

# MILAGRO SOBRE EL RÍO HAN

## MIRACLE ON THE HAN RIVER

---

PABLO PICCOLOTTO<sup>1</sup>

---

RECIBIDO: **marzo 2015** | ACEPTADO: **abril 2015**

### RESUMEN

El caso de estudio que se presenta a continuación pretende exponer las variables económicas, políticas, sociales y culturales que fueron instrumentales para el desarrollo económico de Corea del Sur, luego de finalizada la Guerra de Corea y hasta mediados de los 90s. El fin último que persigue este artículo es descubrir y hacer explícitas aquellas buenas prácticas que podrían ser aplicadas por otras naciones emergentes, para generar condiciones de crecimiento similares a las de Corea del Sur. El trabajo se encuentra complementado por un análisis comparativo sobre los valores culturales de Corea del Sur y Argentina, ya que la cultura es un aspecto clave que debe ser considerado a la hora de analizar e instanciar las lecciones que se exponen en el artículo. La información expuesta se encuentra respaldada por una amplia investigación de literatura e información estadística actualizada, así como también, se nutre de la experiencia vivencial del autor tras estudiar dichos aspectos en Corea del Sur.

---

### ABSTRACT

*The study case presented below, aims to expose the economic, political, social and cultural variables that were instrumental in the economic development of South Korea, after the Korean War ended to the mid-90s. The ultimate purpose of this paper is to discover and make explicit those good practices that could be applied by other emerging economy nations to generate similar growth conditions as South Korea. The work is complemented by a comparative analysis of the cultural values of South Korea and Argentina, since culture is a key aspect that must be taken into account when analyzing and instantiating any of the lessons outlined in this article. The material presented is supported by an extensive updated literature and statistical information research; also it draws on the author's experience having studied these aspects in South Korea.*

PALABRAS CLAVE: Corea del Sur, desarrollo económico, cultura, innovación, educación, conglomerado

---

KEY WORDS: *South Korea, economic development, culture, innovation, education, conglomerate*

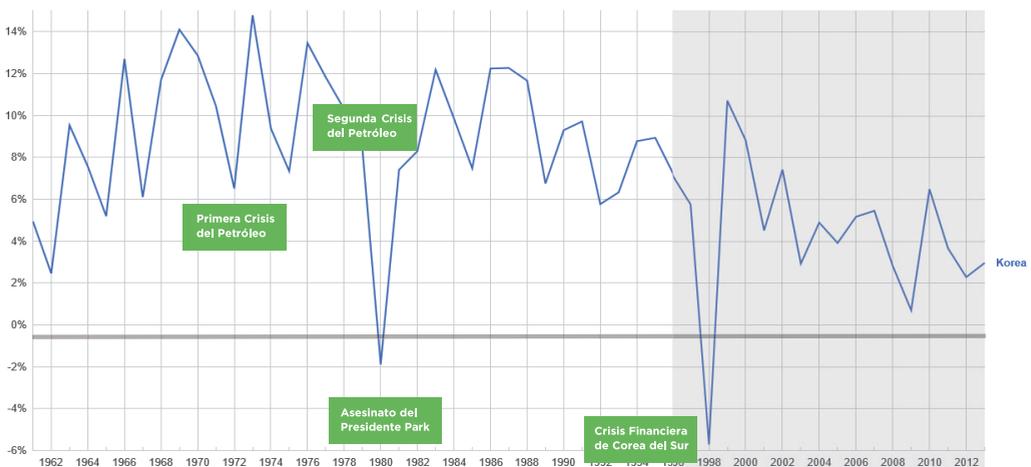
---

<sup>1</sup> Pablo Piccolotto, profesor en el Instituto Universitario Aeronáutico y en la Universidad Blas Pascal. [pablocpiccolotto@gmail.com](mailto:pablocpiccolotto@gmail.com)

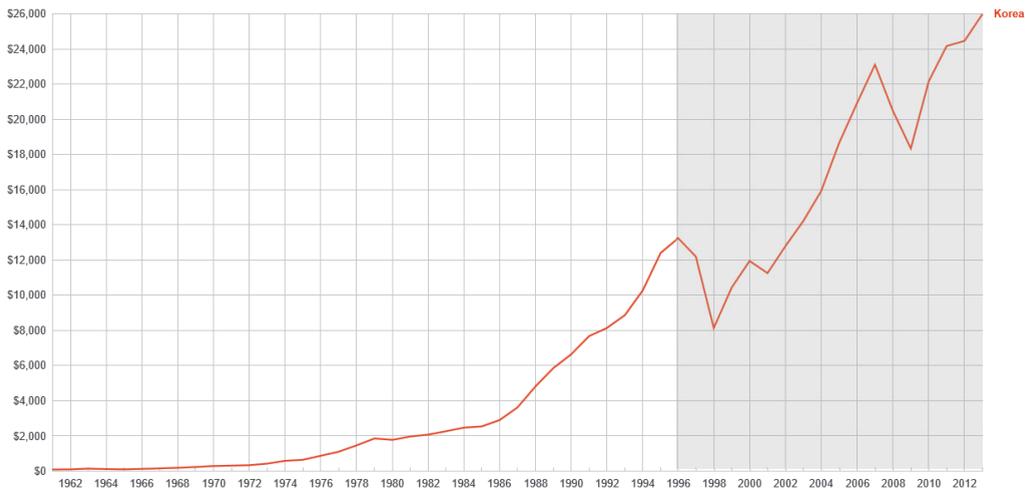
## INTRODUCCIÓN

Corea del Sur es sin lugar a dudas, una de las potencias económicas mundiales y su historia esconde uno de los casos de estudio del desarrollo económico más interesantes del siglo pasado: el “*Milagro del río Han*”. Este fenómeno, que tuvo su auge a partir de la década del 1960 y que se extendió hasta mediados de 1990 es, incluso al día de hoy, la experiencia de crecimiento económico sostenido más rápido que ha experimentado una nación en los tiempos modernos, con un crecimiento anual cercano al 8.5%. El calificativo, hace referencia al también elogiado “*Milagro del río Rin*”, nombre con el que se conoce al renacimiento de la economía de la Alemania del Oeste, tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial. El caudaloso río Han atraviesa la ciudad de Seúl, capital de Corea del Sur, y ha sido testigo del fenómeno que transformó a uno de los países más pobres del mundo, en uno de los países más ricos y desarrollados de la de nuestros días. Como reconocimiento de esta asombrosa transformación, en el año 1988 Seúl fue anfitrión de los Juegos Olímpicos de verano y en el año 2002, organizador del Mundial de Fútbol de la FIFA.

