1889-7045.

¹⁵⁹ Hernández Ramón. (junio de 2014). Modelos Aplicables en Mediación Intercultural. *Revista Castellano Manchega de Sociología*.N° 17, pp. 67-80.

Por estas razones, a continuación, se mencionan brevemente ejemplos en materia de medios alternativos de solución de controversias en el ámbito internacional.

En él, se encuentran UNCITRAL o CNUDMI (United Nations Comimision on International Trade Law o “Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional”. Esta adoptó reglas de conciliación desde 1980. La Cámara Internacional de Comercio (ICC o CIC), por su parte cuenta con un Reglamento de Conciliación Facultativa, que hasta ahora su uso ha sido muy limitado. El Centro Internacional para el Arreglo de Controversias sobre Inversiones (International Centre for Settlement of Investment Disputes) conocido por sus siglas ICSID, también dispone de reglas de procedimiento para la conciliación de controversias en materia de inversiones.

El Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TCLAN O NAFTA), el cual contempla en su Capítulo XX, Artículo 2022, el compromiso de los tres países (México, EE. UU. y Canadá) de promover y facilitar “el recurso de arbitraje y a otros tipos de medios alternativos para la solución de controversias comerciales internacionales entre particulares en la zona de libre comercio”¹⁶⁰.

Otro motivo del empleo de estos mecanismos, son situaciones en las que las partes con intereses en conflicto pueden intentar una posible solución amistosa antes de someter a arbitraje o a una solución judicial, sobre la premisa de que en caso de fallar dicho intento, lo adecuado no podrá ser hecho de valer en litigio en perjuicio de cualquiera de las partes, y salvo acuerdo expreso de éstas las personas que hayan intervenido en el procedimiento queden impedidas de fungir como árbitros o como testigos en el mismo asunto¹⁶¹. Como posible ejemplo de acorde a esta situación podría ser el caso relativo a las obras de construcción del túnel submarino Inglaterra/Francia en el Canal de la Mancha.

También durante el Programa Central del Aeropuerto de Hong Kong, una de las mayores obras de ingeniería civil en el mundo, se implantó un sistema mixto de solución de controversias que consistía en el sometimiento para resolución por un ingeniero, la mediación, adjudicación¹⁶² y arbitraje, estipulándose que no se podría instituir acción judicial alguna, sino hasta que fuesen agotadas las fases anteriores.

En cuanto a las empresas privadas, las industrias de seguros, publicidad y valores de los Estados Unidos de América han adoptado reglas uniformes para el arbitraje de ciertos tipos de controversias y la industria de la publicidad ha formado una entidad auto regulada llamada *National Adverstising Review Board* (NARB), para así poder realizar ciertas investigaciones a cerca de publicidad engañosa o fraudulenta y resolver asuntos a través de un papel de tipo arbitral, con resoluciones no obligatorias. La industria de valores, mediante la *National Association of Security Dealers* cuenta con un procedimiento arbitral para resolver controversias entre corredores y clientes.

¹⁶⁰ Obtenido del artículo 2022 del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TCLAN O NAFTA).

¹⁶¹ Cuéllar Tijerina. E. S. (2015). La Cláusula med-arb en la actualidad. [Tesis Doctoral en Derecho Patrimonial Universidad de Pompeu Fabra]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/374244/TESCT.pdf?sequence=1>

¹⁶² Se entiende por adjudicación como el acto por el que se atribuyen los bienes que corresponden a las personas por cualquier título. Obtenido del *Diccionario Panhispánico del español jurídico*.

Destaca el caso de *Ford Motor Company*, que cuenta un procedimiento de solución de controversias que incluye un órgano privado de “apelación” (*Ford Consumer Appeals Board*) para resolver sobre las quejas de sus clientes ¹⁶³.

Respecto al desarrollo de los MASC, en las últimas décadas, este ha respondido a tres motores principales: sus efectos sobre la disminución de la carga de los órganos judiciales; fomentar una cultura de diálogo y participación en la resolución de un conflicto; y ampliar las posibilidades de acceso a la justicia. Especialmente, este último como aspecto de mayor interés, ya que permite contribuir a mejorar y ampliar el acceso a la justicia de los ciudadanos más vulnerables dada su proximidad, flexibilidad y gratuidad o bajo coste posibilitando además la oportunidad de una mejor convivencia.

Varias organizaciones internacionales han puesto su interés en el empleo de tales medios para mejorar el acceso a la justicia. Destaca el apartado 7 de la Declaración sobre los Principios Fundamentales de Justicia para las Víctimas de Delito y Abuso de Poder, adoptadas por la Asamblea General de Naciones Unidas en la Resolución 40/34 de 29 de noviembre de 1985 conforme a la cual, “se utilizarán, cuando proceda, los mecanismo oficiosos para la solución de controversias, incluidos la mediación, el arbitraje y las prácticas de justicia consuetudinaria o autóctonas a fin de facilitar la conciliación y la reparación a favor de las víctimas”.

