Enseñar la competencia intercultural en clases de español comercial

An Vande Casteele
Universidad de Gante (Bélgica)

1. Introducción

Todos coincidimos con que la lengua constituye un factor inherente a la cultura. Y de la imposibilidad de separar la lengua de la cultura, se deduce fácilmente que por lo que atañe a la enseñanza, tampoco sería justificable desvincular la enseñanza de la lengua de la enseñanza de la cultura. Luego, en cuanto a la enseñanza del español comercial, un aspecto a desarrollar es la competencia intercultural.

En el artículo presente, queremos destacar que una competencia intercultural se revela una condición imprescindible para poder negociar eficientemente en contextos interculturales. Poseyendo las habilidades necesarias para comunicar adecuadamente en contextos interculturales, el negociador puede evitar malentendidos hasta choques culturales, que muy a menudo son una consecuencia de la incomprensión del comportamiento de los demás.

En primera instancia, señalamos unos aspectos teóricos concernientes a la diversidad cultural y la competencia intercultural. Después lo ilustramos con ejemplos auténticos de contactos interculturales entre negociadores profesionales. A continuación, demostramos como proponemos desarrollar la competencia intercultural en el aula, particularmente en nuestras clases de español impartidas a los estudiantes del máster de comunicación de empresa. Finalmente, subrayamos la relevancia de introducir estos contenidos culturales en clase y de enseñarles a los estudiantes las destrezas que les permitirán en su vida profesional llevar a cabo con éxito negocios en contextos interculturales.

2. No vemos las cosas de la misma manera

Es una verdad como un templo que todo es una cuestión de percepción y que todos percibimos las cosas de otro modo. Estas también son conclusiones que se deducen muy fácilmente después de observar unos ejemplos de ilusiones ópticas. A título de ilustración: el dibujo *My wife and my mother-in-law* que se publicó por primera vez en la revista *Puck* (Hill, 1915: 11).



ASELE. Actas XVI (2005). AN VANDE CASTEELE. Enseñar la competencia intercultural en clases de españ...
Centro Virtual Cervantes

Ahora bien, en lo concerniente a las culturas, podemos llegar a conclusiones similares, visto que tampoco consideramos e interpretamos las cosas de la misma manera. Antes de elaborar esta idea, nos parece oportuno definir el concepto de cultura. Nos referimos a Hofstede (1984:21), que en su libro *Culture's consequences. International differences in work-related values* trata cultura como «the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another».[1] O sea, para Hofstede, cultura es la programación mental que distingue miembros de un grupo de los de otro grupo. Encima, no sólo constituye una programación colectiva del pensar, sino también del actuar.

Ahora, gente de diferentes culturas suele percibir las cosas de otra manera. Lewis (1996: 2) precisa que todos compartimos los mismos conceptos, y es el modo de ver estos conceptos que difiere. Los consideramos desde ángulos y perspectivas diferentes. Aún más, opinamos que lo que nosotros hacemos es normal y el comportamiento del otro suele considerarse anormal. Sin embargo, para comprenderse mejor, cabe primordial aceptar que ambos puntos de vista son valiosos. Además, para poder entenderse como debido, resulta necesario darse cuenta de las características de la propia cultura y analizar en qué puntos nosotros diferimos de los demás. Igualmente, tenemos que ser conscientes de que nuestra manera de pensar influye en este análisis. Con todo, la toma de conciencia de la diversidad se revela necesaria para un buen entendimiento. «We can achieve a good understanding of our foreign counterparts only if we realise that our 'cultural spectacles' are colouring our view of them.» (Lewis, 1996: 30) En conclusión, podemos afirmar que no vemos las cosas como son, las vemos como somos nosotros.

Un ejemplo clásico para ilustrar esta diversidad intercultural es el hecho de que a los asiáticos les resulta difícil, hasta imposible, decir no. Pensamos en este ejemplo concreto:

> Un belga tomó el taxi en Kuala Lumpur en Malasia. Le pidió al taxista: «Can you bring me to that hotel?» El taxista respondió con «Can», pero esta respuesta no indica que el chófer sepa dónde está el hotel. Sólo en cuanto hubiera dicho de manera acentuada y asertiva «Can, can!», su respuesta es claramente afirmativa y significa «Yes».