En la actualidad, Corea del Sur posee una economía global influyente y conglomerados multinacionales (conocidos en ese país con el nombre de *chaebols*) líderes en sus respectivos segmentos de mercado, tales como Samsung, LG, Hyundai-Kia, Daewoo, entre otros. Es el fabricante #1 a nivel mundial de teléfonos móviles, pantallas de cristal líquido (LCD), televisores de pantalla plana, semiconductores (memorias), #2 en producción de navíos y embarcaciones de transporte de gran porte, #5 en la producción de automóviles y #6 en la producción de acero, con el proceso de elaboración más eficiente del mundo de este crítico metal. Todo esto posiciona a la economía surcoreana como la número #15 a nivel mundial, según su producto interno bruto (PIB), a valores de paridad de poder adquisitivo (PPA), y está clasificado como país desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Además, es el exportador de bienes manufacturados #8 en el *ranking* mundial.



**Gráfico 1—** Porcentaje de crecimiento del PIB de Corea del Sur entre los años 1961 y 2013. / Fuente: Banco Mundial



**Gráfico 2**—Crecimiento del PBI per cápita de Corea del Sur entre los años 1961 y 2013.  
 Fuente: Banco Mundial, consulta realizada el 16-02-2015



**Imagen 1**— Río Han en Seúl (Piccolotto, 2014)

En materia de innovación, Corea del Sur es considerada como la nación con el Índice de Innovación Global más alto del mundo de acuerdo a la consultora Bloomberg. Es el cuarto país en el ranking mundial de generación de patentes internacionales y el primero en cantidad de patentes e inversión en investigación y desarrollo (I+D) en proporción a su PIB.

---

INDUSTRIA	RANKING MUNDIAL
Televisores de pantalla plana	#1
Pantallas de cristal líquido (LCD)	#1
Teléfono móviles inteligentes	#1
Relojes inteligentes	#1
Memorias (semiconductores)	#1
Lavadoras y secadoras de ropa	#1
Fabricación de navíos	#2
Fabricación de automóviles	#5
Producción de energía nuclear	#6
Producción de acero	#6

**Tabla 1**—*Ranking de mundial de industrias de Corea del Sur.* / **Fuente:** creación personal del autor

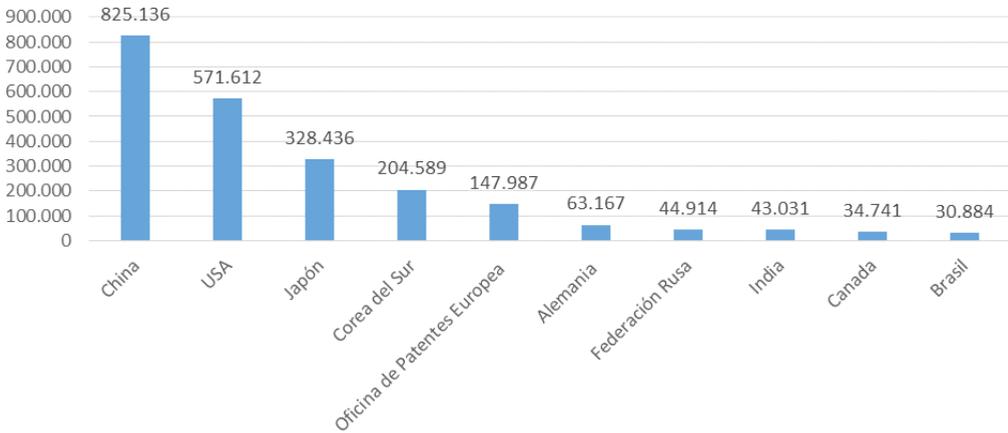
---

INDICADOR	RANKING MUNDIAL
Índice global de Innovación (Bloomberg)	#1
Inversión en I+D	#5
Inversión en I+D de acuerdo al PBI	#1
Aplicaciones de patentes	#4
Aplicaciones de patentes de acuerdo al PBI	#1
Aplicaciones de patentes de acuerdo a la población	#2
Patentes otorgadas	#4

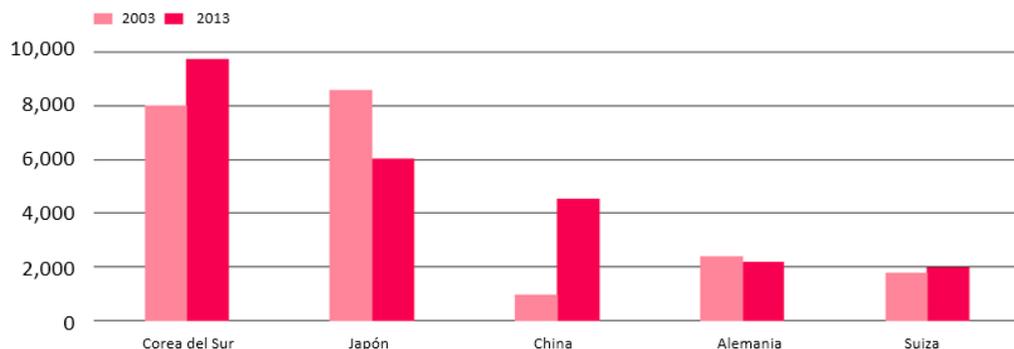
**Tabla 2**—*Indicadores de innovación, I+D y generación de propiedad intelectual.* / **Fuente:** creación personal del autor



**Imagen 2**—Busan, segunda ciudad más importante de Corea del Sur con aproximadamente 3.6 millones de habitantes (Piccolotto, 2014)



**Gráfico 3**—Ranking de aplicaciones de Patentes en las Top 10 de las Oficinas de Propiedad Intelectual / **Fuente:** WIPO (World Intellectual Property Organization), 2014

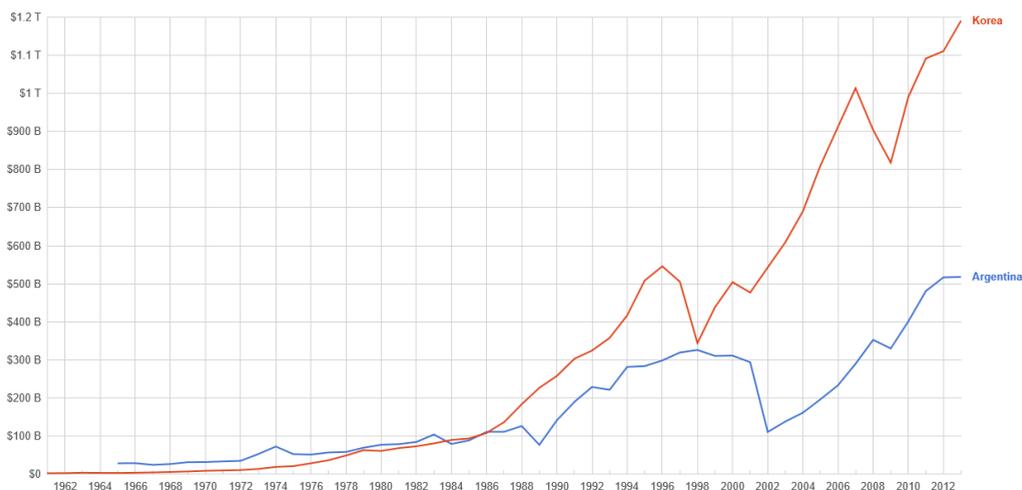


**Gráfico 4**—*Ranking de Patentes de acuerdo al PBI cada 100 billones de dólares. / Fuente: WIPO (World Intellectual Property Organization), 2014*

