

# Necesidad de la reflexión sobre la diversidad cultural en la formación de profesores de español para los negocios

MARIA LLUÏSA SABATER  
Ecole Supérieure du Commerce Extérieur de Paris  
Universitat de Barcelona  
[mll.sabater@noos.fr](mailto:mll.sabater@noos.fr)

Maria Lluïsa Sabater es profesora y autora de materiales pedagógicos en el Máster de Profesores de E/LE de la Universitat de Barcelona y en la Ecole Supérieure du Commerce Extérieur de París. Fue profesora en el Instituto Cervantes de París y es coautora de dos métodos de español para los negocios. Ha intervenido en varias Jornadas de Didáctica del Español del Instituto Cervantes y fue Coordinadora y del Curso a distancia "Didáctica del español como lengua extranjera para uso profesional" de la Universidad de la Rioja y el Instituto Cervantes.

En este artículo se pone de relieve la importancia que debería tener en la formación de profesores de español para uso profesional la reflexión sobre uno de los diferentes factores que pueden explicar ciertas formas de actuación en el ámbito laboral. Sólo si el profesor posee los instrumentos de análisis que le lleven a entender cómo una serie de comportamientos que aparecen en el terreno profesional son el reflejo de la cultura de una sociedad, estará en condiciones de conducir a sus estudiantes hacia la adquisición de un buen nivel de competencia intercultural.

## INTRODUCCIÓN

*Esto (...) es lo que caracteriza a un "competente usuario de un idioma": no la capacidad de hablar y escribir según las reglas de la academia y la etiqueta de sólo un grupo social, sino la adaptabilidad a la hora de seleccionar las formas correctas y apropiadas exigidas por un cierto contexto social de uso. Esta forma de competencia es precisamente la del "hablante intercultural" que opera en las fronteras que dividen a varios idiomas o variedades de idiomas, maniobrando su pasaje por las aguas turbulentas de los malentendidos transculturales (Le Page y Tabouret-Keller, 1985). (En Kramsch, C., 2001)*

Si las referencias interculturales constituyen sin duda alguna un elemento necesario en las clases de ELE, también lo son, como mínimo en igualdad de condiciones, en los cursos de español para uso profesional. En este dominio, el profesor debería ser capaz de dotar a los alumnos con unos instrumentos de reflexión y de actuación que les permitieran desenvolverse adecuadamente en un entorno laboral perteneciente a la cultura, o a las diferentes culturas, del ámbito hispanohablante.

Sin embargo, la tarea no es fácil para el/la docente ya que, durante su formación, pocas ocasiones ha tenido de reflexionar sobre el ámbito de la comunicación intercultural en el marco profesional.

En este artículo me propongo poner de relieve la importancia que debería tener en un curso para la formación de profesores de español para uso profesional la reflexión sobre uno de los

diferentes factores que pueden explicar ciertas formas de actuación en el ámbito laboral: la influencia de los valores culturales de una sociedad determinada.

Citaré otro aspecto que complementarí­a el anterior en el dise­no de un curso de formaci3n de profesorado de estas característ­icas, la variaci3n cultural en el discurso oral, pero no me ocuparé de él en detalle.

Insistiré en la idea de que sólo si el profesor posee los instrumentos de análisis que le lleven a entender cómo una tipología de códigos de comportamiento que aparecen en el terreno profesional son el reflejo de la cultura de una sociedad determinada, estará en condiciones de conducir a sus estudiantes hacia la adquisici3n de un buen nivel de competencia intercultural.

## 1. LAS REFERENCIAS SOCIOCULTURALES EN LA CLASE DE EUP

### 1.1. EL CONCEPTO DE COMPETENCIA INTERCULTURAL

No es mi intenci3n desarrollar este aspecto en detalle dada su magnitud pero creo interesante, sin embargo, recordar cómo a lo largo del siglo XX varias disciplinas se interesaron por la investigaci3n de los objetivos pragmáticos del uso lingüístico. La filosofía, la lingüística, la sociología y la antropología estudiaron los principios que regulan la comunicaci3n humana, con la idea central que el dominio suficiente de una lengua no se consigue únicamente con el conocimiento de la fonología, la morfología, la sintaxis y el léxico. La habilidad en el uso de una lengua tiene que tener en cuenta además los factores extralingüísticos que lo determinan, es decir, el emisor, el receptor, la intenci3n comunicativa, el contexto, la situaci3n y el conocimiento del mundo, entre otros.

