La negociación intercultural: un punto de encuentro
La relación del uso de la lengua y los valores culturales

Andreu van Hooft, Hubert Korzilius
Center for Language Studies / Bedrijfscommunicatie
Universidad de Nimega (Holanda)

El 14 de mayo del año 1992, dos meses antes de que los juegos olímpicos se celebraran en Barcelona y un mes después de que se inaugurara la Exposición Internacional de Sevilla, ofrecí una ponencia a los miembros de la Cámara de Comercio de Nimega (Países Bajos) titulada "Una nueva forma de aproximación para un nuevo miembro. España 1975-1992: de una sociedad cerrada a una sociedad abierta". 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 como transcurrió en su opinión ese encuentro intercultural. Me voy a tomar la libertad de narrarles, a pesar de los tópicos que puedan aparecer, este caso particular.

El empresario neerlandés era el jefe del departamento de ventas y exportación de una mediana empresa de Nimega y había concretado 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 la 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.

Así empezó este hombre de negocios neerlandés el encuentro: hecho un manojo de nervios, inseguro sobre la seriedad con que sería tomado por parte de su interlocutor, dudando sobre la relevancia del contenido de la negociación comercial que iba a comenzar, abrumado por la incertidumbre del momento. Podría especularse que el empresario español utilizó expresa y conscientemente este recurso no verbal precisamente para poner en situación de desventaja a su interlocutor y, así, intentar sacar provecho de la misma. No obstante y como se verá más adelante no fue este el caso. A pesar de que no falten otras situaciones similares en que esta estrategia sea utilizada precisamente como recurso para conseguir el efecto antes comentado u otros parecidos.

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 mos-

traba 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?

En términos parecidos se expresaba recientemente el empresario americano Bertram Schader residente en España desde 1961 en un artículo de Vicente Verdú titulado "Cómo nos ven" aparecido en el suplemento de *El País semanal* del 2 de julio de este año (2000, p. 55). Este empresario americano comenta, en respuesta a una breve encuesta realizada a un grupo de extranjeros residentes en España, que los españoles tienen como parte negativa, entre otras y después de nombrar las partes positivas, la falta de cortesía comercial. Este tópico aparece también en el libro *Understanding Global Cultures*. Su autor, M. J. Gannon, no sólo describe este lugar común y, según parece, rasgo típico de los españoles con estas palabras: "In addition, like arabs, Spaniards are generally relationship-oriented. So, as with their propensity toward material sharing, Spaniards' concept of time focuses on interpersonal interactions. Thus, for example, completing natural cycle of a conversation or other human interaction takes on more importance for the Spaniards than punctuality" (1994: 175). Además, también presenta y hace suya la tesis dada por Hall y Hall (1990) que explicaría esta forma de actuar de los "españoles", afirmando lo siguiente: "Spaniards have a polychronic orientation toward time, doing several activities simultaneously while being highly involved in interactions" (Gannon 1994, p. 175).

Mi sorpresa fue precisamente que 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 una parte de los 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. Para el hombre de negocios neerlandés, todo aquello que se apartara de su propio mundo de la experiencia era medido, sopesado e interpretado, por lo menos hasta el malentendido comentado arriba, a través de su percepción y actitud frente al tiempo y las convenciones sociales que se desprenden de las mismas. De lo dicho se puede inferir que para una parte importante de los neerlandeses respetar la puntualidad, tanto en citas o encuentros formales como informales, es una forma de manifestación de respeto hacia el otro.

De esta situación práctica y otras semejantes se puede destilar lo siguiente: en la comunicación intercultural pueden darse con bastante facilidad situaciones conflictivas antes, mientras y después de una negociación que van más allá del nivel de corrección de uso de una lengua extranjera o una lengua franca, que van más allá de la competencia lingüística. El nivel de conocimientos, la comprensión adquirida y el nivel de

aceptación de las diferencias o divergencias culturales, es decir, la competencia intercultural, son necesarios para, entre otras cosas, reducir el nivel de inseguridad de los interlocutores.