Así, resulta claro que se impone profundizar nuestros conocimientos sobre las diferencias culturales.

3. Clasificación de culturas

Con el fin de interpretar correctamente las especificidades de cada cultura proponemos una clasificación de los tipos culturales basada en las dimensiones siguientes: la diferencia en la percepción del tiempo entre culturas monocrónicas y policrónicas, la diferencia en la valorización del individuo o de la colectividad y por último la diferencia en la transmisión de información, de manera directa o no.[2]

---

1 Hofstede (1984: 21) añade que no se trata de una definición exhaustiva y cita a Kluckhohn (1951: 86) para una definición más extensa y completa: «Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values».

2 Para esta parte teórica nos basamos esencialmente en Hall y Hall (1990: 3-31), Hall (2002: 29-48) Hofstede, Pedersen y Hofstede (2002: 91-112) y Trompenaars y Hampden-Turner (2001: 29-140).

ASELE. Actas XVI (2005). AN VANDE CASTEELE. Enseñar la competencia intercultural en clases de españ...
Centro Virtual Cervantes

Comenzamos con la diferente percepción del tiempo entre culturas monocrónicas y policrónicas.

Las primeras tienen una visión linear del tiempo y suelen tratar diferentes asuntos de manera ordenada y disociada, uno tras otro. Además, finalizan las tareas. Valorizan la puntualidad, el respeto de los procedimientos y el cumplimiento de los plazos preestablecidos. Se ciñen a una planificación previa. En reuniones, consideran las interrupciones como perturbantes. Por fin, importan los resultados y la eficacia en el trabajo. Para ellos, el lema es «time is money». Y no se preocupan tanto de las relaciones personales.

Las culturas policrónicas se caracterizan por tener una visión cíclica del tiempo y suelen hacer varias cosas al mismo tiempo. La gente es muy flexible, admiten modificaciones a la programación y consideran las cosas imprevisibles como inevitables y se ajustan a ellos con facilidad. Una planificación tiene una función orientadora, pero nunca será decisiva. Son creativos y saben practicar la técnica de la improvisación y por consiguiente no se preparan muy bien para reuniones. Para gente de este tipo de cultura, las relaciones con los colegas son muy importantes y no separan lo profesional de lo personal. Para ellos, el tiempo no tiene valor en sí mismo. En consecuencia, terminar una conversación resulta mucho más importante que llegar a tiempo a otra cita.

El segundo aspecto es la valorización del individuo o de la colectividad.

En culturas individualistas prima la libertad del individuo y el logro personal. El rendimiento es el elemento clave. La ambición es valorizada positivamente. También son culturas muy competitivas. Y los asuntos a tratar prevalecen sobre las relaciones.

En las culturas colectivistas el buen funcionamiento del grupo y la solidaridad son esenciales. La gente quiere un buen ambiente en la oficina y por ello importa fortalecer las relaciones con los colegas. En las relaciones profesionales buscan el consenso, el compromiso. Suelen hacer negocios basados en las relaciones de amistad y no en el puro comercio. Encima, tienden a evadir confrontaciones personales. Consideran la competitividad como algo negativo que disminuye las relaciones armoniosas entre colegas. Por fin, la calidad de la vida profesional es mucho más importante que el rendimiento del trabajo.

La tercera distinción, finalmente, es la entre las culturas explícitas o de bajo contexto y las implícitas o de alto contexto.

En las culturas explícitas o de bajo contexto, la mayoría de la información se transmite por palabras muy claras y el mensaje por consiguiente es explícito, sucinto y directo. El mensaje revela claramente las intenciones del emisor. Cuando abordan un tema, quieren ir al grano inmediatamente y tratan este tema aportando datos concretos y objetivos. En estas culturas frecuentemente acuden a documentos legales para formalizar lo acordado en los negocios. Aprecian una manera eficiente de comunicar y opinan que las digresiones indican incertidumbre.

Las culturas implícitas, por fin, se caracterizan por una contextualización elevada de los mensajes. La esencia de la información no se transmite de modo explícito mediante palabras, sino la incorpora la situación de comunicación. El contexto sirve para completar el contenido del mensaje. Consecuentemente, se dice que uno debe leer entre las líneas, porque el mensaje encubre las verdaderas intenciones. La gente habla mucho, pero a menudo sin decir mucho. Suelen hacer un uso digresivo y expresivo de la lengua. A veces, lo que se comunica es vago y ambiguo.