Las aportaciones de este conjunto de disciplinas llevaron a la cristalizaci3n del concepto de **competencia comunicativa**.

A partir de los años 80, una serie de autores, Canale y Swain (1980) ya establecen cuatro componentes de la competencia comunicativa y entre ellos aparece el de **competencia sociolingüística** que se va perfilando y desarrollando en diferentes estudios, entre ellos el de Van Ek (1984) que da uno de los modelos más detallados del concepto con seis componentes distintos.

Con todos estos elementos y con la transformaci3n que se está produciendo en la sociedad actual, si tenemos en cuenta los amplios fenómenos de migraci3n, las situaciones en las que se producen encuentros interculturales se han multiplicado y han acarreado la aparici3n de una variada problemática que ha hecho evolucionar el concepto de competencia sociocultural al de **competencia intercultural**.

En este sentido, resulta interesante destacar que los primeros estudios y trabajos sobre este tema proceden del mundo de la empresa.

Según Oliveras (2000), parece que las distintas aproximaciones a la noción de **competencia intercultural**, están de acuerdo en que tiene las siguientes características, siguiendo el modelo de Soderberg (1995):

- **Es efectiva:** tiene como objetivo que la persona sea capaz de comunicarse con su interlocutor que tiene otro bagaje cultural, de tal forma que el mensaje se reciba e interprete según sus instrucciones.
- **Es apropiada:** se quiere conseguir que una persona, en un encuentro intercultural, pueda actuar de forma correcta y adecuada, de acuerdo con las normas implícitas y explícitas de una situación social determinadas en contexto social concreto.
- **Tiene un componente afectivo:** integra empatía, curiosidad y tolerancia ante situaciones ambiguas.
- **Tiene un componente cognitivo:** incluye una comprensión general de las diferencias culturales y un conocimiento específico de algunas culturas, la reflexión sobre la diferencia, los estereotipos y los prejuicios.
- **Tiene un componente comunicativo:** comprende la habilidad de entender y expresar signos verbales y no verbales así como interpretar papeles sociales específicos de forma culturalmente aceptable.

Tal como señala Oliveras (2000), si se acepta el concepto de competencia intercultural bajo este punto de vista, es evidente que habrá que introducir cambios en las actitudes, métodos de trabajo y formación de los profesores de lengua.

Es el tercer aspecto que me propongo abordar ya que considero que los dos primeros, el cambio en la actitud y sensibilidad en los temas de comunicación intercultural y la aplicación de una metodología adecuada, son una consecuencia de una formación del profesorado de EUP que incluya este tema de una manera seria y responsable.

## 1.2. DIFERENTES APROXIMACIONES A LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LOS NEGOCIOS

Ante la proliferación de referencias socioculturales en los manuales de español lengua extranjera, cabría preguntarse si nos hallamos ante un fenómeno que podríamos denominar “de moda” o bien si el tema de la comunicación intercultural tiene un peso suficiente para

que merezca un tratamiento sistemático en la clase de lengua, concretamente en las clases de español para uso profesional.

Voy a hacer incursiones en campos diferentes, pero complementarios, para intentar comprender el peso de la diversidad cultural, concretamente en el mundo de los negocios.

#### 1.2.1. EL FRACASO DEL "ONE BEST WAY OF MANAGING"

Una de las primeras preguntas que viene a la mente al tratar el tema de la comunicación intercultural es la siguiente:

¿Por qué en la era de la globalización, y justamente en el mundo de los negocios, hay que hablar de diversidad cultural?

Trompenaars y Hampden-Turner (1997) a los que me referiré en varias ocasiones, especialistas en el estudio de la influencia de la cultura de una sociedad determinada en la actuación profesional, afirman que el modelo occidental de gestión empresarial que se ha querido aplicar a todo el mundo durante años, basado en la creencia de la efectividad del "one best way of managing", no es tan operativo como se ha venido creyendo. Explican que no puede funcionar en todas partes como se ha pretendido, porque es universalista y no tiene en cuenta, justamente, que la diversidad cultural se manifiesta también en el campo de los negocios.

Señalan la aparición de un nuevo término porque corresponde a un nuevo concepto. Se trata de la palabra "glocalización"<sup>1</sup> (adaptación del original inglés de los dos autores citados, "glocalisation"), un concepto que se posiciona entre globalización y localización y que, en realidad, refleja el dilema al que se enfrentan actualmente los empresarios en el ámbito internacional.