Estos conflictos en el ámbito de los encuentros interculturales (comerciales) en los que el trasfondo cultural nacional puede ofrecer una explicación del porqué se dan una actitud, actuación y percepción divergentes ante un mismo hecho entre dos o más individuos pertenecientes a distintas nacionalidades es el campo de investigación de autores como G. Hofstede (1991), F. Trompenaars et al. (1993, 2000), M. Gannon (1994) y S. Schneider et al. (1997) cuyos trabajos e investigaciones de campo tienen enfoques principalmente socio-demográficos, etnográficos y antropológicos. Sobre las aportaciones, puntos fuertes y débiles tratará la primera parte de este artículo.

El conflicto de la anécdota nos lleva a formular la pregunta de si hubiera sido posible evitar el mal trago que sufrió el negociador neerlandés. Las implicaciones de esta pregunta con la enseñanza no escaparán a nadie. En caso de que la respuesta sea afirmativa, sigue esta otra pregunta: ¿Cómo puede activarse la competencia intercultural de una forma efectiva en los estudiantes universitarios de lenguas y comunicación? O dicho de otra manera: ¿Cómo puede conseguirse que un individuo sea consciente de las divergencias y convergencias culturales a nivel nacional y de empresa y de las implicaciones de éstas en la interacción verbal y no verbal propia y de los otros? Sobre las posibles respuestas a esta serie de preguntas nos ocuparemos en la segunda parte de este artículo.

Lengua y cultura. Valores, normas y uso de la lengua. La tensión entre los enfoques y las soluciones de los modelos aportados arriba y su posible aplicación para el análisis del discurso de las negociaciones comerciales en particular, y de la comunicación intercultural en general en sus manifestaciones escritas en textos instructivos (manuales de uso) y textos persuasivos (anuncios, folletos), serán tratados en la tercera y última parte.

Los enfoques socio-demográfico, antropológico y etnográfico

La literatura que trata este tipo de problemas y conflictos interculturales es ingente. Pasando por la descripción y análisis casuísticos de enfoque socio-antropológico o etnográfico (Maalouf, 1998; Oliveras, 1999), hasta los estudios de enfoque socio-demográficos (Hofstede, 1992 y Trompenaars, 2000). En estos dos últimos se intenta realizar un mapa, ofrecer una tipología en la que se presentan las características culturales, las normas y los valores nacionales de diferentes países, para establecer el grado de convergencias y divergencias entre las sociedades, los hombres y las mujeres pertenecientes a un país u otro, y de esta manera facilitar el conocimiento, la toma de consciencia y aceptación de lo otro, lo diferente.

En síntesis, la teoría y el modelo de Hofstede –el autor más citado en este terreno– consisten en reducir el complejo binomio conceptual cultura-nación a una cantidad determinada y finita de dimensiones con características interrelacionadas mediante las cuales intenta establecer una tipología resultado de la descripción y mesura de las características culturales de más de 70 países. Hofstede estableció cuatro dimensio-

nes: la distancia de poder, la reducción de la inseguridad, masculinidad *versus* feminidad y colectivismo *versus* individualismo. A estas cuatro dimensiones y partiendo de los resultados de la investigación que realizó M. Bond (1987), entre otros, sobre una serie de países del Lejano Oriente, añadió una quinta dimensión: orientación a corto plazo *versus* orientación a largo plazo. Estas cinco dimensiones conforman la base de la investigación de campo de grandes proporciones realizada en dos etapas, entre finales de los 60 y principios de los 70 y en la que participaron más de 100.000 empleados de IBM repartidos, como decía antes, entre más de 70 países.

No entraremos en detalles y no presentaremos los resultados de un trabajo innovador y admirable como el de Hofstede. Sobre su obra y los resultados de este investigador se ha escrito mucho por él mismo y por otros a los que remito desde aquí (véase M. Gerritsen, 1998). Pero a nadie se le escapará, siguiendo las observaciones críticas de, entre otros, C. Jansen (1999) que las conclusiones de Hofstede se basan en datos tomados hace más de treinta años y que además la población encuestada era muy especial. Además y para conseguir un mayor grado de homogeneidad de la muestra, Hofstede mismo indica que determinó que las encuestas sólo fueran respondidas por los empleados de la compañía multinacional IBM. Con esta elección se aumentó el margen de confianza de tal manera que los resultados pueden relacionarse con las diferencias de las sociedades a las que pertenecen los encuestados y no a las diferencias del tipo de organización en la que pudieran trabajar las personas encuestadas.