Ahora bien, estas dimensiones nos permitirán identificar más fácilmente los diversos tipos de culturas y nos ayudan a destacar en qué puntos una cultura difiere de otra. Insistimos todavía en que cada dimensión tiene que considerarse como un *continuum* de un extremo hasta el otro e importa desde luego determinar en qué punto de esta línea continua nos situamos a nosotros y situamos a los demás.

ASELE. Actas XVI (2005). AN VANDE CASTEELE. Enseñar la competencia intercultural en clases de españ...
Centro Virtual Cervantes

4. ¡Y ahora aplicarlo!

Una vez determinados los aspectos que identifican las diversas culturas, resulta esencial aplicar la información obtenida en las situaciones de comunicación concretas. Pero ante todo, definimos el concepto de competencia intercultural.

La competencia intercultural es un conjunto de habilidades que ayudan a participar en relaciones interculturales. O, como dice Oliveras (2000:38) es «la habilidad de una persona de actuar de forma adecuada y flexible al enfrentarse con acciones y expectativas de personas de otras culturas». Es una cuestión de actitud, un modo de comportarse hacia otras culturas en el cual prevalece el respeto mutuo. Iglesias Casal (2000: 6) añade al respeto por las otras culturas «la búsqueda de un encuentro en igualdad».

Visto que la competencia intercultural constituye un componente indisociable de una competencia más general, es decir, de la competencia comunicativa, nos parece interesante recordar aquí la definición que Hymes (1972: 277) propone para este concepto: «He or she acquires competence as when to speak, when not, and as to what to talk about with whom, when, where, in what manner». Pues, según Hymes, la competencia comunicativa no se limita al dominio de las reglas gramaticales, sino que implica también la capacidad que le permite al aprendiente saber cómo y cuándo utilizar ciertos enunciados.

Después, Canale y Swain, retoman este concepto de Hymes y estipulan que la competencia comunicativa se refiere al conocimiento (es decir, a lo que uno sabe sobre el lenguaje y sobre otros aspectos del uso comunicativo de la lengua) y también a la habilidad para utilizar este conocimiento al interactuar en una comunicación actual.

> [...] communicative competence refers to both knowledge and skill in using this knowledge when interacting in actual communication. Knowledge refers here to what one knows (consciously and unconsciously) about the language and about other aspects of communicative language use; skill refers to how well one can perform this knowledge in actual communication. (Canale, 1983: 5)

Ahora, una vez definidas su propia identidad cultural y la del interlocutor y después de haber determinado en qué puntos nosotros diferimos de nuestros interlocutores, intentamos aplicar esta información en los actos de comunicación. Por un lado, hay que prestar atención al cómo expresar adecuadamente el contenido que queremos expresar, y por otro lado, resulta tan importante interpretar correctamente lo comunicado por el otro. En este contexto, Rodrigo Alsina señala el interés de metacomunicar, o sea, explicitar lo que uno quiere decir. Significa «hablar del sentido de nuestros mensajes, pero no sólo de lo que significan sino incluso de qué efectos se supone que deberían causar». (Rodrigo Alsina, 2003: 7)

Subrayamos además que todo sigue siendo una cuestión de percepción. Lo que yo percibo de una manera, puede ser visto de otro modo por otras personas. Pero el objetivo de una competencia intercultural consiste también en aprender a mirar con ojos ajenos y aprender a aceptar diferentes modos de percibir las cosas.

Después, insistimos en otro aspecto: el hecho de constatar diversidad no debe hacernos caer en la trampa de sobregeneralizar las diferencias culturales, como es el caso de los estereotipos y los prejuicios. Debemos superar la tendencia de distorsionar la verdad, de tergiversar los hechos o de exagerar las diferencias. La mayoría de los estereotipos son ideas preconcebidas que provienen de una visión superficial y simplista de culturas ajenas, indican González Verdejo, Grande Rodríguez

ASELE. Actas XVI (2005). AN VANDE CASTEELE. Enseñar la competencia intercultural en clases de españ...
Centro Virtual Cervantes

y Rodríguez González (2003: 358). Parecen ideas basadas en algunos aspectos llamativos o polémicos. Constatamos que varios chistes se inspiran en estos tópicos. Véase este ejemplo muy conocido sobre la diferencia entre el paraíso y el infierno:

> En el paraíso, los policías son ingleses, los cocineros son franceses, los mecánicos son alemanes, los amantes son italianos y todo está organizado por suizos. En el infierno, al contrario, los policías son alemanes, los cocineros son ingleses, los mecánicos son franceses, los amantes son suizos y todo está organizado por italianos.