Del mismo modo, también se encuentra la Resolución del Consejo Económico y Social 2002/12 sobre “Principios básicos sobre la utilización de programas de justicia restaurativa en materia penal”, así como las Recomendaciones del Comité de ministros del Consejo de Europa que inciden en este ámbito, entre las que podemos referir especialmente la R (95) sobre la mediación familiar; la R (99) sobre la mediación en materia penal y la R (2018) 8 en materia de justicia restaurativa penal ¹⁶⁴.

IV. Conclusiones

En definitiva, la presente investigación ha arrojado luz sobre diversos aspectos cruciales en la interacción empresarial de la cultura occidental y china. A través del análisis de la influencia de la cultura china en los negocios, así como de los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MASC) empleados en estos contextos se han obtenido las siguientes conclusiones a destacar.

En primer lugar, se ha confirmado la relevancia fundamental que tiene la cultura china en el ámbito empresarial. China, como el país con el mayor potencial de consumidores del mundo, presenta una cultura de negocios única que requiere un periodo de adaptación por parte de los empresarios occidentales. La comprensión de la cultura, los valores socioculturales como la armonía o la confianza personal, las normas protocolarias, la propia comunicación o tendencias filosóficas confucionistas y taoístas. Son elementos esenciales para establecer relaciones comerciales exitosas en este mercado, e influyen en la forma en la que resuelven sus

¹⁶³ Estavillo Castro. F. (9 septiembre de 2020). Medios Alternativos de solución de controversias. Páginas 373-406. Obtenido de *Centro de Estudio de Justicia de las Américas*. <https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2020/09/9FernandoEstavillo.pdf>.

¹⁶⁴ Se entiende por justicia restaurativa como el Sistema complementario a la justicia penal juvenil que busca la reinserción del delincuente y satisfacción de la víctima mediante la mediación penal, considerando el delito como acto contra la persona y que permite diversas salidas alternativas al proceso penal, distintas a la condena pronunciada por los jueces y tribunales.

posibles conflictos. Es necesario reconocer y respetar los usos y costumbres arraigados en la sociedad china, que a menudo tienen una historia milenaria. La cultura del honor, arraigada en siglos de tradición, exige un compromiso absoluto con la palabra dada y la preservación de la reputación personal y profesional, ya que todos ellos, son elementos esenciales para construir relaciones sólidas armoniosas.

Además, se ha constatado que la cultura china influenciada por valores como la armonía, da lugar a una cultura de paz aplicada en la resolución de controversias. Los chinos prefieren utilizar Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos, así como la mediación, la negociación o el arbitraje. Estas prácticas reflejan la preferencia china por buscar soluciones consensuadas y mantener relaciones armoniosas, incluso en situaciones de desacuerdo o disputa.

Sin embargo, los países occidentales tienden al empleo de la vía judicial, donde prevalece una cultura adversarial en la que las partes en conflicto presentan sus argumentos ante un tercero imparcial (el juez) para que este tome una decisión. A diferencia de las sociedades chinas, en las occidentales, el individualismo suele ser un valor importante, lo que puede llevar a que las personas busquen soluciones a sus problemas de manera independiente a través del sistema judicial, en lugar de recurrir a métodos alternativos que requieran la cooperación y el compromiso de ambas partes. Asimismo, los países occidentales suelen tener una fuerte confianza en el Estado de Derecho y en la capacidad del sistema judicial para garantizar el cumplimiento de las leyes y proteger los derechos de los ciudadanos lo que puede conducir el empleo de esta vía.

Tras el análisis comparativo de ambos Medios Alternativos de Resolución de Controversias, cabe resaltar las grandes disimilitudes que presentan, las cuales ya parten de lo que entienden como conflicto hasta el propio funcionamiento de sus métodos. El sistema chino, también entiende el término “conflicto” como “controversia” reflejando su énfasis cultural en la gestión pacífica de desacuerdos. Esta preferencia por describir las disputas legales resalta la importancia de la armonía social y la resolución consensuada de conflictos en la cultura china.

En Occidente, el término “conflicto” a menudo hace referencia a casos que han sido presentados ante un tribunal, mientras que las “disputas” abarcan una variedad más amplia de conflictos legales y no legales que aún no han llegado a un nivel de litigio formal. Esta distinción refleja diferentes enfoques culturales y legales hacia la resolución de disputas en estas regiones.

China, considerada una sociedad que evita el conflicto, ha desarrollado un enfoque diferente hacia la resolución de controversias, siendo la mediación su método preferido. La privacidad y la confidencialidad juegan un papel primordial en el ámbito empresarial chino, donde las relaciones comerciales y la gestión de conflictos están influenciadas por consideraciones culturales y legales específicas. La regulación de la privacidad y la confidencialidad en China se lleva a cabo mediante diversas leyes y normativas, como la Ley de Seguridad de Datos.