A pesar de ello, todavía podemos constatar un serio problema en cuanto a la representatividad de la muestra seleccionada por Hofstede. A nadie se le escapará que la afinidad entre los empleados de IBM y algunos países es más predecible y fácil de fijar que otros. Así y a los habitantes de un país occidental como Canadá o Dinamarca les resultará más fácil reconocerse en las normas y valores de los empleados locales de IBM, que a los habitantes de países africanos o asiáticos. Este hecho es fundamental si se tiene en cuenta el momento histórico y el tipo de empresa. Eran los años 60 y estamos ante la fase fundacional de las aplicaciones informáticas y de la fabricación de ordenadores para empresas y consumidores. Los empleados de la multinacional americana IBM, pionera en este sector, deberían ser rara avis para los ciudadanos, incluso los pertenecientes a países occidentales, de un mundo anclado, desde la perspectiva de hoy, en sistemas de producción y comunicación "tradicionales". Sin embargo, Hofstede relaciona directamente y a nivel de nacionalidad los resultados obtenidos y las conclusiones. Eso presupone y elimina las diferencias culturales que pueden constatarse en muchos países en los cuales viven y conviven o no grupos procedentes de distintas etnias o culturas que, sin embargo, comparten una misma nacionalidad.

La validez universal de la encuesta manejada también es problemática como el mismo Hofstede señala. El instrumento utilizado para realizar las mediciones fue originalmente diseñado para comprobar el grado de cohesión del grupo de empleados de esta empresa y, por lo tanto, averiguar hasta qué punto la cultura empresarial de IBM era más o menos compartida por los miembros de esta organización. Es decir, averiguar si la cultura empresarial de IBM era fuerte o débil. De ahí que el cuestionario sea menos adecuado para realizar investigaciones interculturales donde se requiera la participación de personas pertenecientes a otro tipo de grupos.

Otro aspecto no menos relevante en el contexto de este tipo de trabajos es la importancia, el espacio y la valoración que este autor y otros autores dan a la lengua, al uso de la lengua como vehículo de la comunicación intercultural en general y la negociación intercultural en particular en sus respectivas investigaciones. Resulta en cierta medida sorprendente constatar el breve y a veces muy escaso espacio que una parte muy importante de los investigadores de la comunicación intercultural dan a la lengua y al uso de la lengua en sus trabajos. Sirvan de ejemplo los siguientes datos. Trompenaars y Hampden-Turner, en su trabajo sobre la comunicación intercultural que se extiende en más de 265 páginas, dedican a la lengua un escueto párrafo titulado "The spoken word" (2000: 75) y, estrictamente analizado, una línea en el párrafo titulado "Language and meta-language" (2000: 205); Hofstede (1991) dedica más espacio y atención a la lengua que los autores anteriores. Aquí, aparecerá tratada más o menos extensamente en unas 17 páginas de un libro que tiene un total de 352 páginas. Schneider y Barsoux, en su libro *Managing across cultures* (1997) dedican atención en 9 páginas de las 265 que conforman el volumen a temas relacionados con la lengua y su uso. Por último, cierra este breve bosquejo el trabajo de Gannon (1994). De las 375 páginas sólo dedicará un par de líneas y a lo sumo un par de párrafos a la lengua a lo largo de 11 páginas. Se fijará sobre todo en el tema de la presencia de diversas lenguas en países como España, Nigeria y la India; y la existencia, a su vez, de diversos dialectos en un mismo país.

La mayoría de los autores citados reconocen explícita o implícitamente la importancia de la lengua. Pero el espacio y la atención dados por estos autores es, como indicaba antes, mínimo. Una vez verificado este hecho cuantitativamente, paso a observar la forma en cómo enfocan y tratan la lengua dichos autores y ofrezco un breve análisis cualitativo de sus respectivos discursos. Trompenaars y Hampden-Turner, después de afirmar la importancia de la lengua hablada, pasan a comentar ciertas obviedades sobre, por ejemplo, la ventaja de la que parten los países de habla inglesa por ser el inglés lengua franca y la desventaja que ello conlleva para los hablantes de habla inglesa que quieren hablar una o más lenguas extranjeras. Y añaden otra dificultad para estos hablantes "which is that it is very difficult ever to speak another language; its nationals will only allow you (es evidente a quien va dirigido el discurso de este libro) so much accent before switching to English themselves" (2000: 75). Aún más sorprendente es la forma en la que estos mismos autores esquivan y evitan el tema de la lengua, el uso de la misma, como objeto de estudio y eslabón no poco importante de la cadena comunicativa, sea o no intercultural, con esta misteriosa y muy ambigua sentencia: "Since we are stuck with de structure of language, it is as well as to consider how language achieves reconciliation" (2000: 205).