En efecto, al producirse una innegable globalización en los negocios internacionales, aumenta, la necesidad de aplicar un modelo estándar de sistemas internos en las empresas. Pero, por otra parte, los empresarios se ven ante la obligación de adaptar su organización a las características de un mercado específico con su legislación y régimen fiscal propios y con un sistema sociopolítico y sociocultural determinados.

En la actualidad, pues, parece que el éxito de una compañía depende del equilibrio entre la coherencia y la adaptación, entre lo global y lo local. Estamos alejándonos de una visión generalizadora del mundo empresarial.

---

1 Adaptación de la autora.

### 1.2.2. LA FORMACIÓN DE UN PROFESIONAL

Se puede intentar encontrar la respuesta a la pregunta formulada en el párrafo anterior, orientándonos hacia otro campo: el de la formación de los profesionales. Es decir, ¿se forma a un futuro profesional de los negocios en la creencia de que no hay que tener en cuenta las diferencias culturales?

Voy a citar un texto que me parece que es revelador de la necesidad del conocimiento de ciertos aspectos de sociedad y cultura del país en el que un profesional va a desempeñar su actividad.

El siguiente texto, forma parte de la presentación de la asignatura de Marketing Internacional de la Ecole Supérieure du Commerce Extérieur de París. Traduzco un extracto:

#### “LA APROXIMACIÓN DE LOS MERCADOS”

“El Marketing se inscribe en el contexto de cada país y el marketing Internacional hace una síntesis de diferentes contextos con el fin de desembocar en una estrategia global.

Por ello hay que conocer el contexto cultural del país en el que se va a operar. Saber producir y vender son condiciones necesarias pero no suficientes para abordar los mercados de exportación.

Para tener éxito hay que:

- **conocer el interlocutor, sus actitudes, sus comportamientos.**
- **disponer de una capacidad de escucha total.**
- **ser capaz de comunicar en los mismos términos que el interlocutor.**

Para ello hay que tener en cuenta las características etnológicas y las realidades culturales del interlocutor: su manera de pensar, su carácter, su psicología, su identidad, su percepción.”

Parece evidente que, si desde el punto de vista profesional, se consideran necesarios el conocimiento de una serie de elementos culturales del país con el que se va a tratar en el campo profesional, y la habilidad de comunicar de una forma adecuada, la diversidad cultural en los negocios queda admitida ya en la formación de los futuros emprendedores.

Los dos ejemplos anteriores son una clara demostración que las referencias socioculturales en las clases de lengua para uso profesional, no son ni un fenómeno de moda ni un tema complementario y que, de alguna manera, hay que incluirlas en un diseño de un curso de español para uso profesional.

Sin embargo, hay otro argumento, basado en la realidad del mundo de los negocios, a favor de esta afirmación, que voy a desarrollar en el punto siguiente.

### 1.2.3. LOS MALENTENDIDOS DE COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

En 1995, los periodistas Bouman y Hogema, en un reportaje de investigación llamado "El mercado de los malentendidos culturales", demostraron la existencia en los Países Bajos de 200 asesorías para empresas especializadas en el tema sociocultural.

La razón del elevado número de este tipo de oficinas en un país que cuenta con 14 millones de habitantes, se debe a las enormes pérdidas de dinero que sufren las empresas neerlandesas a causa de los conflictos en la comunicación intercultural.

Cuando se producen encuentros de negocios entre miembros pertenecientes a distintas culturas se pueden dar con facilidad una serie de malentendidos que no son de tipo puramente lingüístico sino que tienen como base la ignorancia de los distintos conceptos culturales de los hablantes sobre un mismo ámbito que provocan unos comportamientos y una reacciones determinados de los interlocutores.

Beyrich y Borowsky, (2000) apuntan que es mucho más alto el porcentaje de malentendidos entre personas de culturas próximas en el espacio, como en el área europea, que entre interlocutores de culturas lejanas. En efecto, cuanto más lejana es la cultura del otro, más preparados estamos a que tengan comportamientos muy diferentes del nuestro. En cambio, en culturas que se perciben como más afines, a menudo creemos que hemos comprendido perfectamente lo que sucede en una situación, pero, en realidad estamos en un error.