Comparativamente ambos sistemas están influenciados por diferencias culturales, legales y prácticas. En China se valora en gran medida la preservación de las relaciones personales y la armonía en la resolución de conflictos. Se atribuye gran importancia a conceptos como *mianzi* (preservación de la cara) y se enfatiza el respeto a la jerarquía y las buenas relaciones interpersonales. Mientras que en Occidente se centra más en la individualidad y la

aplicación de principios legales y éticos. Aunque existen prácticas similares a los “pactos de caballeros”, estos valores están basados en la confianza mutua y la reputación personal, en lugar de en contratos formales. En la actualidad, el mundo empresarial tiende hacia la formalización de acuerdos mediante contratos escritos legalmente vinculantes, tanto en China como en Occidente. Esto se debe a la necesidad de ofrecer mayor seguridad y protección en caso de conflicto, estableciendo claramente los derechos y responsabilidades de las partes involucradas.

En China, las negociaciones se centran en establecer relaciones personales antes de abordar los problemas comerciales. La confianza, la paciencia y la armonía son aspectos clave en este proceso. En Occidente, las negociaciones tienden a ser más directas y enfocadas en los problemas e intereses de las partes, con el objetivo de encontrar una solución rápida y efectiva.

Por último, en China, la confidencialidad suele estar implícita debido a la confianza que se otorga a las partes y al mediador. Esto es resultado de la importancia del *xinren* (confianza personal) en los negocios chinos. En Occidente, la confidencialidad es más formalizada y legalmente vinculante en los acuerdos de mediación y arbitraje, como medida para evitar posibles conflictos futuros.

Para concluir, estas diferencias destacan la importancia de comprender y adaptarse a las distintas culturas y prácticas empresariales al trabajar en entornos comerciales globales y diversos, caracterizados en un mundo donde la globalización influye en nuestro día a día. A pesar de ello, los MASC aportan una alternativa más eficiente, económica y satisfactoria a los litigios judiciales, promoviendo la resolución pacífica de conflictos y contribuyendo a la construcción de relaciones duraderas y armoniosas entre las partes involucradas. Su uso refleja un enfoque más efectivo y resolutivo hacia la gestión de disputas. Los MASC, tienen una larga historia en nuestra sociedad, y su uso se remonta a tiempos antiguos. Desde la antigua Grecia hasta el presente, la mediación, la conciliación y el arbitraje han sido utilizados para resolver conflictos de manera pacífica y efectiva y en la actualidad ya se conocen instituciones como la Cámara de Conciliación de París o la CIETAC que traducen en el impacto de estos en nuestras sociedades.

En un futuro cercano, los MASC podrían ser una práctica común y fundamental en el mundo empresarial y judicial. La creciente complejidad de los conflictos comerciales exacerbados por la globalización económica requerirá de enfoques más adaptables y eficientes para su resolución.

Considero que la implementación de los MASC no solo debería ser deseable sino imperativa. Actualmente vivimos en un mundo donde la velocidad y la complejidad de los negocios y las relaciones empresariales pueden fácilmente sobrepasar la capacidad del sistema judicial para resolver disputas de manera eficaz y justa. Los MASC brindan una alternativa esencial al litigio tradicional, al promover la resolución de conflictos de manera colaborativa y amigable.

Además, los MASC, no solo alivian la carga del sistema judicial, sino que también permiten a las partes involucradas mantener un mayor control sobre el proceso y el resultado de sus disputas. Esto aumenta la confianza en el sistema legal y puede conducir a soluciones más innovadoras y beneficiosas para todos.

No obstante, es importante destacar que la implementación efectiva, de los MASC requiere un compromiso tanto de los actores empresariales como de las instituciones judiciales.

Se necesitan políticas claras, programas de capacitación y educación, así como una cultura que fomente la resolución colaborativa de conflictos. Finalmente, la adopción generalizada de los MASCS no solo fortalecerá la eficiencia y la equidad del sistema judicial, sino que también contribuirá a construir relaciones comerciales más sólidas y resilientes en un mundo cada vez más internacionalizado.