Hofstede señala además la importancia obvia del conocimiento de lenguas extranjeras para facilitar la comunicación intercultural (1991: 263) y presentará los datos del Eurobarómetro (1987) de la Comisión Europea. En este sentido, y si se comparan estos datos con los más recientes, los del año 1997 (Eurobarómetro 2000), podemos concluir que en su conjunto se mantiene la clasificación de los países consultados, aunque el índice general de la cantidad de lenguas extranjeras habladas y la actitud ante las lenguas extranjeras ha mejorado. Es muy interesante indicar que la variación más significante se da en la actitud manifestada por los españoles comprendidos entre 15 y 24 años: un 68% de los encuestados decía no

hablar un idioma extranjero, según los datos del año 1987; diez años más tarde un 58% dice hablar un idioma extranjero y la actitud ante el aprendizaje de las lenguas extranjeras es muy positiva. Este mismo autor relativizará la relación entre lengua y cultura. Comenta la conocida posibilidad de que una cultura se exprese en diferentes lenguas e indica la existencia de lenguas francas como vehículos de comunicación de distintas culturas o entre distintas culturas. De forma breve y anecdótica se referirá al problema de la comprensión del humor expresado en lenguas extranjeras. Humor que en muchas ocasiones se escapa a aquellas personas que no dominan una lengua o incluso la dominan (1991, p. 264). A vuelapluma toca cuestiones como la importancia del aprendizaje de lenguas extranjeras, las relaciones entre el tabú y la lengua: expresiones racistas y sexistas, la aproximación a los inmigrantes.

Otros autores (Schneider et. al., 1997, p. 40) se referirán a la importancia de la lengua y citarán las conocidas observaciones de Humboldt, el filósofo E. Cassirer o del lingüísta norteamericano Whorf que llegaban a decir que cada lengua refleja y comporta una visión del mundo (Weltanschaung). La lengua como prisma a través del cual sus usuarios están condenados a ver el mundo; y que nuestra visión del mundo está determinada, predeterminada incluso, por la lengua que hablamos (cf. Mounin, 1974, p. 63). Y, cómo no, darán los ejemplos ya tópicos de los diversos estados de la nieve, la arena del desierto y los diferentes nombres dados a esas realidades extra-lingüísticas por, para el primer caso, los esquimales y, para el segundo, los beduinos del desierto del Sahara.

Se fijarán muy someramente y sólo a modo de ejemplo en los malentendidos que se pueden dar cuando una persona habla en un idioma extranjero (Hofstede, 1992, p. 105) como, por ejemplo, "los falsos amigos". O simplemente se dedicarán a enumerar las diferentes lenguas que se hablan o los dialectos que pueden conocerse en un mismo estado, país o región (M. J. Gannon, 1994). Schneider (1997, p. 197) afirma incluso que la sintaxis de una lengua como el inglés acepta más la interrupción que la sintaxis de, por ejemplo, la lengua alemana, cuya disposición sintagmática obliga a esperar al receptor hasta que el final de la frase sea emitido para poder captar todo el significado del mensaje.

Por último, una de las aportaciones más sugerentes y útiles que presentan Hofstede (1992, p. 163) y Schneider et al. (1997, p. 196-198) por su posible aplicación como modelo de análisis de textos y discursos interculturales, negociaciones comerciales, etc., es la que hace referencia a la propuesta de Hall (1959, 1976,1990) en la que se plantea una clasificación bipolar de la comunicación relatada a dos tipos muy globales de cultura: los países anglosajones, germánicos y escandinavos –y ahora por el proceso de convergencia político y económico y, por extensión, el mundo occidental– tendrían una cultura de *low context* donde los valores y normas son explícitos y están fijados en documentos y el uso de la lengua sería directo y lineal. Y los países asiáticos y latinos tendrían un tipo de cultura *high context* en la cual las normas y los valores son implícitos y están enraizados en tradiciones fundamentalmente transmitidas oralmente y que se manifestaría en un uso de la lengua circular, digresivo e indirecto. No obstante esta dicotomía no está elaborada en detalle y, sin una escala gradativa, resulta muy simplificadora de la realidad.