Sorprendentemente, Corea del Sur no es un país extenso, posee apenas una superficie equiparable a la de la provincia argentina de Catamarca (provincia de nuestro país número #11 en extensión), con alrededor de 100 mil kilómetros cuadrados. En materia de recursos naturales, tampoco cuenta con reservas considerables de ningún tipo. De hecho, su territorio está compuesto en su mayoría por sierras y serranías, que dificultan el transporte terrestre, al mismo tiempo que desafían las actividades agrícola-ganaderas. Tampoco su población de 50,2 millones de habitantes es demasiado grande si la comparamos con la de la República Argentina, ni ha heredado las riquezas de otras naciones colonialistas europeas como el Reino Unido. Al contrario, todavía sufre de los devastadores efectos de cientos de miles de familias separadas tras una guerra que comenzó hace más de 60 años y que no muestra signos de finalizar. Entonces, ¿cuál es el secreto detrás de esta misteriosa nación que con escasez de recursos naturales y luego de dos devastadoras guerras logró convertirse en potencia mundial? ¿Cuáles son las lecciones que podemos aprender e imitar de Corea del Sur?



**Figura 1**—Ilustración comparativa de la provincia de Catamarca y Corea del Sur. /  
**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 5**—Crecimiento de la Producción Total del PBI de Corea del Sur y Argentina entre los años 1961 y 2013. Fuente: Banco Mundial

## EL TRASFONDO HISTÓRICO

### —Dinastía Chosun (1392-1910)—

Este período de la historia coreana se caracterizó por una economía agraria igualitaria donde las influencias culturales chinas fueron profundas; en particular, por la adopción del confucianismo como ideología social y de estado. El confucianismo determinó y confeccionó la estructura social de castas de Corea, proporcionando un alto valor a los estudios académicos, anteponiéndose a otras labores comerciales y del trabajo.

El reinado de oro durante esta etapa se le atribuye a Sejong el Grande (1418-1450), el cuarto monarca de Joseon, pues se considera a este período particular como el de mayor esplendor. Durante su regencia, Corea gozó de un gran florecimiento cultural y artístico. Es sin lugar a dudas el alfabeto coreano, conocido con el nombre de *Hangul*, la joya de la corona de este reinado y actual orgullo de su pueblo. El alfabeto fue creado en el año 1443 tras 30 años de investigación y refinamiento para poner la escritura y la lectura al alcance de toda la población. Es uno de los pocos alfabetos fonéticos creados intencionalmente y a través de un proceso de inves-

tigación y diseño racional. De hecho, fue denominado por la Universidad de Oxford como el mejor sistema de escritura en el mundo. El alfabeto consta de 24 letras (14 consonantes y 10 vocales) que pueden simbolizar casi cualquier sonido emitido por la voz humana. Es de fácil aprendizaje y mucho más simple que el alfabeto chino o japonés, permitiendo la alfabetización de gran parte de la población, aún en una época donde la escritura era un lujo al que muy pocos podían acceder.

Isabella Bishop, famosa escritora y aventurera, escribió en su obra *Corea y sus vecinos* (1897) uno de los pasajes más interesantes sobre la cultura oriental donde describe detalladamente a la sociedad coreana de finales del siglo XIX. Su libro, contiene algunos extractos que permiten retratar y entender el sistema de proletariado durante el período de la dinastía Chosun. En sus escritos, Isabella relata que los campesinos surcoreanos parecían vagos y desmotivados, sin ánimos de superación ni ambición alguna de progreso.



**Imagen 3**—Fortaleza Hwaseong en la ciudad de Suwon (Piccolotto, 2014)

Pero su percepción sobre el pueblo coreano cambió radicalmente cuando visitó a la aldea de Kwan, cerca de Vladivostok (en Siberia), donde vivían alrededor de 20.000 inmigrantes coreanos. Los coreanos que habitaban este pueblo eran más exitosos en la explotación de sus tierras y comercialmente que sus vecinos rusos y chinos. De hecho, su estándar de vida y desarrollo era muy superior al de cualquier otra comunidad que ella hubiera visto en ese continente. La explicación, el sistema de posesión de las tierras y sus incentivos eran muy diferentes al tradicional proletariado coreano. En este pueblo, los campesinos eran dueños de sus tierras y responsables de sus propios cultivos. No existía ningún noble que les sacara parte de sus cosechas si sus rendimientos eran mayores que los de sus vecinos y su recompensa, dependía en gran medida del esfuerzo, trabajo duro y la colaboración con otros miembros de la aldea.

Hacia el final de la dinastía Chosun, el tradicionalista Imperio Coreano, aún impermeable a los avances del mundo occidental, sucumbe ante el poderío bélico y tecnológico japonés en manos del Imperio del Sol Naciente.

#### —La Invasión Japonesa (1910-1945)—

Durante este período de 35 años, el pueblo coreano sufrió la explotación del colonialismo japonés. La población padeció de todo tipo abusos y sometimientos, incluyendo la explotación sexual de las jóvenes coreanas, niños obligados a estudiar el idioma y la cultura japonesa en las escuelas y la sociedad completa rindiendo tributo al emperador japonés. Es junto con la Guerra de Corea, el período más triste y oscuro de esta nación. Los japoneses controlaron el 40% de las tierras aptas para el cultivo y el pueblo coreano fue obligado a participar en la Segunda Guerra Mundial, lo que ocasionó cuantiosas bajas y sumió a la nación en la pobreza.

#### —El paralelo 38 y la guerra de Corea (1945-1953)—

Tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, el gobierno militar estadounidense que estuvo al mando de Corea del Sur entre 1945 y 1948, trató de establecer un sistema moderno de economía de mercado. En 1948 se instauró el gobierno de la nueva e independiente República de Corea, e inmediatamente se dio la tarea de

reconstruir el país. No obstante, cualquier esfuerzo serio quedó postergado por la guerra de Corea (1950-1953), evento que acarrió a la nación en la mayor de las tragedias de su historia, dividiendo y enfrentando a sus habitantes. Desde el norte, el avance del ejército comunista soviético y chino. Desde el sur, las tropas estadounidenses comandadas por el general McArthur tratando de repeler el ataque.