Bibliografía

- Adler, N.J. et Gundersen, A. (2008) *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson South-Western, Mason, OH, 398.
- Alan Buttery, E. et Leung T. K. P. (1996). The Difference between Chinese and Western Negotiations. *European Journal of Marketing*, N° 32, pp. 374-389. <https://doi.org/10.1108/03090569810204652>.
- Amat Royo, J. (2016). La distancia de la cultura empresarial con china: una aproximación para el empresario español. *Revista Comillas*. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/7145>.
- Arbitraje internacional. Información de arbitraje internacional de Aceris Law LLC. <https://www.international-arbitration-attorney.com/es/the-cietac-arbitration-rules-organization-and-key-developments/>.
- Artículo 2022 del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TCLAN O NAFTA).
- Bernardo Galiana. J.M (2017). *Los Factores Socioculturales: Clave de Internacionalización de la Empresa Occidental en el Mercado chino*. [Tesis Escuela Internacional de Doctorado Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2520>.
- Boqué, M. C., *Guía de mediación escolar. Programa comprensivo de actividades de 6 a 16 años*, edit. Octaedro, Barcelona, 2002, p.22.
- Campbell. 1995). *Dispute Resolution Methods: Comparative Law Yearbook of International Business Special Issue (Comparative Law Yearbook Series Set)*. Editorial Springer.
- C. Bello, D & Gilliland, D. (1997) The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 61. N° 1. pp. 22-38. <https://www.jstor.org/stable/1252187>.
- Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones. <https://icsid.worldbank.org/es/acerca>.
- Chou. Set Han. W. (2014). What happens when “younger” helpers meet “older” recipients? A theoretical analysis of interpersonal helping behaviour in Chinese organizations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 N° 4, 677-691. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0107>.

- Chua, R. (19 de junio de 2012). Building Effective Business Relationships in China. Recuperado el 5 de febrero de 2024, de MIT Sloan Management Review: <http://sloanreview.mit.edu/article/building-effective-business-relationships-in-china/>.
- CMAP. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/RIDJ/article/view/1840/2432>.
- Code of Conduct for Arbitrators of CIETAC (1993). Disponible en <http://www.cietac.org/index.php?m=Page&a=index&id=113&l=en>.
- Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. <https://uncitral.un.org/es>.
- Coperman, J., Tai, M. y Thomas, G., “ADR IN ASIA PACIFIC: Spotlight on mediation in Hong Kong”, *Herbert Smith Freehills: ADR Guide*, 2015, pp. 2-3.
- Cuéllar Tijerina. E. S. (2015). *La Cláusula med-arb en la actualidad*. [Tesis Doctoral en Derecho Patrimonial Universidad de Pompeu Fabra]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/374244/TESCT.pdf?sequence=1>.
- Davies. H , Leung. T , Luk. S et Wong. Y. (1995). The Benefits of “Guanxi”. *Industrial Marketing Management*. N° 24, 207-214. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)00079-C](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)00079-C).
- De Armas Fernández. M. (2003). *La Mediación en la resolución de conflictos*. Educar 32. 125-136.
- Decker, W., Calo, T., Yao, H., & Weer, C. (2015). Preference for group work in China and the US. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(1), 90-115.
- Diccionario Panhispánico del español jurídico.
- Durkheim, E. (2012). Las formas elementales de la vida religiosa. El sistema totémico en Australia (y otros escritos sobre religión y conocimiento). *Fondo de cultura económica (FCE)*.
- Echavarría, P. (15 de septiembre de 2009). *Aproximación a China*. Universidad EAFIT
- Emprendedor global. (16 febrero de 2016). Decálogo de la empresa Global. *Emprendedor Global - Blog de Comercio Exterior Internacionalización*. <http://emprendedorglobal.info/decalogo-de-la-empresa-global/>.
- Escobar Rozas. F. (2004). Apuntes sobre la responsabilidad por ineficacia contractual. *Revista de Derecho*. THEMIS 49.
- Estavillo Castro. F. (9 septiembre de 2020). Medios Alternativos de solución de controversias. Páginas 373-406. Obtenido de *Centro de Estudio de Justicia de las Américas*. <https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2020/09/9FernandoEstavillo.pdf>.
- Fan, W. (2014). *La Fraseología en chino y en español: Caracterización y clasificación de la Unidades fraseológicas y simbología de los zoónimos. Un Estudio contrastivo*. [Tesis

Doctoral Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Filosofía y Letras
Departamento de Filología Española].
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/663035/wu_fan.pdf?sequence=1.