#### 1.2.4. UNA SITUACIÓN CONFLICTIVA

Voy a ilustrar con una situación intercultural conflictiva real hasta dónde pueden conducir los errores de comunicación intercultural que presuponen actitudes y ajustes culturales hacia el otro y que, caso de no producirse, pueden acarrear malentendidos de diferente envergadura.

Andreu van Hooft y Hubert Korzilius de la Universidad de Nimega, en el artículo "La negociación intercultural: Un punto de encuentro. La relación entre uso de la lengua y los valores culturales" (2001), narran el siguiente caso.

"El 14 de mayo del año 1992, (...) ofrecí una ponencia a los miembros de la Cámara de Comercio de Nimega (Países Bajos) .

(...) Al finalizar dicha ponencia y en el turno de preguntas, uno de los empresarios asistentes narró una experiencia sobre un encuentro con fines comerciales que tuvo en Madrid con un empresario de esa ciudad y planteó un par de preguntas relacionadas con su percepción sobre cómo había transcurrido, en su opinión, ese encuentro intercultural.

El empresario neerlandés era el jefe del departamento de ventas y exportación de una mediana empresa de Nimega y había concertado con anterioridad una cita con su homólogo español para mostrar sus productos y, si se daba el caso, cerrar un trato de compra-venta.

Llegado el día, el hombre de negocios neerlandés se presentó a la cita a la hora acordada mientras que su interlocutor español llegó con unos 20 minutos de retraso aproximadamente.

Este hecho supuso para él, según afirmó entonces, un choque psicológico. La confianza en sí mismo y sus productos fueron puestos a prueba. Según nos explicó, mientras pasaban los minutos de espera y a medida que el hombre de negocios español se retrasaba, aumentaba su inseguridad y sospecha de que el interlocutor español no tenía mucho interés por su producto y, aún menos, por su presencia. Para el hombre de negocios neerlandés cada minuto que pasaba era un minuto de más. Unos minutos que le alejaban de la posibilidad de conseguir que el viaje emprendido y la negociación por iniciar se cerraran con éxito. La certeza de un fracaso crecía en proporción inversa. La negociación aún no había tenido lugar y estaba casi convencido de que todo iba a ser en vano. (...)

La sorpresa del negociante neerlandés, una vez empezado el diálogo y durante el transcurso de la negociación misma, fue observar que su interlocutor no sólo mostraba interés por su producto sino que, como parecía confirmarlo el rumbo que tomaban las negociaciones, la probabilidad de que ésta

se cerrara con éxito era cada vez mayor. El empresario neerlandés se quedó atónito al ir comprobando que sus expectativas iniciales fundamentadas en su interpretación y valoración del comportamiento de su interlocutor español, la falta de puntualidad en este caso, no habían sido las más adecuadas. Al hilo de este caso, el empresario neerlandés formuló las siguientes preguntas: ¿Los españoles llegan siempre tarde a sus citas comerciales? ¿Por qué no son puntuales como los holandeses? ¿Cómo es posible que esa falta de cortesía -interpretada por él como una muestra de falta de respeto- no se reflejara en el decurso de la negociación misma?”.

#### 1.2.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

¿Cómo se puede intentar responder a las preguntas que, legítimamente, se formulaba el empresario holandés?

La explicación del malentendido presentado sólo puede encontrarse profundizando en los valores culturales del interlocutor que, sin saberlo, provocó un choque psicológico al holandés.

El tema de los valores profundos de las culturas ha sido abundantemente estudiado desde perspectivas principalmente socio-demográficas, etnográficas y antropológicas.

En este caso, Edward T. Hall ya en 1966, en su obra “The hidden dimension”, sistematizó la percepción del tiempo que tienen las culturas en dos grandes grupos. En primer lugar existen las llamadas **culturas monocrónicas**, a las que pertenecerían Europa del Norte y Japón que están basadas en una visión lineal del tiempo.

Esta interpretación del tiempo tiene como consecuencias inmediatas en el ámbito laboral la planificación del trabajo a largo plazo, la importancia de la puntualidad, el cumplimiento de los plazos preestablecidos y una manera de trabajar que trata los asuntos uno tras otro, de una forma ordenada, y que considera cualquier interrupción o elemento imprevisto como factores sumamente perturbadores.

Por otra parte, las **culturas policrónicas**, tienen una visión circular del tiempo y pertenecerían a este grupo los países del Mediterráneo, América Latina y el Oriente Próximo.

