NEGOCIACIONES INTERCULTURALES EN ESPAÑOL: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Ana Señor Montero

En un contexto de cambio en las relaciones internacionales encaminadas hacia una globalización del mercado, se exige al directivo actual capacidad de negociación y flexibilidad en situaciones cada vez más interculturales. El conocimiento del idioma extranjero resulta insuficiente, no basta con dominar a la perfección las estructuras gramaticales propias del área en que se trabaja, ni siquiera basta con saber utilizar a la perfección el vocabulario específico adecuado, se necesita conocer cuáles son las particularidades y valores culturales de "la otra parte", para poder llegar a un pleno entendimiento que facilite la negociación.

El proyecto INES, enmarcado dentro del programa Leonardo, tiene como objetivos principales: enseñar técnicas de negociación, enseñar competencias lingüísticas en español para poder negociar, enseñar el lenguaje específico de las negociaciones y transmitir los conocimientos culturales necesarios para llevar a cabo con éxito una negociación con españoles, todo ello presentado en un paquete pedagógico que cubre las necesidades didácticas que surgen en el campo de las negociaciones

El proyecto se llevó a cabo gracias a la colaboración de los centros docente ESADE (Barcelona), Copenhagen Business School (Copenhagen) y Wirtschafts universitat Wien (Viena). También colaboraron las organizaciones empresariales Fomento del Trabajo Nacional y AIEJEC, socio de la JEUNE (Jóvenes Empresarios de la Unión Europea)

El proyecto se concibió en dos bloques principales:

1- Estudio y análisis exhaustivo de las peculiaridades culturales y de las técnicas de negociación que surgen entre y con españoles mediante entrevistas a empresarios, grupos de observación, análisis de situaciones de negociación reales y simulaciones

ASELE. Actas XIII (2002). ANA SEÑOR MONTERO. Negociaciones interculturales en español: de la teoría a la Práctica
Centro Virtual Cervantes

2- Producción de materiales específicos pedagógicos:

a- Manual de negociaciones: recoge los aspectos teóricos, ejercicios lingüísticos (gramaticales, vocabulario específico, organización de discurso, actos verbales) y actividades de sensibilización cultural basadas en las distintas fases de la negociación

b- material didáctico de prácticas de negociación que incluye juegos de roles donde los estudiantes negocian supuestos distintos del mundo empresarial

c- material audiovisual

vídeo: recoge los aspectos culturales que mejor definen al negociador español mediante un hombre de negocios danés que viene a negociar a España y se encuentra con "dificultades culturales", resueltas por medio de una experta en comunicación intercultural

CD-ROM: incluye juegos donde se practican tanto los aspectos lingüísticos y de vocabulario, como aspectos culturales del mundo de la negociación

CONCLUSIONES

Basándonos en nuestra investigación, podemos destacar 5 constantes culturales que caracterizan la negociación con españoles que a grandes rasgos son:

La confianza: El español se esfuerza por crear un clima de confianza entre las partes implicadas en la negociación, ya que es un punto de partida vital para llevar a cabo con éxito la negociación

La improvisación: La capacidad de improvisación del español presenta dos aspectos diferenciados, uno relacionado con la poca preparación de la negociación del español y otro con la creatividad y la flexibilidad que puede enriquecer el proceso negociador.

La jerarquía: En España existen mayores niveles jerárquicos dentro de la empresa que en otros países europeos. Muchas veces ello conlleva que el español tenga escaso poder de decisión en el momento de cerrar el trato y deba consultarlo con su superior

La personalización: El español se involucra en muchas de las cosa que hace. Así en la negociación los comentarios que se hagan pueden ser tomados tanto como elogio como crítica personal lo que puede dar lugar a que frente a un comentario crítico determinado el español se sienta ofendido y este sentimiento de agravio dificultará la negociación

Centro Virtual Cervantes

El factor tiempo: El poco respeto al orden del día, las larguísimas jornadas de trabajo, las reuniones que no se terminan nunca o la impuntualidad son reflejo de que el valor dado al tiempo es diferente en España que en otras culturas europeas. Para el español, conseguir una buena relación personal puede ser más importante que ceñirse a una planificación previa. La agenda puede decirse que es un factor orientativo, nunca decisivo.