- Fang, T. (2006). *Negotiation The Chinese Style Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 21, 1.
- Fernando. C. (2004). Medios Alternativos de Solución de Controversias. *UNAM*. Número 26, 373-406. <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/juridica/article/view/11305/10352>.
- Galvan Soler, A (2020). *El protocolo de negocios en China, Chongqing*. [Trabajo final de máster Universitat Oberta de Catalunya]. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/109346>.
- Ganesan, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyers-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Gao, H., Knight, J., Yang, Z., & Ballantyne, D. (2013). Toward a gatekeeping perspective of insider-outsider relationship development in China. *Journal of World Business*, 49(3), 312–320.
- Gao. Y. (2008). *Las 36 estrategias chinas. La sabiduría de Oriente para Occidente*. Edaf
- García Vázquez. B. (junio de 2021). La gran mediación como sistema de preservación de la estabilidad social. *Universidad Autónoma de Nuevo León, México*. Vol 04. N° 6.
- García. J.L. (2005). Cultura y negociación en China. *Boletín económico de ICE*. N°2835. https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/CULTURA_Y_NEGOCIACION_EN_CHINA.pdf.
- Garrigues. (11 de junio de 2021). China aprueba la nueva Ley de Seguridad de Datos. *Garrigues*. https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/china-aprueba-nueva-ley-seguridad-datos.
- Gisbert Pomata. M. (2016). Los avances en la implantación de la mediación como sistema de resolución de conflictos: Estados Unidos, Unión Europea y España. *icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 15-45 no 98 mayo-agosto 2016, ISSN: 1889-7045.
- Hall, E.T. (2019). Aportes de Edward T. Hall. *AFS Intercultural Programs*. <https://d22dvi4p3fop3.cloudfront.net/wpcontent/uploads/sites/27/2019/02/13110951/ContributionsofEdwardTHallforFriendsofAFSES.pdf>.
- Han, Y., & Altman, Y. (2010). Confucian moral roots of citizenship behaviour in China. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 35 – 52.
- Hernández, Ramos. C. (junio 2014). Modelos Aplicables en Mediación Intercultural. *Revista Castellano-Manchega de ciencias Sociales*, N.º 17, pp. 67-80. Asociación Castellano Manchega de Sociología. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322132552005>.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
<http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>.
- Hofstede, G et Harris Bond M. (1988). *The Confucius connection: From cultural roots to economic growth*. Elsevier.
- Huang, G.H. and Gove, M. (2012) Confucianism and Chinese Families: Values and Practices in Education. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2, 10-14.
<http://www.ijhssnet.com/journals>.
- Hwang, K.-K. (2006). Moral face and social face: Contingent self-esteem in. *International Journal of Psychology*, 41(4), 276–281.
- Hwang, K.-K. (2011b). Moral Thought and Moral Judgment in Confucian Society. *International and Cultural Psychology*, 1, 159-185.
- La Corte Internacional de Arbitraje de ICC. <https://www.iccspain.org/arbitraje/>.
- La Corte Permanente de Arbitraje. <https://pca-cpa.org/es/home/>.
- Labarca, C. (2015). *Ni hao Mr. Pérez. Buenos días Mr. Li*. Santiago de Chile: Ediciones UC.
- Lau, V. M. Y. and Tovstiga, G. (2015) Exploration of relational factors: Sino-foreign joint-venture partnering. *Journal of Strategy and Management*, 8 (2). 191-202. ISSN 1755-425X doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2014-0069> Available at <https://centaur.reading.ac.uk/40623/>.
- Le CMAP. <https://www.cmap.fr>.
- Lewis, R.D. (1996). *When cultures Collide*. Nicholas Brealey Publishing.
- Lezcano. A. (2021). Nueva Ley china de Protección de Información Personal. *Cátedra china* <https://www.catedrachina.com/single-post/nueva-ley-china-de-protección-de-información-personal>.
- Lin, L. (2013). Multiple dimensions of multitasking phenomenon. *International Journal of Technology and Human Interaction*, Vol. 9(1), 37-49.
- Lin, Z., & Zhao, Z. (2016). Culture, expatriation and performance: case of Chinese multinational enterprises. *Chinese Management Studies*, 10(2), 346-364.
- Llmares García-Lomas, O. (2011) La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, N.º 3011, págs. 47-52.
<https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/5066/5066>.
- Macho Gómez. C. (2012). *La mediación como método alternativo de resolución de conflictos en el comercio internacional*. [Tesis Doctoral Universidad de Cantabria Departamento de Derecho Privado Área de Derecho Internacional Privado].

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4309/Tesis%20CMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Malena, J.E (1968). El concepto chino de Justicia: sus definiciones etimológica y filosófica, y su administración (mediante dos estudios de caso) en la República Popular. <https://iser1968.files.wordpress.com/2012/12/malenacmp.pdf>.

Malena, J.E. (3 de diciembre 2012). El concepto chino de Justicia: sus definiciones etimológicas y filosófica, y su administración (mediante dos estudios de caso) en la República Popular. *Instituto Superior de Estudio Religiosos*. <https://iser1968.files.wordpress.com/2012/12/malenacmp.pdf>.

Marion, B. (2006) *Réussir avec les Asiatiques, Business et bonnes manières*. Eyrolles.

Martín, M. (2008). China es imprescindible para una empresa con visión estratégica global. *Revista de Nebrija*. Capítulo 20. <https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/pdf/caso-china-telefonica.pdf>.

McNeilly, K. M. y Russ, F. A. (1992), Coordination in the Marketing Channel, *Advances in Distribution Channel Research*, 1, 161-186.

Meza, N., Arias, S., Martínez, B.A., Tataje, L.J. (2021). *Estilos de Negociación: China*. [Trabajo grupal Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://www.coursehero.com/file/153349690/Expo-Sem-14-Grupo-7/>.

Mitter, R. (15 diciembre 2018). Confucio: por qué el legado del gran sabio chino ha sido tan influyente durante milenios. *Revista BBC History*.

Moreno Catena, V., “La resolución jurídica de conflictos” en Sotelo, H. (ed.), *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos*, Tecnos, Madrid, 2013, pp. 52-53.