El conflicto comenzó oficialmente el 25 de junio de 1950 y como dato anecdótico de la guerra, fue la primera y única que vez que el Cuerpo de Marines Norteamericano emprendió una retirada, y lo hizo bajo la amenaza de 1.500.000 soldados pertenecientes al ejército de la República Popular de China que descendían desde Corea del Norte. Las actividades bélicas cesaron en el año 1953 con un armisticio que restauró la frontera entre las dos Coreas cerca del Paralelo 38, donde actualmente se encuentra la zona desmilitarizada (o DMZ, por sus siglas en Inglés). El saldo, 1.5 millones de vidas perdidas, miles de familias divididas y obligadas a enfrentarse entre sí durante un conflicto que dejó a Corea del Sur nuevamente sumida en la pobreza y casi la totalidad de su infraestructura y estructura edilicia destruida.



**Imagen 4**—Soldado estadounidense ayudando a un niño surcoreano. Fotografía tomada en el Monumento de la Guerra de Corea (Piccolotto, 2014)

#### —Presidencia de Rhee Syngman (1953-1960)—

El armisticio firmado en el año 1953 sentó las bases para la tregua en el conflicto armado entre las dos Coreas, pero la devastada economía de Corea del Sur solo podía ser mantenida mediante la ayuda y la caridad de otras naciones. Al poco tiempo se empezaron a percibir los efectos contraproducentes de dicha ayuda, ya que afectaba negativamente los valores y los hábitos de los surcoreanos. La gente tenía menos incentivos para trabajar porque las cosas les eran dadas en forma gratuita.

En ese mismo año y ya en una tensa tregua, asume la presidencia de Corea del Sur Rhee Syngman, un político exiliado que había estudiado en los Estados Unidos. Su mandato se caracterizó por ser una democracia liberal capitalista que lamentablemente se vio opacada por el comienzo el comienzo de la Guerra Fría.

Una de las gestiones más importantes de su gobierno fue la denominada "*Reforma de la tierra*", instrumento mediante el cual el gobierno compró las tierras a los terratenientes a cambio de bonos, para luego distribuirlas en forma equitativa entre los campesinos con una financiación muy accesible. Ésta simple política por sí sola permitió incrementar considerablemente la producción del campo, ya que no es lo mismo trabajar para otra persona y por una compensación fija e igualitaria que tener el incentivo y la motivación que les brindaba ser dueños de su propia porción de tierra. De esta forma, se generó un incentivo inexistente hasta ese momento.

El segundo gran logro de su gobierno fue la instauración de la "*Educación universal primaria compulsiva*", lo que se convirtió en un paso fundamental para la alfabetización de toda la sociedad y ayudó a construir habilidades sociales positivas necesarias para el desarrollo posterior de la nación. Niños, jóvenes y adultos, todos participaron de estos programas de educación que fueron clave para poder contar con la mano de obra calificada necesaria para industrializar y desarrollar la nación en las décadas siguientes.

## —Dictadura de Park Chun-hee (1960-1979)—

Sin lugar a dudas, las políticas de mano firme del dictador Park, fueron la clave para el desarrollo económico moderno de Corea del Sur. Cuando llegó al poder a través de un golpe de estado, la renta per cápita de Corea del Sur era de apenas US\$72 dólares y la nación estaba sumida en la pobreza, sin industrias y con una supervivencia que dependía fuertemente de la ayuda extranjera encabezada por la ONU y los Estados Unidos. Park fue un dictador inteligente que tuvo el desafío de levantar a una nación con escasos recursos naturales y con una población prácticamente sin educación, anímicamente desalentada y acostumbrada a vivir de la ayuda y dádiva de otras naciones.

Una de sus primeras acciones tuvo que ver con una profunda *“Reforma del Gobierno”*, que incluía la creación del Servicio Nacional de Impuestos de Corea. Esto fue decisivo a la hora de eliminar la corrupción y la evasión impositiva. Los resultados fueron contundentes e inmediatos. Tal es así que para el año 1965 la recaudación impositiva ya había aumentado el 67%.

El lema de Park era: *“Dios ayuda a aquellos que se ayudan a sí mismos.”* y llevaba implícito un fuerte mensaje que buscaba cambiar la forma de vida y los valores de los surcoreanos. Nada sería gratis de ahora en adelante; solo el trabajo duro y las acciones que permitieran el desarrollo colectivo serían recompensados. El Gobierno y la sociedad entera reconocieron y dieron crédito a aquellos que trabajaron duro y tuvieron éxito. Esto también motivó a otros a trabajar igual de duro. Este tipo de estructura de incentivos basada en el desempeño fue clave para las políticas de desarrollo económico y para levantar la moral de una sociedad deprimida.

Sin fondos ni créditos para poder desarrollar la industria surcoreana, el gobierno envió a hombres y mujeres a trabajar como mineros y enfermeras a Alemania con el objetivo de reunir el capital necesario para la creación de las primeras industrias. Las primeras exportaciones manufacturadas de Corea del Sur fueron en

su mayoría productos textiles y pelucas hechas con pelo humano.

La *“industrialización”* y el *“fomento de las exportaciones”* fueron temas centrales en la agenda del presidente Park. En el año 1964 se declaró la ambición del Gobierno de la República de Corea de modernizar el sector industrial y aumentar su competitividad internacional mediante la rápida expansión de industrias clave (cemento, fertilizantes, maquinaria industrial, refinación de petróleo, entre otras), el fomento de las industrias conexas y la promoción de nuevas industrias de exportación y de sustitución de las importaciones. Más tarde en el año 1967 le siguieron las industrias pesada y química, incluidas las de siderurgia, maquinaria y petroquímica.

Las compañías exportadoras excepcionales fueron reconocidas y recompensadas con créditos blandos y beneficios impositivos que las ayudaron a crecer rápidamente y a fortalecerse para aumentar su competitividad en el mercado mundial. Las contribuciones de estas empresas a las exportaciones y al bien público fueron presentadas como logros patrióticos y sus dueños, reconocidos públicamente como héroes nacionales.

Otro gran hito de su mandato fue la creación del movimiento *“Saemaul undong”*, que perseguía como objetivo mejorar la calidad de vida en las aldeas y pueblos rurales. De nuevo, el mensaje era claro, el Gobierno solamente ayudaría a aquellos que se ayudaran a sí mismos. En consecuencia, el estado decidió brindar apoyo con materiales para la construcción a aquellas aldeas rurales que pudieran demostrar mejoras visibles en la calidad de vida e infraestructura de sus comunidades mediante el esfuerzo y la colaboración.

## —Diferencias culturales entre Argentina y Corea del Sur—

Geert Hofstede es un psicólogo social y antropólogo holandés que ha estudiado las interacciones entre culturas. Ha recibido numerosos galardones por su investigación intercultural en todo el mundo. Uno de sus logros más notables ha sido la formulación de la teoría de las dimensiones culturales, que proporciona un marco de trabajo sistemático para evaluar las diferencias entre naciones y culturas.