Ejemplo práctico de una negociación en clase perteneciente al proyecto INES:

El caso de los vaqueros europeos

Informacion general

A principios de los 70, los hermanos Peñálvez lanzaron al mercado español los vaqueros RAYO, que pronto se convertirían en algo usual en muchos hogares españoles con hijos adolescentes. Durante los años que siguieron, esta empresa familiar amplió su producción a todo tipo de ropa juvenil e infantil. Desde la constitución de la empresa, la dirección comercial ha corrido a cargo de Alberto Morosco, cuñado de los hermanos Peñálvez. A principios del 2000 los hermanos Peñálvez decidieron que era imprescindible tener una mayor presencia en el mercado europeo y con este objetivo contrataron como directora general de RAYO DISTRIBUCIÓN a Angela Tindermann , suiza, con amplia experiencia en la gestión de PYMES y buena conocedora del mercado europeo. La dirección comercial continuó estando en manos de Alberto Morosco.

La sede de RAYO DISTRIBUCIÓN ocupa toda una planta de un edificio céntrico de oficinas. En la actualidad trabajan para RAYO DISTRIBUCIÓN:

- dos telefonistas a media jornada (una telefonista de 9 a 2 y otra de 4 a 7,30)

- quince vendedores.

- el director comercial.

- dos expertos en atención al cliente (quejas y reclamaciones)

Centro Virtual Cervantes

El caso de los vaqueros europeos

Información para Angela Tindermann

Acaba usted de aceptar el puesto de directora de RAYO DISTRIBUCIÓN y en los pocos días que lleva informándose de todo ya se ha dado cuenta de que hay varios aspectos que se pueden mejorar atendiendo a criterios de eficacia en el trabajo.

Mañana va a reunirse con Alberto Morosco, director comercial, para comentar algunos aspectos relacionados con la forma de trabajar del personal de RAYO DISTRIBUCIÓN. Básicamente a usted le interesa modificar, entre otras cuestiones, los temas de:

1-Flexibilidad horaria: a usted le parece que la práctica actual es llegar y marcharse de la oficina atendiendo a razones estrictamente personales y no de atención al cliente. Usted quiere definir bien el horario y no cerrar la oficina de 2 a 4 como es habitual hacer en España para ir a comer. Los empleados deberían hacer turnos y adaptar su horario de comidas para ello. En cuanto al tema de bajar al bar a tomar "el cafetito" de las 11, quiere zanjarlo rápidamente instalando un servicio de "vending" en un rincón de la oficina. Para usted es muy importante adaptarse al horario europeo y limitar las horas de ocio durante el horario laboral, ya que no son productivas.

2-Forma de remuneración: usted cree que sería buena idea introducir un bonus de productividad, de forma que mejorara el nivel de competitividad entre los vendedores y repercutiera en un aumento de la cartera de clientes. La fórmula sería algo así como un bonus especial que representaría un porcentaje de la compra realizada por cada NUEVO cliente. Los detalles espera poder discutirlos con Alberto Morosco.

Para usted es muy importante aumentar el nivel de competitividad, cree que este aspecto ha sido bastante descuidado por la dirección anterior y su objetivo es conseguir que en el plazo de uno o dos años la actitud de los vendedores sea radicalmente distinta. Sabe que no lo tendrá fácil con Alberto Morosco, pero espera poderlo convencer.

El caso de los vaqueros europeos

Información para Alberto Morosco

Es usted director comercial de RAYO DISTRIBUCIÓN, desde hace 15 años. Conoce muy bien a "sus" vendedores y está orgulloso de su trabajo. Es cierto que las ventas en Europa no marchan tan bien como esperaban, pero tiene confianza en el futuro porque sabe que RAYO es un buen producto.

Centro Virtual Cervantes

Mañana tiene una reunión con la nueva directora Angela Tindermann y está preocupado. En el e-mail que le ha enviado le propone discutir entre otros, dos cambios que sabe que no gustarán al personal:

1. Flexibilidad horaria: hasta ahora la práctica habitual es ser poco rígido con los horarios de oficina. Si un día surge algo y se trabaja hasta más tarde, otro día se sale antes. Todos sus vendedores están entregados a su trabajo y usted les tiene toda la confianza. Por eso la idea de poner una máquina de "vending" para impedir que bajen a tomar el café de la mañana al bar, le parece casi de mal gusto. ¿Qué hay de malo en relajarse un poco y airearse para trabajar mejor después? Por otra parte en el bar se charla con vendedores de otras oficinas lo que lleva a un intercambio informal de ideas, a la vez que se conocen otras estrategias de venta. En cuanto a la propuesta de no cerrar a mediodía, de 2 a 4 como se hace en España desde tiempos inmemoriales, tampoco le gusta... Cuánto más piensa en ello, más se indigna. No comprende por qué se les tiene que controlar tanto.