El panorama es pobre, en ocasiones decepcionante y en otras interesante. Que esto sea así puede explicarse, en primer lugar, por los dominios científicos de los que proceden los investigadores y autores glosados antes: la organización de recursos humanos, etnografía, antropología, sociología empresarial y, en segundo lugar, por la conocida dificultad epistemológica señalada por lingüistas y filósofos del lenguaje (véase Mounin, 1974; y Eco, 1990) para establecer un puente entre la realidad lingüística y la realidad extra-lingüística.

La negociación intercultural desde los juegos de simulación

Nos preguntábamos en la introducción si hubiera sido posible evitar que el hombre de negocios neerlandés sufriera ese mal trago. Si bien es cierto que las obras antes comentadas de carácter descriptivo y contrastivo pueden servir de apoyo, este tipo de aproximación tiene otra desventaja: su estatismo y el peligro de que las tipologías ofrecidas puedan trasformarse en estereotipos en manos de terceros. Otras obras a las que este negociador podría haber recurrido son aquellas que pueden clasificarse dentro de la categoría de trabajos de "Orientación normativa, prescriptiva o instructiva" (sigo aquí la clasificación de Alan Firth, 1995) en las que se dice al lector interesado cómo negociar, cómo ser el negociador ideal, e incluso cómo negociar con éxito en la práctica de la negociación comercial intercultural. Normalmente estas obras son de carácter impresionista y anecdóticas. Los títulos de las mimas son muy ilustrativos: *Cómo negociar con éxito, How to Become a Better Negotiator, Everything's Negotiable When You Know How to Play the Game, The Anatomy of Persuasion: How to Persuade Others to: Act on Your Ideas, Accept Your Proposals, Buy Your Products or Services, Hire You, Promote You.*

Si bien el valor científico de estos libros es cuestionable, no hay que despreciar el impacto que pueden tener en los empleados que han seguido uno u otro curso fundamentado en uno de estos métodos. Estas obras normativas son importantes por la influencia que pueden tener en los empleados de empresas y organizaciones que llevan negociaciones, pues éstas pueden muy bien reflejar los esquemas, estrategias y uso del lenguaje que han adquirido a través de la lectura de estos libros o en los cursos que puedan haber seguido.

Otra vía puede clasificarse como la de las obras de "orientación abstracta". En contraste con las obras anteriores, aquí se ofrecen modelos hipotético-deductivos en los que se presentan o se suprimen una serie de variables planteadas como un juego de simulación que en el caso de la negociación intercultural nos lleva a un enfoque contrastivo e interactivo. La interacción entre individuos será aquí el factor determinante. Bolten afirmará siguiendo, como él mismo indica, a Gudykunst y Kim (1984) y Sarbaugh (1979): "the degree of homogeneity of a nation's way of life is in turn relatively low and thus the study of intercultural communication only seems worthwhile if its is handled as an area of interpersonal communication" (1993: 341). En el sentido de que la comunicación real no tiene lugar entre determinados grupos, sino que siempre es resultado del contacto entre personas, un acto interpersonal entre individuos, cuyas formas de vivir y los contextos sociales de los que proceden pueden ser, en mayor o menor medida, diferentes.

Cuando dos o más personas pertenecientes a una u otra empresa y procedentes de diferentes culturas están en situación de interacción, llevan consigo su bagaje cultural, pero también salen de su propio medio cultural y de negocios y crean una nueva situación y contexto que llamaremos "transactional culture" y que nunca es estática (Bolten, 1993; Varner, 2000). Este hecho implica que el decurso, las actitudes y actuaciones de los negociadores y los contenidos mismos de las negociaciones son difíciles de predecir. Lo que supone que las personas que están llevando a cabo una negociación intercultural deben reconocer sus propios criterios para enjuiciar su propia imagen y las de los otros, y ser capaces de ajustar y modificar esos mismos criterios de enjuiciamiento a la luz de nuevas evidencias. La propia imagen y la que se tiene de los otros influye en nuestra forma de comportarnos. De ahí que normalmente en los juegos de simulación se dé atención a la observación y reflexión, mediante el análisis de, por ejemplo, las grabaciones de vídeo de las negociaciones realizadas, del comportamiento verbal y no verbal de cada participante.