En el trabajo ello significa que las cosas se planifican a corto plazo, que se pueden tratar varios asuntos al mismo tiempo, que se practica la improvisación ya que se considera que los elementos imprevisibles son inevitables y hay que ajustarse a ellos y que las interrupciones, solapamientos de turnos de palabra o comentarios no causan molestia.

Un caso muy semejante o perfectamente similar al español, es el presentado por Kerbrat-Orecchioni (1996) desde una perspectiva de estudio completamente distinta, la de la variación cultural en el discurso oral, que también es un buen instrumento para el análisis de la comunicación intercultural y que podría ser un excelente enfoque para reflexionar

también sobre este tema en un curso de formación para profesores de español para uso profesional.

“Los franceses tienen fama de cortar la palabra y de hablar todos a la vez: lo que ocurre es que si las interrupciones no son demasiado frecuentes (se puede hablar de un umbral de tolerancia), permiten acelerar el tempo de la conversación, le dan un carácter vivo y animado y producen un efecto cálido, de espontaneidad, de participación activa, generalmente apreciado en nuestra sociedad. (...) Al contrario, nuestros vecinos alemanes tienen una visión de las cosas muy diferente y perciben estas interrupciones constantes como agresivas e insoportablemente anárquicas. (Kerbrat-Orecchioni, 1996).”<sup>2</sup>

Esta percepción del tiempo, genera también una imprecisión temporal, que afecta a la puntualidad y se puede detectar en expresiones que desesperan a extranjeros como “a media tarde” o “a media mañana”.

El tiempo deja de ser una línea con un principio exacto y un final determinado para convertirse en una línea circular que no tiene un principio ni un fin estrictamente determinados.

Además, los españoles tienen como elemento prioritario la relación personal con sus interlocutores, por lo que el hecho de completar el ciclo natural de una conversación o de cualquier otra interacción es más importante que la puntualidad. Tal como apunta Gannon:

“Los españoles tienen una orientación policrónica del tiempo y llevan a cabo varias actividades simultáneamente y, al mismo tiempo están altamente involucrados en las interacciones”. (Gannon, 1994)

Por lo tanto, en el caso del empresario holandés, los 20 minutos de retraso no fueron nunca considerados como una falta de cortesía ni de interés por parte del español. Se disculpó a su llegada y pasó a algo que para él era mucho más importante: establecer una relación personal y de confianza con su interlocutor sin la cual no podía llevar a cabo la negociación. Y, probablemente, ésta sobrepasó los límites previstos por la agenda, pero este detalle no era importante para el español ya que la prioridad la tienen las relaciones personales.

## 2. FORMACIÓN DEL PROFESOR DE ESPAÑOL PARA USO PROFESIONAL

Parece obvio, después del análisis del caso precedente que en los cursos de formación de profesorado de español para uso profesional, debería tener su lugar, y destacado, el tratamiento de los aspectos socioculturales en el aula a partir de la reflexión sobre cómo comportamientos determinados están modulados por los valores culturales de los interlocutores.

---

<sup>2</sup> Traducción de la autora.

### 2.1. CREENCIAS Y RECURSOS DE UN PROFESOR DE EUP

Prácticamente todos los profesores están de acuerdo en afirmar que, en el tratamiento de las referencias socioculturales, no hay que caer en la generalización cómoda que es esencialmente reductora y que lleva directamente al tan temido tópico.

Pero el problema es ¿cómo integrar en las clases de español para uso profesional elementos socioculturales de una manera adecuada?

En el mejor de los casos, el mejor auxiliar es el manual que se utiliza, suponiendo que sea un método diseñado a partir del final de los años noventa, en el caso del español, y que, además, contenga este tipo de elementos tratados de una manera adecuada. En efecto, en el ámbito de la didáctica del español para uso profesional, la inclusión de referencias socioculturales se empezó a realizar hace relativamente poco tiempo, y aún así, no todos los manuales las incluyen de una manera sistemática.

Otro recurso para el profesor que decide profundizar en el tema por su cuenta, se encuentra en los libros del tipo "Cómo hacer negocios en X países". En ellos encontrará listas de lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer para tener éxito en un país determinado. Ciertamente este tipo de publicaciones le aportarán informaciones, más o menos útiles y de un modo más o menos acertado según el enfoque que le dé el autor, pero no le darán una explicación del por qué de una serie de comportamientos que pueden parecer extraños a un extranjero que aprende español.