Hofstede ha recopilado la mayoría de sus datos sobre valores culturales de nuestro planeta mediante estudios realizados por IBM, para ayudar a entrenar a sus gerentes dispersos por el mundo. Su teoría se basa en la idea de que se puede asignar valor a seis dimensiones culturales: distancia jerárquica o poder (igualdad contra desigualdad), colectivismo (contra individualismo), evitación de la incertidumbre (contra tolerancia de la incertidumbre), masculinidad (contra femineidad), orientación temporal e indulgencia (contra contención).

---

### **DISTANCIA JERARQUICA** (alta vs baja)

Grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual.

### **CONTROL DE INCERTIDUMBRE** (alta vs baja)

Grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones desconocidas o inciertas.

---

### **INDIVIDUALISMO** (Individualista vs Colectivista)

Colectivismo: las personas se integran en grupos cerrados (familias, organizaciones, etc) que les cuidan a cambio de su lealtad.  
Individualismo: las personas cuidan de sí mismas y de su familia más cercana.

---

### **PRAGMATISMO** (pragmática vs Normativa)

Grado en que las personas muestran una perspectiva orientada al futuro o pragmática frente a un punto de vista normativo o a corto plazo.

---

### **MASCULINIDAD** (alta vs baja)

Masculinidad: los valores dominantes en la sociedad son el reto y el triunfo.  
Feminidad: los valores dominantes en la sociedad son la protección de los demás y la calidad de vida.

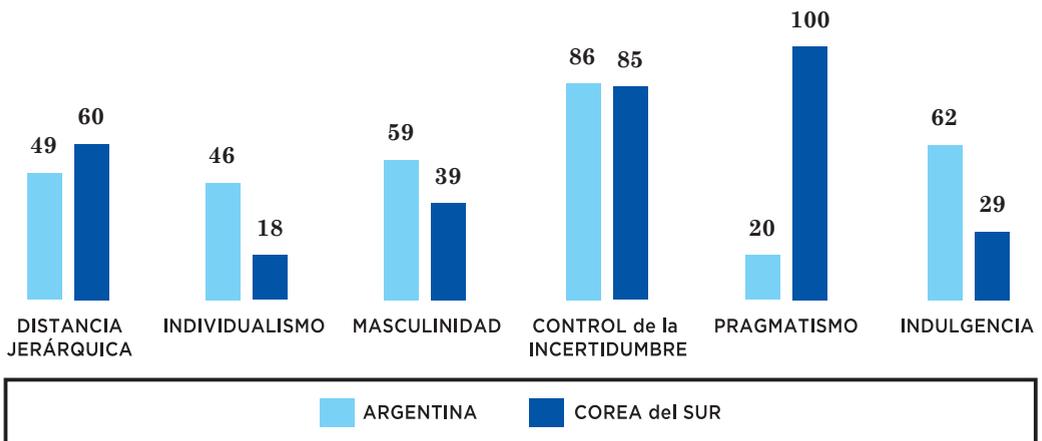
---

### **INDULGENCIA** (alta vs baja)

Grado en que las personas tratan de controlar sus deseos e impulsos. Un control relativamente débil se llama "Indulgencia" y uno relativamente fuerte se llama "Contención"

---

**Tabla 3**—Las 6 dimensiones de la cultura nacional según Hofstede. Fuente: *The Hofstede Centre, 2015*



**Gráfico 6**—Cuadro comparativo entre Corea del Sur y Argentina de acuerdo a las 6 dimensiones de Hofstede. Fuente: *The Hofstede Centre, 2015*

#### —Distancia jerárquica—

Corea del Sur posee una sociedad visiblemente más jerárquica que Argentina, en parte por su herencia confucionista y además por la fuerte influencia que tiene el servicio militar obligatorio en su población. Esto se traduce en que la gente acepta un orden jerárquico en el que todos los ciudadanos tienen un lugar sin necesidad de justificación. La jerarquía en las organizaciones es vista como un reflejo de las desigualdades inherentes y los subordinados en las organizaciones esperan que se les diga qué hacer. La toma de decisiones se encuentra centralizada y el jefe ideal es del estilo autócrata benévolo.

El centro Hofstede propone que el bajo puntaje de Argentina en este indicador tiene que ver con las oleadas de inmigración europea que recibió la nación a partir del 1900, aspecto que le aportó una identidad cultural bastante diversa. En ese período de tiempo, aproximadamente 6,5 millones de inmigrantes europeos entraron en el territorio argentino. La sociedad argentina tiene la particularidad de que se rige en gran medida por las apariencias. De hecho, un atuendo elegante, un reloj valioso y un auto costoso son elementos que permiten inferir sobre el poder y facilitan la entrada en ciertos círculos y a la hora de hacer negocios.

#### —Individualismo—

Corea del Sur se presenta como una sociedad en extremo colectivista, caracterizada por la cooperación, el consenso, la cohesión y la armonía en la convivencia. Esto se manifiesta en un estrecho compromiso a largo plazo para los miembros que están “dentro del grupo”, ya sea dentro de la familia, la familia extendida o en las relaciones prolongadas. La lealtad en una cultura colectivista es primordial, por lo que la sociedad fomenta las relaciones fuertes donde todos sus integrantes se hacen responsables de los demás miembros de su grupo. En las sociedades colectivistas el delito conduce a la vergüenza y a la marginalidad. Las relaciones empleador / empleado se perciben en términos morales (como un vínculo familiar) y las decisiones de contratación y promoción tienen en cuenta si el empleado está “dentro o fuera del grupo”.

En cambio, Argentina se presenta como una nación extremadamente individualista, caracterizada por una fuerte competitividad entre sus miembros y los logros individuales. Como consecuencia de las olas de inmigración antes mencionadas y de la pronta aparición de la clase media, Argentina es por lejos el más individualista de todos los países latinoamericanos. Sin embargo, muchos rasgos colectivistas preva-

leen todavía como las obligaciones para con la familia. Los rasgos individualistas se hacen presentes sobre todo entre los individuos más jóvenes de la sociedad y en especial, en aquellos que viven en grandes centros urbanos. Allí, el vínculo entre empleador y empleado es bastante calculador y hay una estricta división entre la vida privada y el trabajo.

### —Masculinidad—

Por la calificación obtenida, Corea del Sur puede ser considerada una sociedad femenina, lo cual se refleja en el bienestar y la calidad de vida de sus habitantes. La sociedad surcoreana se enfoca en las relaciones interpersonales, las cuales son cálidas y amenas. Al mismo tiempo, los miembros de su sociedad se distinguen por servir y preocuparse por los demás, con un sentido muy alto de la empatía. En los países femeninos la atención se centra en *“trabajar para vivir”*, los gerentes se esfuerzan por generar consenso y procuran la igualdad, la solidaridad y la calidad de su vida laboral. Los conflictos se resuelven con compromiso y mediante la negociación. Los incentivos como el tiempo libre y la flexibilidad son favorecidos, y el foco está en el bienestar. Un gerente efectivo es aquel que apoya a sus subordinados y que toma decisiones en forma participativa.