Una limitación de este enfoque es, evidentemente, el mayor o menor grado de alejamiento o proximidad de estos juegos de simulación a las negociaciones naturales que tienen lugar cada día. Sin embargo y como en el mundo real, también en las negociaciones simuladas el objetivo es tomar decisiones aceptables para ambas partes partiendo del principio de colaboración. Las personas se relacionan entre sí en un intento comunicativo para acomodar sus diferencias de interés potenciales o reales con el objetivo de tomar decisiones de mutuo acuerdo en materias importantes (A. Firth, 1995, p. 7).

En la Escuela Superior de Negocios de Arnhem (HEAO) y desde el año 1997 hasta este año 2000 se está aplicando un juego de simulación de negociación intercultural (Bolten, van Hooft et al. 2000) en el que participan estudiantes procedentes de universidades francesas, alemanas, españolas, rusas, americanas e inglesas. El objetivo principal de este juego es conseguir que los estudiantes adquieran una mayor consciencia de las diferencias y analogías culturales, de sus posibles a priori fundamentados en los estereotipos y generalizaciones sobre las otras culturas y los demás participantes procedentes de diferentes países. De lo que se trata aquí es de mejorar su competencia intercultural.

En la tarea final de este juego los participantes deben presentar un informe en el que exponen una reflexión sobre su participación y la del resto de personas que han realizado la negociación intercultural a partir de un cuestionario. Presentamos aquí y a modo de ejemplo las preguntas que están relacionadas con las áreas de la imagen propia y la de los otros negociadores, el decurso de la negociación y el uso de una lengua extranjera:

> ¿Qué imagen tenía sobre la propia empresa y sobre las empresas candidatas a participar en la joint-venture? ¿Cambiaron estas imágenes durante las negociaciones?... En caso afirmativo ¿cómo? ¿Qué imagen tiene ahora, después de las negociaciones, sobre su propia empresa? Y ¿qué imagen tiene después de las negociaciones sobre la compañía con la que han formado la joint-venture?

> Durante el proceso de la negociación ¿qué aspectos verbales/no verbales, paraverbales y extra-verbales influyeron en el proceso?
>
> En cuanto al uso de una lengua extranjera: ¿Cómo experimentó el hecho de usar una lengua extranjera en vez de su lengua materna durante las negociaciones? ¿Mostró sus sentimientos o habló de ello durante el proceso comunicativo? El uso de la lengua extranjera, ¿condicionó su comportamiento? Bolten, van Hooft et al. (1999).

A raíz de este ejercicio de reflexión, un participante neerlandés afirmó sobre el comportamiento observado en la cinta de vídeo tomada durante las negociaciones entre los miembros de la empresa francesa y la española, nativos en ambos casos:

> The most striking aspects within the communication process were not so much present between our company and our joint-venture partner, but are mainly related to the French/Spanish joint-venture. [...] When examining the verbal and non-verbal, the French and Spanish teams were much louder, noisier and seemed to be unorganised. I believe this could best be described as a beehive, where everything seems chaotic and unstructured, whereas they all work together for the common goal. [...] (Felius, 2000)

Después de indicar que los españoles y franceses se tocaban más concluye su valoración con estas palabras: "In some way, this seems like the epitome of democracy but I doubt its effectiveness in the long run" (Felius, 2000). En cuanto a los participantes holandeses y alemanes con los que cerraron su joint-venture, señala el parecido entre unos y otros, la disposición de los miembros de cada grupo a delegar el poder y determinar las funciones de cada miembro, y la aceptación de cierta jerarquía para facilitar la toma de decisiones y conseguir los objetivos predeterminados.