No es tarea fácil para un profesor de español para uso profesional tratar las referencias socioculturales ya que, además, tienen que estar adaptadas a un entorno de trabajo que no conoce muy bien en la mayoría de los casos. Y le resultará todavía más difícil si no ha tenido oportunidad de formarse y de reflexionar sobre estos temas desde una perspectiva amplia y humanista.

### 2.2. UN ASPECTO DE LOS POSIBLES CONTENIDOS DE UNA FORMACIÓN SOBRE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LOS NEGOCIOS

Por todas las razones previamente mencionadas, creo que en toda formación de de didáctica del español para uso profesional, tiene que haber un lugar determinado para la reflexión sobre la diversidad cultural y la influencia de la cultura en la actuación profesional.

No se trataría de impartir cursos de antropología a los profesores, pero sí de moldearles para que adopten una actitud flexible y abierta y, al mismo tiempo, proporcionarles unos conocimientos que les permitan apuntar explicaciones como la anterior para que los estudiantes puedan comprender comportamientos distintos. En el ejemplo previo, la

comprensión de la noción de tiempo según las culturas policrónicas, no sólo permite hacer comprender la falta de puntualidad de los españoles, sino que además, es un instrumento para el profesor para hacer reflexionar a sus estudiantes sobre distintos temas socioculturales aplicados al mundo profesional que pueden sorprender a un miembro de otra cultura. Me refiero a la planificación del trabajo a corto plazo, al tratamiento simultáneo de varios asuntos, a la tan famosa improvisación hispánica, a las interrupciones y solapamientos de turnos de palabra o a los comentarios que se realizan durante una reunión de trabajo.

Evidentemente, no todas las referencias socioculturales que son interesantes para un extranjero que quiera desenvolverse profesionalmente en el ámbito hispanohablante, tienen una explicación en los valores culturales de una sociedad.

Por ejemplo, cuando se habla de los horarios de trabajo, las pausas (el desayuno a las 11 de la mañana), la jornada intensiva o los catorce salarios anuales comunes en muchos sectores profesionales en España, no hace falta recurrir a este tipo de justificaciones. Pertencerían a la categoría de aspectos socioculturales que se podría denominar como **usos y costumbres**. Es decir, elementos que pertenecen a la rutina o bien son impuestas por hábitos de vida o incluso por el clima inherente en un lugar determinado.

Pero sí que una formación basada en los trabajos e investigaciones de campo con enfoques principalmente sociodemográficos, etnográficos y antropológicos sobre los valores culturales de determinadas sociedades, puede ofrecer una explicación de por qué se da una actitud, o actuación o percepción divergentes ante un mismo hecho entre dos o más individuos pertenecientes a distintas nacionalidades.

### 2.3. ESTUDIOS RELEVANTES EN EL CAMPO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

La influencia de la cultura en las relaciones de empresa y en las negociaciones internacionales es indudable. Este es el campo de investigación de autores como el mencionado Hall, Hofstede (1991), Trompenaars et Hampden (1997), Gannon (1994) y Schneider et al. (1997).

En primer lugar, resultan fundamentales los tres conceptos de E.T. Hall: el contexto, el espacio y el tiempo.

Por otra parte Geert Hofstede y Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, han logrado establecer una serie de dimensiones culturales que permiten analizar las diferencias que puede haber entre culturas. Este análisis es un buen instrumento para actuar mejor frente a situaciones culturalmente difíciles que puedan presentarse en el mundo de la empresa.

Geert Hofstede (1984) identifica cuatro dimensiones culturales principales en los sistemas de valores de los trabajadores de una empresa multinacional implantada en 40 países distintos. El objetivo de su encuesta era comprobar cómo los valores existentes en una sociedad determinada influían en la vida empresarial y cómo aún trabajando en una misma empresa, con normas generales para todas las filiales, éstas se entendían y se ponían en práctica de forma diferente en cada área cultural. Hofstede llegó a la conclusión de que existían cuatro dimensiones culturales que se pueden aplicar a todas las culturas:

1. La distancia jerárquica: indica cómo diferentes culturas ven el poder y la jerarquía.
2. El individualismo: indica qué papel tiene en las relaciones humanas el individuo o el grupo.
3. La masculinidad-feminidad: la masculinidad se da en sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos son claramente distintos, la feminidad en sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos se solapan.
4. El control de la incertidumbre que puede definirse como la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas e inciertas. Ese sentimiento se expresa entre otras cosas, mediante el estrés y la necesidad de previsión, es decir, la utilización imprescindible de normas.