Por el contrario, Argentina refleja la presencia de rasgos sociales un poco más masculinos que femeninos. Es importante tener en cuenta la fuerte orientación de su sociedad al logro, al éxito y a la alta competitividad. Es una sociedad donde la asertividad, es decir, el *“tener la razón”* es muy importante y los miembros de la sociedad tienen fuertes necesidades para complacer su ego. La necesidad de sobresalir y destacarse ha sido señalada por muchos expertos.

### —Pragmatismo—

Es en esta categoría en particular donde quedan al descubierto las diferencias más significativas entre las seis cate-

gorías propuestas por Hofstede. La puntuación de Corea del Sur es la más alta que se puede obtener por una nación, lo cual la posiciona como una de las sociedades más orientadas al largo plazo y a lo pragmático. Es una sociedad prudente, paciente y con una alta tasa de ahorro. No existe la noción de un único y todopoderoso Dios, salvo por una minoría católica. La gente vive sus vidas guiadas por virtudes y buenos ejemplos prácticos. En las empresas de Corea del Sur, se observa la orientación al largo plazo y una mayor tasa de capital propio que sus contrapartes occidentales. La prioridad se orienta al crecimiento constante y a la permanencia de la empresa en el tiempo, en detrimento de solo altas ganancias trimestrales para sus accionistas. Se entiende que las empresas deben servir a las partes interesadas y a la sociedad en general por muchas generaciones por venir.

En marcado contraste, Argentina, con una puntuación muy baja de 20, se encuentra en el otro extremo. Es una sociedad que se enfoca en vivir en el presente, *“en el día a día”*, y con una baja tasa de ahorro fruto en gran medida de la inestabilidad económica, falta de previsibilidad, reglas de juego cambiantes y desconfianza en las instituciones. La sociedad presenta una cultura muy normativa, que busca lograr resultados rápidos. En este tipo de sociedades sus habitantes tienen una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad absoluta, es decir, son normativos en su forma de pensar.

### —Control de la incertidumbre—

Ambas naciones presentan puntajes similares en esta categoría, aunque por motivos y trasfondos culturales diferentes. Corea del Sur es uno de los países más adversos a la incertidumbre. Su sociedad se muestra intolerante a los comportamientos e ideas poco ortodoxas y hay una necesidad emocional por las reglas. El trabajo duro, la precisión y la puntualidad son la norma. Al mismo tiempo, la mayoría coincide en que *“el tiempo es dinero”* y la gente siente permanentemente el impulso interno por estar ocupado todo el tiempo. La innovación puede ser

resistida y la seguridad / estabilidad es un elemento importante en la motivación individual.

Por su lado, Argentina es una sociedad que presenta una fuerte necesidad de reglas y donde se elaboran sistemas jurídicos complejos con el fin de estructurar la vida. Sin embargo, la tendencia de los individuos a obedecer las leyes es débil. La corrupción es generalizada y el mercado negro es considerable. Si las reglas no se pueden cumplir, se dictan normas complementarias. Dentro de una estructura de este tipo, cualquier abuso o transgresión puede encontrar un resquicio legal que lo justifique.

#### —Indulgencia—

Con una puntuación baja de 29, la sociedad sursurcoreana se demuestra como una sociedad contenida y moderada. Las sociedades con una puntuación baja en esta dimensión tienen una tendencia al cinismo y al pesimismo. Este tipo de sociedades no pone mucho énfasis en el tiempo libre y tienden a controlar permanentemente la satisfacción de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están limitadas por las normas sociales y sienten que recompensarse a sí mismos es algo malo.

Una puntuación bastante más alta de Argentina con 62 significa que es un país que pertenece a la categoría de la indulgencia. La gente en este tipo de sociedades exhibe por lo general la voluntad de hacer realidad sus impulsos y deseos en pos de disfrutar de la vida y divertirse, priorizando el ocio y gastando el dinero de acuerdo a sus deseos. Además, poseen una actitud positiva y tienen una tendencia hacia el optimismo.

## ALGUNAS LECCIONES INTERESANTES DEL DESARROLLO DE COREA DEL SUR

### Apoyo al sector privado y las exportaciones

Como fue mencionado con anterioridad, el desarrollo industrial junto con el impulso de las exportaciones fueron los aspectos decisivos para lograr el crecimiento de la economía de Corea del Sur. Bajo el lema de *“Dios ayuda a aquellos que se ayudan a sí mismos”*, el presidente Park Chun-hee recompensó con apoyo financiero y beneficios impositivos a las empresas que obtuvieron mayores rendimientos en términos de productividad y exportaciones. Las políticas deliberadas de *“discriminación económica”* ejecutadas por Park permitieron acelerar el proceso de selección natural que ejerce el mercado; fortaleciendo rápidamente a aquellas empresas de mejor desempeño y gestión. Esta es una de las explicaciones del desproporcionado crecimiento -que solo unas pocas empresas coreanas pudieron experimentar durante este período-, pero que fue vital para convertir a dichas organizaciones en inmensos conglomerados altamente competitivos y líderes en sus respectivos mercados globales.

---

**SAMSUNG:** fundada por Lee Byung-chul en el año 1938 comenzó como un pequeño comercio exportador de cultivos y de pescado hasta convertirse en la corporación surcoreana mas grande del mundo. Su nombre (Samsung) significa tres estrellas, el número tres es símbolo de grandeza, de poder, sabiduría y está asociado a la buena fortuna en la cultura oriental.

---

**HYUNDAI:** fundada por Chung Ju-yung comenzó como un pequeño taller de reparación mecánica. En el año 1946 se funda Hyundai Motors y en 1947 Hyundai Construction. Su nombre (Hyundai) significa moderno en español.

---

**LG:** fundada por Koo In-Hwoien en el año 1947 comenzó como un pequeño fabricante de cremas faciales y pasta dentifrica hasta crecer en la actualidad al LG Group que es dueña de LG Electronics. Su nombre (LG) es el acronimo de Lucky GoldStar o estrella dorada de la suerte por su traducción al español.

---

**DAEWOO:** fundada por Kim Woo-jung como una pequeña empresa dedicada a la exportación en el año 1967 con un capital de 5 millones de won (alrededor de US\$5000 dolares traídos a valores presentes) para convertirse luego en el Daewoo Group. Su nombre (Daewoo) se compone de dos partes: Dae, grandioso en surcoreano y Woo, el apellido de su fundador.

---

**POSCO:** también conocida como Pohand Steel (o Acero Pohand en español) fue fundada en el año 1968 por Park Tae-joon y con el apoyo del presidente Park Chun-hee que consideró la producción de acero como la base para el desarrollo de la industria pesada surcoreana. Hoy en día es una de las empresas productoras líderes de acero a nivel mundial con el proceso de producción de dicha aleación mas eficiente del mundo.