Ahora, en un intento de superar los estereotipos con el fin de favorecer una interpretación objetiva y más correcta del comportamiento de gente de otras culturas, es evidente la necesidad de atenuar las diferencias. ¡La palabra clave es matizar! En este contexto, apoyamos la idea de Iglesias Casal (2000: 11-13) que propone emplear frases como «Los españoles tienen fama de..., pero en realidad son así.» Consiste, apunta la autora, en crear una mirada crítica, sensible a la diversidad, pero debe ser una mirada lo más objetiva posible.

Al lado de esto, añadimos que parece muy favorable completar la competencia pragmática intercultural con una competencia lingüística de la lengua extranjera. Un buen conocimiento de la lengua del interlocutor seguramente facilitará la comunicación intercultural. Y repetimos aquí lo que ya dijimos en la introducción, que la enseñanza de la lengua carecería de sentido, si no lleva consigo la enseñanza de la cultura. Al lado del aprendizaje de la lengua extranjera, es importante para el aprendiente ampliar sus conocimientos sobre la gente que habla esta lengua, sobre sus costumbres y sus valores.

5. Experimentar la interculturalidad en el aula

Ahora bien, en clase, no solo parece interesante discutir los elementos teóricos, sino que se revela muy aclarador ilustrarlo con casos prácticos. En este apartado, indicamos cómo presentamos los contenidos interculturales en nuestras clases de español para estudiantes de comunicación de empresa y cómo intentamos hacerles experimentar la interculturalidad mediante actividades de simulación. El objetivo final es que adquieran destrezas que les permitirán en el futuro llevar a cabo con éxito negocios en contextos interculturales. Esto requiere una reflexión sobre su propia cultura y la de los otros, cierta sensibilidad a las diferencias culturales y un análisis crítico de diversos comportamientos.

A título de introducción, miramos con los estudiantes el vídeo *La internacionalización de la empresa ¿Por qué exportar?* del Instituto Español de Comercio Exterior (1992). Se trata de una típica empresa española: una empresa familiar que vende muebles de calidad. Visto la creciente apertura de la economía española al comercio exterior y el aumento de la competencia, los propietarios de la empresa se ven obligados a exportar para poder sobrevivir. Contratan a una profesional, Marta, que les ayuda a recorrer el camino de la internacionalización.

Después de haber analizado con los estudiantes las diversas etapas en la internacionalización de la empresa, les proponemos profundizar en el aspecto de la interculturalidad. En el vídeo abordan entre otros el tema de la diferente percepción del tiempo, señalando por ejemplo que para los alemanes la puntualidad es esencial. Varias veces Marta insiste en que no se puede, de ningún modo, aplazar la fecha de entrega de las mercancías.

ASELE. Actas XVI (2005). AN VANDE CASTEELE. Enseñar la competencia intercultural en clases de españ...
Centro Virtual Cervantes

Luego, pasamos a los elementos teóricos para la clasificación de los tipos de culturas (cf. *supra*), y después lo ilustramos con ejemplos concretos. Subrayamos que preferimos utilizar ejemplos auténticos, que nos fueron dados por profesionales que frecuentemente actúan en negociaciones internacionales e interculturales.[3] En clase, presentamos estos ejemplos a nuestros estudiantes y después les invitamos a comentarlos para determinar qué tipo de cultura ilustra.