Morrison, T. et Conaway, W.A (2006). *Kiss, Bow, Or Shake Hands*. Adams Media.

Ortega, P.A. (2010). *Importancia de la Negociación y la Solución de Controversias con la República Popular de China*. [Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado en Estudios Internacionales, mención bilingüe en Comercio Exterior Facultad de Ciencias jurídicas Escuela de Estudios Internacionales].

Pankaj, G. (2001). Distance Still Matters The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. <https://selimyazici.com.tr/wp-content/uploads/2018/09/04-Ghemawat-Distance-Still-Matters.pdf>.

Paris, J.A. (2009). *Marketing internacional desde la óptica latinoamericana*. Buenos Aires Errapar.

Parra Sepúlveda, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*. Vol 3, N°2, pp. 253-271.10.7770/RCHDYCP-V3N2-ART374.

- Pira. (2015). Sinología: Cultura y negocios en China. *Chinafiles*. <https://www.chinafiles.com/sinologia-cultura-y-negociacion-en-china/>.
- Protocolo & Etiqueta. *Regalos en China. Como hacer regalos y dar los regalos. La importancia del envoltorio Protocolo y etiqueta*. Obtenido el 12 de febrero de 2024. <https://www.protocolo.org/internacional/asia/regalos-en-china-como-hacer-regalos-y-como-dar-los-regalos-la-importancia-del-envoltorio.html>.
- Puig Rovira, J. M. (2012). *Cultura moral y educación*. Graò
- Real Academia Española (RAE).
- Resolución 53/243 de la Asamblea General de las Naciones Unidas: Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz, de 1999, Artículos 1ero y 3ero.
- Revista de Estudios de Paz y Conflictos (junio de 2021). *La gran mediación como sistema de preservación de la estabilidad social*. Vol. 04, N° 06. pp 153-170.
- Ríos Lagos, M. (2018). La Mediación en China continental: Orígenes y Regulación Actual. *Ars Boni et Aequi*, Vol. 14, N° 2, pp. 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7826486>.
- Rosker, J. (2013). The Concept of Harmony in Contemporary P. R. China and in Taiwanese Modern Confucianism. *Asian Studies*, 2, 3–20.
- Ruonong, H. (2021). *Traducción jurídica en el ámbito penal y el procesal penal entre el chino y el español: perspectivas multidimensionales*. [Tesis doctoral Departamento de Traducción e Interpretación Facultad de Traducción y Documentación Universidad de Salamanca].
- San Cristóbal Reales, S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVI (2013) 39-62 / ISSN: 1133-3677.
- Sun, G., D'Alessandro, S., & Johnson, J. (2014). Traditional culture, political ideologies, materialism. *International Journal of Consumer Studies*, 38(6), 578- 585.
- Tam Pérez, J. (diciembre de 2017). Apuntes sobre el arbitraje en China y el reconocimiento de laudos. *Revista IUS ET VERITAS*, N.º 55. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201703.011>
- Tan, Q. (2021). *La Mediación familiar un estudio comparado entre China y España*. [Trabajo final de Máster en Mediación y Resolución Extrajudicial de Conflictos Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48496/TFMN.%20120.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Tapia Bello, J.L. (2005). Cultura y negociación en China. *Boletín Económico de ICE*. N.º 2835. https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/CULTURA_Y_NEGOCIACION_EN_CHINA.pdf.

The Arbitration Law of the People's Republic of China, promulgada el 31 de Agosto de 1994. Una versión online de la misma puede ser consultada en: www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=182634 (consultada el 12 de febrero de 2024).

The Supreme People's Court of the People's Republic of China, 2011.

The Supreme People's Court of the People's Republic of China, 2012.

Tocqueville. A (2010) *La Democracia en América*. Trotta Universidad Católica de Murcia]. <https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/2520>.

Vázquez Gutiérrez. R.L. (2012). *La Mediación escolar como herramienta de educación para la paz*. [Tesis Doctoral en Intervención social y mediación Universidad de Murcia] <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/85718/TRLVG.pdf>.

Vilalta Nicuesa, A. E., "El MASC jurídico. Derecho comparado", en Casanovas, P., Magre, J., Lauro- ba Ma. E. (dir.), *Materiales del Libro Blanco de la Mediación en Cataluña (Justicia i societat)*, vol. 2, Genera- litat de Cataluña, Barcelona, 2009, p. 135.

Wagner Moll, A (2021). La función ética del ritual en la filosofía de Confucio. *Universidad Nacional de Educación a Distancia*. <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiJ1r2zwoWEAxVXSKQEhZuOAm8QFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F8554302.pdf&usg=AOvVaw3UR4-Ndqu5rOgIM2Pdy-7o&opi=89978449>.

Wei, X., & Li, Q. (2013). The Confucian Value of Harmony and its Influence on Chinese Social Interaction. *Cross-Cultural Communication*, 9(1), 60-66.