Más recientemente Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner (1997), en su libro "Riding the waves of culture" sostienen que cada cultura nacional se diferencia de las otras por las soluciones específicas que escoge para resolver los problemas que surgen en relación con otras personas, con el tiempo y con el entorno.

Al igual que Hofstede también creen que las culturas del mundo pueden compararse y describirse a través de una serie de dimensiones, siete concretamente: cinco relacionadas con las relaciones personales y las otras dos con el tiempo y el espacio. Al igual que en el caso de Hofstede para llegar a sus conclusiones estos autores se basan en el estudio de un extenso material cuantitativo de cuestionarios contestados por empresarios de 47 países.

Las siete dimensiones que permiten analizar las culturas son las siguientes:

1. universalismo / particularismo, según si se valoran más las normas generales establecidas que los compromisos y situaciones particulares.
2. individualismo / colectivismo: según una persona se vea primero como individuo o como parte de un grupo.

3. neutralidad / afectividad: indica si se acepta mostrar emociones en el ambiente de trabajo o si se separan las emociones del trabajo.
4. específico / difuso: indica el grado en que la persona se involucra en la relación.
5. status atribuido / status adquirido: según la forma en que se consigue el reconocimiento personal y el prestigio social.
6. Culturas orientadas al pasado / culturas orientadas al presente o futuro: según la importancia que se dé al pasado.
7. orientación interna / orientación externa: según se considere a la persona como centro del universo (interna) o no.

Vamos a ver cómo una de estas dimensiones aparece en la actitud adoptada en el transcurso de una tarea profesional, la negociación,

#### 2.4. UN ESTUDIO SOBRE EL ESTILO DE NEGOCIAR EN ESPAÑA

El estudio más completo que se ha hecho sobre negociación en España es el del proyecto INES.<sup>3</sup>

Para la realización de este proyecto, se hicieron entrevistas a treinta y cuatro empresarios españoles y extranjeros que negociaban con españoles y su objetivo consistía en intentar determinar si existen unas características que definan un estilo de negociación a lo español y, si es así, qué rasgos pueden explicarse a través de los valores culturales españoles.

Parece que según los entrevistados **la personalización** es una de las características que definen a un español a la hora de negociar. Para un negociador español es difícil aislarse, abstraerse personalmente de lo que está hablando, comentando, discutiendo o negociando. El español se implica mucho en todo lo que hace, y por tanto también en el proceso negociador.

Según Trompenaars, los países donde la personalización es una característica dominante, son países con sociedades con un tipo de **cultura difusa**, es decir, sus componentes se involucran personalmente en todo lo que hacen, sin poder diferenciar entre qué se ha hecho y quién lo ha hecho. En estas sociedades la tan conocida expresión "no te lo tomes personalmente" no

---

<sup>3</sup> INES: International Negotiations in Spanish. Proyecto realizado por las Universidades de ESADE Barcelona, (Universitat Ramon Llull ) Copenhagen Business School ( University of Copenhagen) y la Wirtschaftsuniversität Wien (Viena), que fue presentado a la Comunidad Europea en mayo del 2000.

tiene ningún sentido y es fundamental el trato personal y la importancia que se da a las relaciones personales a la hora de negociar.

Este parece ser el caso español y si el profesor de español para uso profesional lo sabe y lo comprende, puede hacer entender a sus alumnos que todos los comentarios pueden ser tomados como crítica o elogio personal, lo que puede dar lugar a que si se llega a producir un sentimiento de agravio, la negociación se vea gravemente dificultada o llegue al fracaso.

Por otra parte, en el caso del emprendedor holandés, apuntaba que los españoles dan prioridad absoluta a la relaciones personales y me refería a Gannon (1994) que destaca su alta capacidad de involucrarse en las interacciones.

En esta misma línea, el proyecto INES destaca que uno de los aspectos en que todos los entrevistados estuvieron de acuerdo, fue el de la importancia de la confianza y la amistad en el marco de las negociaciones en España. Para un español es vital crear un clima de confianza y de amistad con la persona con la cual va a negociar para que la negociación sea un éxito.