---

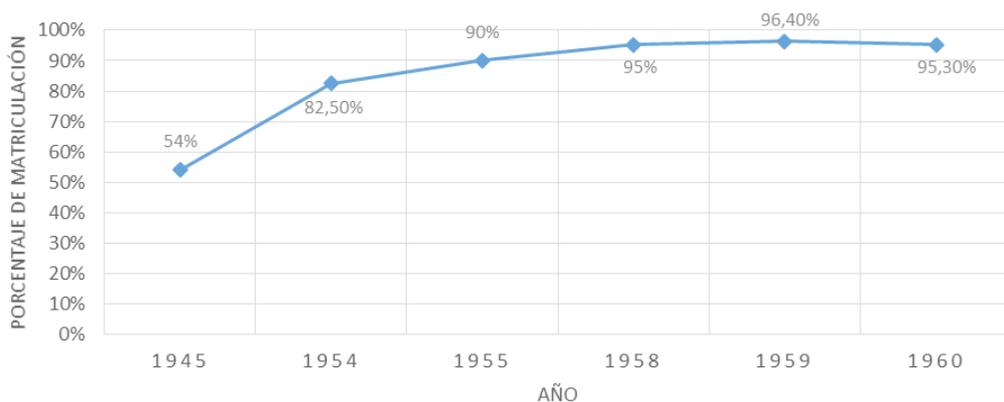
*Tabla 3—Los orígenes de las grandes corporaciones surcoreanas.*

---

### Foco en la educación—

Desde que el presidente Rhee declaró obligatoria la educación primaria para todos los habitantes de Corea del Sur, su importancia ha sido fundamental para la transformación de Corea del Sur. Para el año 1959, a tan solo 6 años de finalizada

la guerra de Corea, la tasa de matriculación en las escuelas primarias ya había alcanzado el 96.5% y para el año 1970 los índices de alfabetización en adultos habían alcanzado el 88%, comparado con un paupérrimo 22% en 1945.



**Gráfico 7**—Evolución de la matriculación en la escuela primaria entre los años 1945 y 1960.

Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 2011, hay tres elementos clave de los que América Latina puede aprender del progreso educativo de Corea del Sur:

1· La educación es de un valor social y cultural muy elevado. A pesar de la abundante inversión estatal en educación, las familias invierten una gran porción de sus propios ingresos en educación complementaria. En consonancia, la juventud en edad escolar ocupa la mayor parte de su día en estudiar<sup>1</sup>. Ésta es una de las características más distintivas y ejemplares de la sociedad de Corea del Sur: su énfasis social y cultural en la educación.

2· La educación se encuentra en el centro de la estrategia de desarrollo a largo plazo de Corea del Sur y está fuertemente vinculada a las demandas del mercado. La educación es una oportunidad para impulsar la economía: esta es la filosofía que

condujo a Corea del Sur hacia el éxito. El punto fuerte de Corea del Sur son sus políticas educativas a largo plazo vinculadas a la tecnología y a las demandas del mercado, y que no se ven afectadas por los cambios de gobierno. Cada cinco años, se reforma la *currícula* nacional para que los estudiantes (futura fuerza laboral) estén preparados para las exigencias cambiantes que corren por estos días.

3· La docencia es una carrera profesionalizada, respetada y muy bien remunerada. En Corea del Sur, solamente los graduados que se encuentren en el 5% más alto de su clase, pueden llegar a convertirse en profesores. Esto hace que la docencia sea una profesión prestigiosa, y asegura consistencia en la calidad de la enseñanza.

### Sociedad con valores positivos—

Los valores contemporáneos de una sociedad tienen mucho que ver con su herencia cultural. Una de las influencias más importantes de los valores de la sociedad surcoreana viene de la mano del confucianismo, que es un conjunto de doctrinas

<sup>1</sup> *La otra cara de la moneda, lo constituyen las altas expectativas que se ponen en los alumnos. El alto grado de exigencia, el sobreesfuerzo por aprender, sumado al gran número de estudiantes en el sistema educativo y su filosofía competitiva forman un combinado de estrés que ubica a Corea del Sur como la nación con la tasa de suicidios más alta del mundo entre menores de 24 años.*

morales y religiosas que tiene como ejes a la armonía y el concepto de jerarquías dentro de la sociedad. Jerarquías planteadas en base a la edad y el status social con énfasis en la lealtad hacia aquellos de mayor edad o mayor “*rango*”. Las figuras del “*profesor*”, el “*padre*”, el “*anciano*” y hasta el “*hermano mayor*” son muy respetadas aun por estos días en Corea del Sur.

Otro aspecto distintivo de la cultura surcoreana lo constituye el foco en las relaciones “*dentro del grupo*”. Los miembros de la sociedad surcoreana forman grupos sociales desde su nacimiento: la familia, los amigos, los compañeros de la escuela, los vecinos, los compañeros de trabajo, etc. Cada círculo forma un grupo social muy importante para sus miembros donde de las relaciones de largo plazo, la lealtad, la responsabilidad y el bienestar de sus miembros es vital para mantener una vida social saludable. Este comportamiento de estar “*dentro*” o “*fuera*” del grupo es un rasgo distintivo de su sociedad, que interpone el bienestar del grupo y de sus miembros por encima del bienestar personal o individual.

El tercer aspecto distintivo de su cultura viene dado por el trasfondo histórico y el clima social vivido por Corea del Sur a partir de la devastación de ambas guerras y luego bajo un período de constante tensión durante la Guerra Fría. El orden y la disciplina militar se convirtieron en valores fundamentales de su cultura y fueron vitales para levantar a su nación de las ruinas. Durante las presidencias de Rhee, y en especial de Park, se trató de cambiar la mente de la población surcoreana inculcando nuevamente los valores de esfuerzo y trabajo. Esto generó un cambio cultural profundo en una sociedad moralmente devastada tras dos colosales conflictos bélicos y 35 años de opresión y abusos del Imperio de Japón.

Por último, otro aspecto importante que debe ser tenido en cuenta es el servicio militar obligatorio, el cual tiene una duración que varía entre los 21 y los 36 meses, de acuerdo al arma y tipo de servicio que presten los conscriptos. Si bien esta práctica ha sido fuertemente criticada y erradicada en la mayoría de las naciones occidentales, aun hoy sirve en Corea del Sur

para inculcar valores como el esfuerzo, el trabajo en equipo, la disciplina, la lealtad y el amor por la patria. Esta influencia también se ve reflejada en el tipo de liderazgo y la forma en la que se gestiona el capital humano en los conglomerados surcoreanos con una fuerte influencia y reminiscencia a la organización jerárquica militar. Además, el poder y liderazgo de sus fundadores y herederos responde al estilo paternalista y autoritario, caracterizado por una fuerte lealtad y vínculos entre sus miembros que generan lazos duraderos.