A continuación, unos ejemplos:

- *LP, un manager belga comienza a trabajar en una empresa francesa y le sorprende que cada mañana los colegas suelen estrecharse la mano. Toman un cafetito y después empiezan a trabajar.*
  Analizando este ejemplo, los estudiantes muy rápidamente llegan a destacar algunas diferencias entre los franceses y los belgas. Entienden por qué el belga considera la situación como sorprendente y un poco extraña: En Bélgica, se limitan a decir «Buenos días» y se ponen a trabajar en seguida. En consecuencia, los belgas tienden a ver el comportamiento de los franceses como una pérdida de tiempo, porque para ellos el rendimiento prevalece sobre las relaciones personales. Finalmente, los estudiantes llegan a concluir que este ejemplo ilustra que Bélgica es una cultura monocrónica, mientras que Francia se define como policrónica.
- *DJ, un belga, representante de una compañía de seguros, tiene que ir a la filial española para terminar algunos asuntos. Realiza esta visita con su colega, un australiano que está casado con una española y que lleva viviendo varios años en Madrid. Ahora, el australiano va a introducir al belga en la filial y comienza la conversación con el español, hablando de la familia, etc. Después, le da la palabra al belga, que en seguida presenta el problema. Aporta algunas cifras para demostrar sus ideas y pide una solución. El español queda perplejo y se va. Un mes después el belga recibe una respuesta del español.*
  Pues, aquí un ejemplo que indica bien que para pasar un mensaje de manera aceptable, ser interculturalmente competente resulta imprescindible.

Últimamente, pasamos a la actividad final: la simulación. Con este ejercicio los estudiantes aprenden a aplicar todo lo adquirido en situaciones más concretas y todavía realistas.

En los juegos de simulación los estudiantes se ponen en los zapatos de otras personas y así experimentan realmente la problemática. Aprenden a reconocer y a familiarizarse con otras realidades culturales, viviéndolas en el juego. Encima, estos escenarios exigen una creatividad para encontrar soluciones, porque al final tienen que tomar decisiones apropiadas, aceptables para ambas partes, teniendo en cuenta no sólo los deseos de ambos, pero también estando conscientes de las diferencias en la manera de negociar. De este modo, aprenden a afrontar las dificultades y a resolver los problemas que surjan en negociaciones interculturales y también aprenden a valorar y respetar ideas ajenas.

Este tipo de aprendizaje experimental, centrado en el «aprender haciendo» exige un papel activo, creativo y colaborativo del aprendiente porque tiene que exponer sus propias ideas, argumentarlas, confrontarlas con otras opiniones. Añadimos aún que negociar siempre implica obtener un resultado, pero también implica relaciones personales entre los negociadores. Y una negociación es un proceso interactivo cuyo fin idealmente es llegar a un acuerdo, un «*win win*».

---

[3] Agradecemos las contribuciones valiosas de nuestros informantes, profesionales que a menudo trabajan en contextos interculturales, y añadimos que para garantizar su anonimato, sólo indicamos los iniciales y describimos los puestos y las empresas en términos bastante generales.

ASELE. Actas XVI (2005). AN VANDE CASTEELE. Enseñar la competencia intercultural en clases de españ...
Centro Virtual Cervantes

Además, subrayamos la importancia de introducir la realidad en el aula, visto que la práctica con situaciones realistas y concretas hace que el aprendizaje de las destrezas necesarias para una competencia intercultural sea más eficaz. Por fin, opinamos que las simulaciones en clase son para los estudiantes herramientas de aprendizaje muy adecuadas para potenciar el desarrollo de las destrezas interculturales.

6. Conclusión

En conclusión, para conseguir una comunicación intercultural eficaz sobre las bases de la igualdad y del respeto, se necesita una apertura de mente, un interés por conocer otra gente con diferentes comportamientos. Hemos visto cómo se pueden enseñar estrategias para aprender a llevar a cabo con éxito negociaciones en contextos interculturales y opinamos que la competencia intercultural, a justo título, debe ser integrado en una enseñanza comunicativa de la lengua. Citamos aún a Bonet y Melción, porque definen muy bien el objetivo final de la enseñanza de español para fines específicos. Insisten en tres aspectos esenciales del proceso de aprendizaje:

> El profesor debe considerar como objetivo la preparación del estudiante en un triple aspecto: capacitarle lingüísticamente para que pueda desenvolverse con una cierta corrección y fluidez, facilitarle las herramientas para que pueda aplicar dicha capacitación a su área de especialización y proporcionarle la base cultural necesaria para que la comunicación sea real y eficaz. (Bonet & Melción, 1998: 177).