Wiegel. W et Bamford D. (2015). The role of guanxi in buyer supplier relationships in Chinese small sized enterpises a resource-based perspective. *Production Planning & Control*. Vol. 26, N. ° 4, 308-327. <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2014.899405>.

Windrow, H. (2006). A Short History of Law, Norms, and Social Control in Imperial China. *Asian-Pacific Law & Policy Journal*, 7(2), 244-299.

Wong, Y., & Tam, J. (2000). Mapping relationships in China: guanxi dynamic approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 57 - 70.

Xinwlei. L. (2017). *La Mediación en China. Aportaciones de Occidente*. Universidad Carlos III de Madrid. Editorial Dykinson.

Yutang. L. (1939). *My country, My People*. William Heinemann.

Zarur Ramos A. L. (2004). *Entorno económico: Elementos teóricos y metodológicos para sus análisis*. UNAB.

Anexos

INDICADORES	CHINA	ESPAÑA
Accesibilidad y asequibilidad	0.59	0.70
No discriminación	0.43	0.73
No corrupción	0.45	0.72
Ninguna influencia indebida del gobierno	0.23	0.65
No tardanza irrazonable	0.76	0.48
Aplicación efectiva	0.58	0.52
ADRs imparciales y efectivos	0.62	0.77
Justicia Civil	0.52	0.65
Clasificación Global	62/113	29/113

Tabla 1: Justicia Civil de China y España

Fuente World Justice Project Rule of Law. Obtenido de la Tesis La Mediación en China Aportaciones de Occidente.

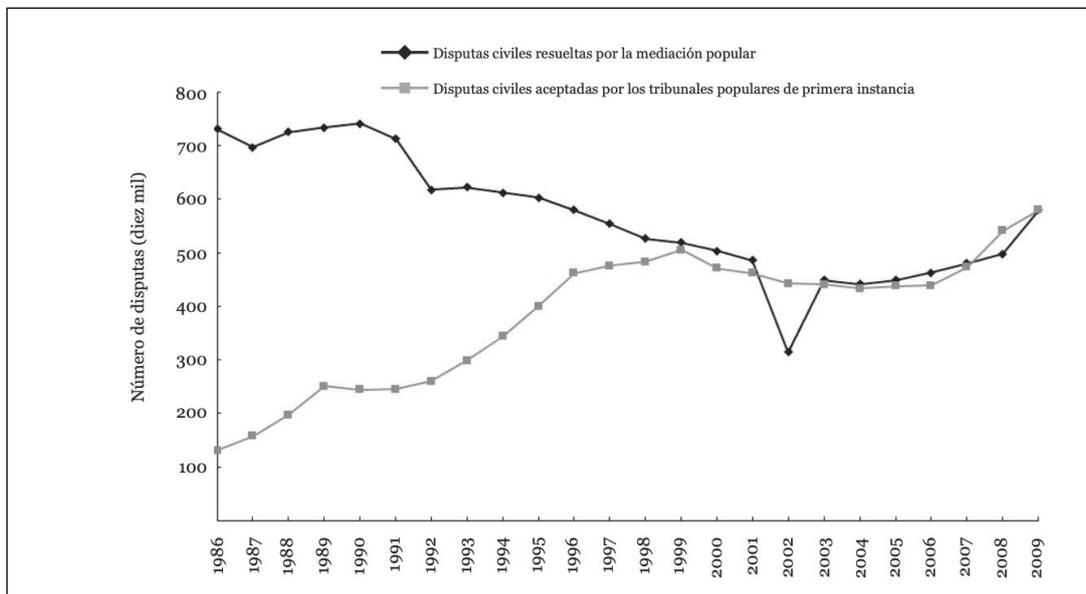


Gráfico 1: Comparación entre disputas civiles resueltas por la mediación popular aceptadas por tribunales de primera instancia. Obtenido de la Tesis de la Mediación entre China Aportaciones de Occidente

Año	Número de Comité de Mediación Popular (diez mil)	Número de Mediador de Mediación Popular (diez mil)	Número de Casos Resueltos por la Mediación Popular (diez mil)	Número de Casos Civiles Resueltos por los Tribunales Populares de Primera Instancia (diez mil)	Casos Resueltos por la Mediación Popular/Casos Civiles Resueltos por los Tribunales de Primera Instancia
2010			841.8	611.2	1.377:1
2011			893.5	655.9	1.3623:1
2012	81.7	428.1	926.6	720.6	1.286:1
2013	82	422.9	943.9	355.4	2.6559:1
2014			933	522.8	1.785:1
2015	798	391.1	933.1	622.8	1.498:1

Tabla 2: Datos básicos sobre la resolución de disputas ejercidas por la mediación y los tribunales populares entre 2010-2015. Fuente Asociación jurídica de China, Informes Anuales sobre el Sistema Jurídico de China. Obtenido de Tesis de Mediación en China Aportaciones de Occidente. Fuente: Mediación Aportaciones desde Occidente.