## CONCLUSIONES

---

Las enseñanzas del caso de estudio de Corea del Sur distan mucho de ser una receta perfecta o sencilla de aplicar en un país como la República Argentina. Las diferencias culturales entre ambas naciones son profundas y el contexto económico mundial ha cambiado mucho desde el final de la Guerra de Corea. Aun así, en el presente artículo se han tratado de enunciar algunas buenas prácticas de fondo que pueden ser útiles.

Por un lado, el apoyo al sector privado para potenciar su competitividad en un mundo globalizado que permita el aumento de las exportaciones manufacturadas de alto valor agregado. El reemplazo progresivo de subsidios por premios y beneficios a aquellos individuos y organizaciones que mejor se desempeñen y que sirvan de ejemplo al resto. Los premios son reconocimientos que permiten generar cambios sociales y reforzar conductas deseables. Las políticas en extremo populistas terminan erosionando el sistema de incentivos y las motivaciones para trabajar duro. Vivir en una sociedad donde un esfuerzo magnífico y un esfuerzo mediocre -o incluso nulo- producen compensaciones similares, tiene un efecto desmoralizador en el largo plazo, que puede ser muy difícil de revertir incluso luego de varias generaciones. Esta era justamente la situación de Corea del Sur allá por el año 1953 cuando se encontraba en extremo empobrecida luego de la gue-

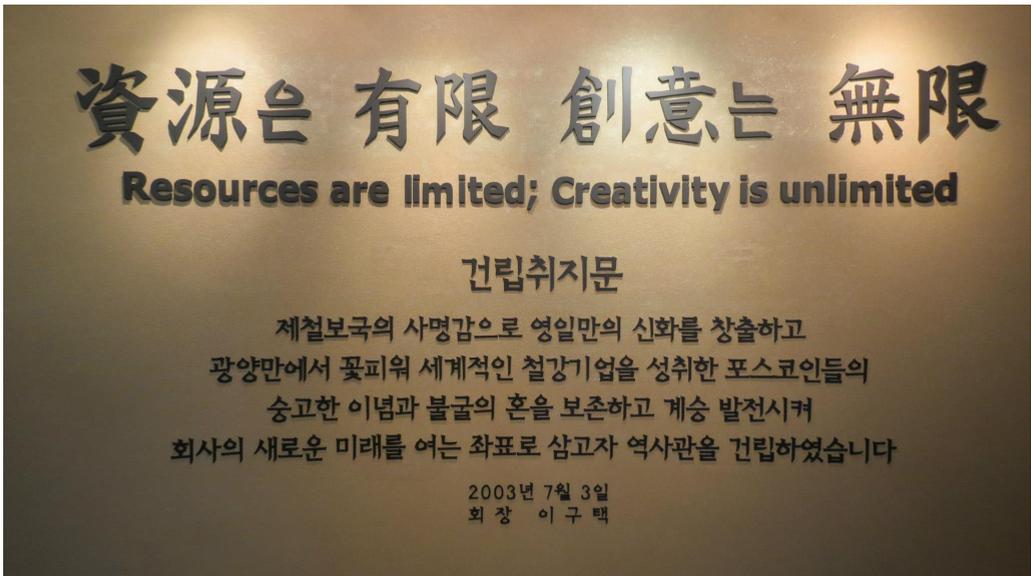
rra y cuya subsistencia, dependía en gran medida del apoyo y la dádiva de otras naciones. Nadie quería trabajar, ya que si bien sumidos en la pobreza, la mayoría de los habitantes de Corea podían subsistir precariamente gracias a la caridad de otras naciones.

Por otro lado, es importante entender que ni el Estado ni el mercado son generadores genuinos de riqueza. Las empresas (sector privado) son los únicos actores que generan en forma legítima la riqueza de una nación, gracias al efecto multiplicador y sinérgico entre su capital, el trabajo y la tecnología. En todo caso, el rol del Estado nunca debe impedir, obstaculizar o desincentivar el crecimiento del ámbito privado en pos de la redistribución de la riqueza, ya que es probable que al poco tiempo ya no haya riqueza que distribuir. El Estado es un ente recaudador que debe generar los estímulos y condiciones para aumentar la competitividad de las empresas y las exportaciones de bienes de alto valor agregado. Una nación que no produce bienes ni servicios de alto valor agregado nunca podrá dar el salto de nación

emergente a nación desarrollada. Al contrario, depender pura y exclusivamente de la exportación de *commodities* rurales y una estructura estatal sobredimensionada e ineficiente son rasgos característicos de naciones subdesarrolladas.

Otro factor clave lo constituye la educación, que es una prioridad en la agenda política y un pilar de la economía surcoreana. La educación en Corea del Sur tiene como cimiento a sus docentes y profesores. A diferencia de muchos países latinoamericanos, la docencia en este país es una carrera profesionalizada, respetada y bien remunerada. Esto constituye la base de un sistema educativo que funciona bien.

Siendo un país pequeño, con recursos naturales limitados y devastado por la guerra a principios de la década del 1950, Corea del Sur es en la actualidad una potencia económica mundial que nos ha enseñado que los “*milagros*” son posibles y que la “*creatividad es más importante que los recursos*”.



**Imagen 5**—Aforismo escrito en una de las paredes de la acerera POSCO: “Los recursos son limitados; la creatividad es ilimitada”. (Piccolotto, 2014).

## BIBLIOGRAFÍA

---

- BANCO MUNDIAL, Indicadores de Desarrollo Mundial, <http://data.worldbank.org/indicador>, 2015.
- DUTTA S., LANVIN D. & WUNSCH-Vincent S., "The global innovation index 2014: The human factor in innovation", World Intellectual Property Organization, 2014.
- GUPTA N., "Innovation Policies of South Korea", Institute for Defense Analyses, 2013.
- HWA SUN-HEE, "History and strategy of Korean economic development", Ajou University, Graduate School of International Studies, 2014.
- KDI SCHOOL OF PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT, "Miracle on the Han river", Korean Ministry of Strategy and Finance, 2011.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT, <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/korea-es/>, 2015.
- PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN INTERNACIONAL DE LOS ALUMNOS, "Reporte de resultados de PISA 2012", OCDE, 2014.
- SAKONG I. & Youngsun K., "La economía surcoreana: seis décadas de crecimiento y desarrollo", Naciones Unidas, 2012.
- SEVERIN E. & CAPOTA C., "El uso de la tecnología en la educación: Lecciones desde Corea del Sur", Banco Interamericano de Desarrollo, 2011.
- SUN-HO L., "Contemporary Korean Society", Ajou University, Graduate School of International Studies, 2014.
- The Bloomberg Innovation Index, <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>, 2015.
- The Hosftede Centre, <http://geert-hofstede.com/countries.html>, 2015.
- World Intellectual Property Organization, "World Intellectual Property Indicators Report", 2014.
- YOUNG-OK A., "Technology innovation and global strategy", Ajou University, Graduate School of International Studies, 2014.
- YUNG-HO C., "Organization structure and human resource management for innovation", Ajou University, Graduate School of International Studies, 2014.