A continuación, cabe resaltar la necesidad de preparar los estudiantes para actuar con eficacia en situaciones profesionales interculturales y resumimos los objetivos principales de la competencia intercultural. Persigue a aumentar la sensibilidad a la diversidad intercultural, estimulando cierta curiosidad para descubrir otras perspectivas. Analizando las peculiaridades de las diversas culturas y contrastando las diferencias, busca crear una mirada crítica y objetiva. Conscientes de la diversidad, es necesario intentar interpretar los mensajes de los otros correctamente y adaptar en la medida de lo posible su manera de comunicar a la de los interlocutores. Finalmente, apoyamos la idea de Beamer y Varner (2001: XV): «The way to deal with diversity is not to deny it, but to learn about differences so they don't impair communication and successful business transactions.» En breve, el objetivo principal es dejar de ver la diversidad como algo inconveniente. De ahí, concluimos que la competencia intercultural coincide con «el arte de acortar distancias», «el arte de hacer puente».

Bibliografía

BEAMER, L. e I. VARMER: *Intercultural communication in the global workplace*, New York: McGraw-Hill, 2001.

BONET, P. y L. MELCIÓN.: «La importancia del parámetro sociocultural en la enseñanza del español para fines específicos» En MORENO FERNÁNDEZ, F. *et alii*: *La enseñanza del español como lengua extranjera: del pasado al futuro. Actas del VIII Congreso internacional de ASELE (Alcalá de Henares, 17-20 de septiembre de 1997)*, Madrid: Universidad Alcalá, 1998, 175-180.

CANALE, M.: «From communicative competence to communicative language pedagogy» en Richards, J. C. y SCHMIDT, R. W.: *Language and Communication*, New York: Longman, 1983, 2-27.

ASELE. Actas XVI (2005). AN VANDE CASTEELE. Enseñar la competencia intercultural en clases de españ...
Centro Virtual Cervantes

GONZÁLEZ VERDEJO y otros: «¿Cómo nos ven? ¿Cómo los vemos? En la red entramos todos», En Pérez Gutiérrez M. y otros.: *El español, lengua del mestizaje y la interculturalidad. Actas del XIII Congreso Internacional de la Asociación para la Enseñanza del Español como Lengua Extranjera (Murcia, 2-5 de octubre de 2002)*, Madrid, 2003, 358-367.

HALL, B. J.: *Among cultures. The challenge of communication*, Orlando: Harcourt, 2002.

HALL, E. T. y HALL, M. R.: *Understanding cultural differences. Germans, French and Americans*, Yarmouth: Intercultural Press, 1990.

HILL, W. E.: «My wife and my mother-in-law» En *Puck*, 16, 1915.

HOFSTEDE, G.: *Culture's consequences. International differences in work-related values*, Beverly Hills: Sage, 1984.

HOFSTEDE, G. J. y otros.: *Exploring culture. Exercises, stories and synthetic cultures*, Yarmouth: Intercultural Press, 2002.

HYMES, D. H.: «On Communicative Competence» En Pride, J. B. y Holmes, J.: *Sociolinguistics*, Harmondsworth: Penguin Books, 1972, 269-293.

IGLESIAS CASAL, I. «Diversidad cultural en el aula de E/LE: la interculturalidad como desafío y como provocación» En AGUIRRE, J.: *Cultura e Intercultura en la enseñanza del español como lengua extranjera*, 2000. [en línea]
<http://www.ucm.es/info/especulo/ele/intercul.html>

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR: *La internacionalización de la empresa ¿Por qué exportar?*, Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior, 1992.

KLUCKHOHN, C.: «The study of culture» En Lerner, D. y Lasswell, H. D.: *The policy sciences*, Stanford: Stanford University Press, 1951.

LEWIS, R. D.: *When cultures collide. Managing successfully across cultures. A major new edition of the global guide*, London: Brealey, 1996.

OLIVERAS, A.: *Hacia la competencia intercultural en el aprendizaje de una lengua extranjera*, Madrid: Edinumen, 2000.

RODRIGO ALSINA, M.: *La comunicación intercultural*, 2003. [en línea] <http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/cointercultural.pdf>

TROMPENAARS, F. y HAMPDEN-TURNER, C.: *Riding the waves of culture: understanding diversity in business*, London: Brealey, 2001.

ASELE. Actas XVI (2005). AN VANDE CASTEELE. Enseñar la competencia intercultural en clases de españ...
Centro Virtual Cervantes