2. Forma de remuneración: el otro cambio que propone la Sra. Tindermann es introducir un bonus de productividad que dependería de si el vendedor ha ampliado o no la cartera de clientes. Este punto puede ser peliagudo porque es posible que cree antagonismos entre los vendedores. En este momento hay muy buen ambiente entre ellos y muchas veces se ayudan. Usted tiene miedo que el clima de cooperación entre los comerciales se vea enrarecido con las nuevas disposiciones. Añadido a esto, ve el problema de cómo gratificar el trabajo de telefonistas y de responsables de atención al cliente que algunas veces son los auténticos responsables de la fidelización de los clientes.

En fin, mañana podrá exponer su punto de vista a la nueva directora y espera que puedan llegar a algún acuerdo.

Reflexión

1- ¿Han llegado a algún acuerdo? Si es así, ¿cómo han solucionado las dificultades para conseguirlo?

2- ¿Por qué se valora en España la flexibilidad dentro de un horario?

3-¿Qué relación hay entre horario flexible y confianza?

4-¿Cómo puede repercutir la falta de confianza en el trabajo?

Centro Virtual Cervantes

5-La competitividad entre compañeros, ¿puede tener alguna consecuencia desfavorable en España?

6- ¿Se pueden conciliar criterios de efectividad y cooperación?

Hoja del profesor / comentarios a la hoja de reflexión

El objetivo de esta negociación es múltiple:

1- Refleja el valor que se da al **"tiempo"** en diferentes culturas.

2- Presenta la interrelación que existe en España entre **el tiempo** y el elemento de **confianza.** Así, para el español ,el tiempo no tendría un valor en sí mismo, sino que estaría siempre supeditado a mantener una buena relación con otras personas .En este sentido la negociación refleja la importancia del cafetito de las 11h. como elemento que ayuda a mejorar la buena relación entre compañeros de trabajo.

3- Introduce la relación que se da entre **el tiempo** y **la personalización**. En este sentido, no es extraño que en España se vea a gente trabajando fuera de su horario voluntariamente porque sienten que tienen una responsabilidad personal en ello. Se sienten involucrados con su trabajo y le dedican el tiempo que haga falta.

4- Esta negociación también refleja distintos criterios para conseguir una mayor **eficacia en el trabajo**. Para Angela, es muy importante aumentar el grado de competitividad entre los vendedores porque cree que ésta es la manera de asegurar que los comerciales se entreguen en cuerpo y alma a la tarea de encontrar nuevos clientes. Nos encontraríamos frente a un caso de primacía del **individuo** frente al **grupo**. Alberto ha conseguido hasta el momento un alto nivel de competencia basándose en el buen ambiente que reina en la oficina. En este caso se prima más la buena marcha del grupo que el conseguir logros individuales.

Respuestas recomendadas

1- Discusión libre

2- El permitir que una persona pueda, dentro de unos límites, disponer de su tiempo como crea conveniente, ayuda a crear una buena relación tanto personal como con la empresa. La persona siente que la empresa deposita su confianza en ella y responde involucrándose mucho más en el trabajo que realiza.

Centro Virtual Cervantes

3- Como hemos visto en la pregunta anterior, el acceder a una cierta flexibilidad horaria, supone por parte de la empresa dar un voto de confianza al empleado.

4- La falta de confianza repercute negativamente, ya que la persona puede sentirse menos involucrada con la empresa al imponérsele un excesivo control. Esto puede llevar a una menor productividad.

5- El favorecer una excesiva competitividad entre compañeros, puede disminuir la buena relación entre ellos, fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. En la dicotomía cultura individualista - colectiva, España entraría en el último grupo. Las culturas colectivistas vienen marcadas por dar preponderancia al grupo frente al individuo. Se valora más el buen funcionamiento del grupo que el del individuo.

6-Discusión libre.

Conclusiones del seminario, dentro de l línea: " El español para fines específicos: ¿ un instrumento para la interculturalidad?

Obviamente la respuesta es sí, sí, y claro que sí; es más, el currículo, las programaciones, los objetivos pedágogicos, los contenidos socioculturales y un largo sinfín de etcéteras no deben dejar de incluir la interculturalidad como uno de los aspectos básicos a la hora de enseñar español con fines específicos.

Centro Virtual Cervantes