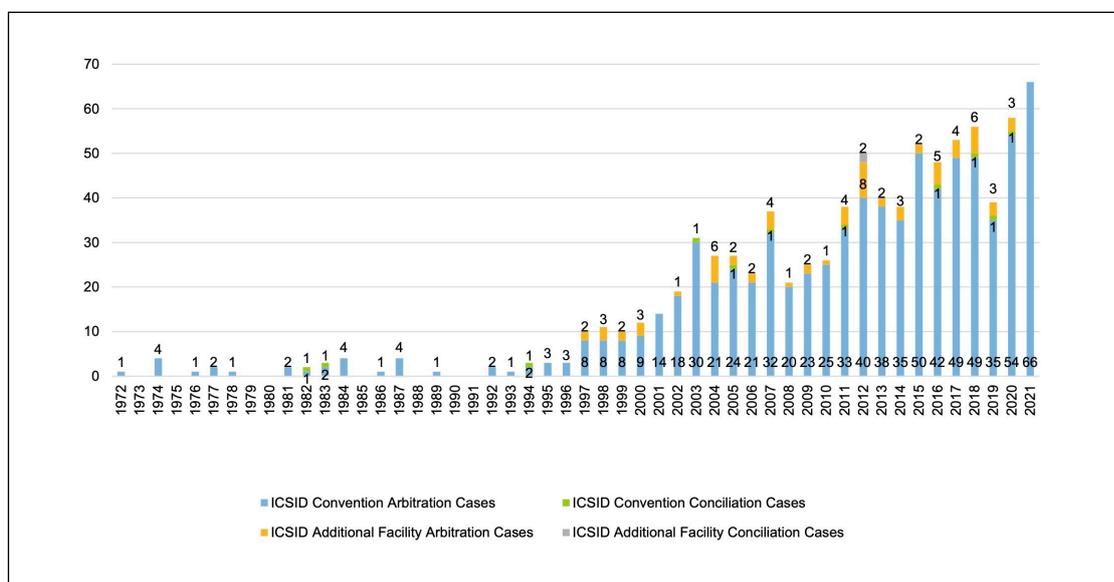
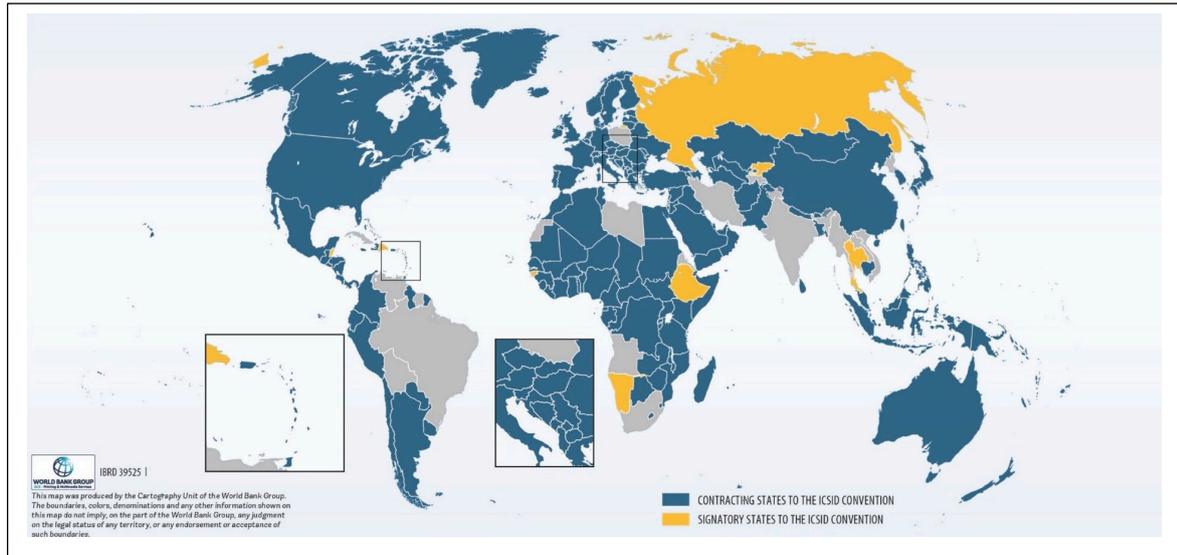


Gráfico 2: Número de casos registrados de ICSID entre 1972-2021 según los diferentes mecanismos empleados. Fuente Carga de Casos del CIADI- Estadísticas Edición 2021-2.



Mapa 1: Mapa de los Estados Contratantes y Otros Signatarios del Convenio CIADI hasta el 31 de diciembre de 2021. Los coloreados en azul son los Estados Contratantes y los coloreados en amarillo los Estados Signatarios. Fuente Carga de Casos del CIADI- Estadísticas Edición 2021-2.