Otra vez nos hallamos ante el hecho de que la implicación personal total en una transacción comercial puede explicarse por el hecho de que una de las dimensiones de la cultura española es que es difusa y no específica, según la terminología de Trompenaars y Hampden-Turner.

Si el profesor conoce esta posible explicación, se le habrá colocado en una dimensión cultural y de reflexión que está totalmente alejada de los manuales que dan listas de las cosas que hay que hacer o no hay que hacer para negociar con éxito en España.

## CONCLUSIÓN

Acabaré citando otra vez el artículo de Andreu van Hooft y Hubert Korzilius:<sup>4</sup>

“Para mí, la sorpresa de aquel día fue que precisamente alguien cuya competencia lingüística del idioma español era suficiente para emprender negocios por tierras españolas manifestara tal desconocimiento sobre las convenciones y la forma de entender el tiempo por parte de algunos ciudadanos españoles, y poder así constatar que su pobre nivel en cuanto a la competencia intercultural le supusiera tal obstáculo y problema incluso antes de empezar la negociación comercial con su interlocutor español”.

La competencia intercultural, que era lo que precisamente le faltaba al empresario neerlandés, es un elemento cada vez más imprescindible en el diseño de un curso de español para uso profesional.

---

4 “La negociación intercultural: Un punto de encuentro. La relación entre uso de la lengua y los valores culturales” (2001).

Para ser alcanzada satisfactoriamente en una clase de español para uso profesional, el profesor debería poseer una formación que le permitiera decidir:

- Qué tipo de referencias socioculturales pertenecen puramente a los usos y costumbres o al protocolo de una sociedad.
- Qué categorías de comportamientos pueden explicarse a través de la influencia de los valores de la cultura de dicha sociedad.

En el segundo caso, se impone un conocimiento de los estudios sociodemográficos, etnográficos y antropológicos, sin dejar de lado el trabajo sobre la variación cultural del discurso oral. Esta última perspectiva, sólo apuntada en este artículo y que merece un análisis detallado en un estudio centrado en este tipo de enfoque, puede complementar la reflexión sobre la diversidad cultural en los programas de formación de profesorado.

Sólo si el profesor ha reflexionado antes sobre la comunicación intercultural y la influencia que los valores culturales de cada sociedad ejercen en la actuación de los profesionales, podrá hacer reflexionar a sus estudiantes de un modo inteligente y que les lleve a ser tolerantes y eficaces en los negocios al mismo tiempo.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BEYRICH, D., BOROWSKI, C. (2000): *Malentendidos culturales en la comunicación cotidiana*. Actas de las VI Jornadas Internacionales TANDEM. Edinumen. Madrid.
- CANALE, M., SWAIN, M. (1980): *Theoretical Bases of Communicative Approaches to Second Language Teaching and Testing*, Applied Linguistics, Vol. 1,1: 1-47.
- GANNON, M. (1994): *Understanding global cultures*. London. Sage.
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. (1996): *La conversation*. Paris. Seuil. Mémo.
- KRAMSCH, C. *El privilegio del hablante intercultural*. In BYRAM, M, FLEMING, M. (2001): *Perspectivas interculturales en el aprendizaje de idiomas*. Cambridge University Press. Madrid.
- HALL, E. (1966): *The Hidden Dimension*. Doubleday & Co., Garden City, New York.
- HOFSTEDE, G. (1999): *Culturas y Organizaciones. El Software Mental*. Alianza Editorial.
- OLIVERAS, A. (2000): *Hacia la competencia intercultural en el aprendizaje de una lengua extranjera*. Edinumen. Madrid.
- SCHNEIDER, S.C. y Barsoux J.L. (1997): *Managing across cultures*. London. Sage.
- SODERBERG, A. M. (1995): *Teaching (Inter)Cultural Awareness*. En A. Aarup Jensen et al. (eds) *Intercultural Competence*. Vol II: 285-304.
- TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. (1997): *Riding the waves of culture*. Nicholas Brealey publishing. London.
- VAN. EK, J. (1984): *Across the threshold readings from the modern languages projects of the Council of Europe*. Oxford. Pergamon Press.

VAN HOOFT, A., KORZILIUS, H. (2001): *La negociación intercultural: Un punto de encuentro. La relación entre uso de la lengua y los valores culturales*. URL: <http://www.ub.es/filhis/culturele/vanhooft.html>

VILLEMOES, A, et al. (2003): *Negociar a lo español*. Systime. Copenhague.