El interés motivado por los resultados cualitativos de esta primera prueba y, desgraciadamente, la falta de concreción en las respuestas de una parte importante de los participantes nos lleva a formular la necesidad de averiguar cómo y hasta qué punto este juego de simulación puede incidir en el cambio o no de la propia percepción de los participantes y la de los otros como negociadores interculturales. Éste será el objetivo de una próxima investigación en la que a partir de dos cuestionarios basados en los criterios antes mencionados mediremos la imagen que los participantes tienen sobre sí mismos y los otros, antes y después de haber participado en el juego de simulación de la negociación intercultural. Los resultados obtenidos se compararán con un grupo de control, lo cual nos permitirá fijar el efecto de estas jornadas interculturales. Aún a sabiendas de que el método ideal sería hacer un seguimiento de las mismas personas que han participado en dicho seminario en sus funciones futuras en empresas y organizaciones, en sus actuaciones futuras como negociadores interculturales. Este enfoque nos llevaría a un método de análisis de "orientación etnográfica", en el que mediante observaciones de campo, encuestas y entrevistas realizadas después de una negociación se persigue averiguar la percepción de los negociadores sobre las negociaciones reales, sobre su participación y la de la otra parte, el proceso. Pero entre la realidad y el deseo hay barreras, y hoy por hoy éstas últimas todavía son insalvables.

El uso de la lengua y los valores culturales: un final abierto

Parece ser que existe un acuerdo de la importancia y influencia de la cultura, los valores y normas, sobre la actitud y la práctica de las personas durante el proceso de comunicación en general, y el de las negociaciones comerciales interculturales en particular. Desde España, propuestas como las de Felices Lago (1999, 2000) que defiende la importancia del tema económico como parte integrante de la cultura de un país y su propuesta para la elaboración de un manual socio-cultural de la economía sectorial española a partir de unidades léxicas, expresiones y enunciados para la enseñanza de ELE; los trabajos de Montes Granado (1995) sobre la toma de conciencia de la dimensión socio-cultural de la lengua y Romero Gualda (1993) sobre el vocabulario y la interacción cultural, junto a las declaraciones programáticas de la revista electrónica Espéculo (2000) son, entre otras, propuestas que confirman lo dicho antes.

Sin embargo, ¿existen un modelo y una teoría que nos permitan establecer las relaciones entre cultura y lengua? ¿Qué indicadores lingüísticos expresarían una orientación a la colectividad y cuáles la orientación a la individualidad a nivel de léxico, de frase y de texto? Pongamos por ejemplo las negociaciones comerciales en las que aparezca el uso continuado de la primera persona del singular y se enfoquen desde un emisor singular, a pesar de que éste pueda hablar en representación de un grupo, una organización, una empresa, un estado, el yo mayestático incluido. ¿Puede ser un indicador de una persona que procede de una sociedad individualista, o se trata más bien de un individualista que se aparta de la media de un país colectivista? El modelo "high context low context" de Hall (1976) ¿agota todas las posibilidades? ¿En qué dirección puede desarrollarse? Ya en 1971 Bernstein formulaba la siguiente pregunta: ¿cómo funcionan los mecanismos de transmisión de los valores culturales, las normas y el saber de una generación a otra? Esta era la pregunta central a la que intentó responder con una serie de trabajos (Bernstein, 1971, 1973, 1975) y mediante su modelo de "código elaborado/código restringido". Bally con su teoría de la elaboración, L. Spitzer y Martinet (cf. Mounin, 1974) avanzarán la hipótesis de que puede existir una estilística colectiva, un estilo y una connotación que pueda adjudicarse a un grupo (criterio horizontal), una clase (criterio vertical), una región, un país o una época, pasando siempre por los individuos que lo componen.

Estas propuestas nos llevan a la cuarta vía (A. Firth, 1995) la de "Orientación experimental" en la que el análisis del discurso de las negociaciones reales, sean o no interculturales, pasan a formar el corpus objeto de estudio. Esta vía es la menos transitada y la que se acercaría más al uso de la lengua en sí y su posible relación con los valores culturales. Esta vía, en cuanto al género de la "negociación comercial intercultural" es transitada en los trabajos de Heydenfeldt (2000) donde se compara, a través de un análisis de contenidos, la actuación verbal de negociadores mexicanos y norteamericanos a partir de la dimensión individualismo/colectivismo. O el trabajo de H. E. Marriott (1995) que aplica la taxonomía de "deviations from the norm of the base language" de Neustupny (1985) para analizar las diferencias entre un negociador australiano y otro japonés. Las diferencias encontradas en la actuación y elecciones discursivas de ambos negociadores pueden relacionarse con el país, la cultura de origen de los negociadores. Pero como la misma investigadora indica, las diferencias también podrían explicarse por el rango, la función y el poder en la toma de decisiones de uno

y otro: el negociador australiano es director y propietario de su empresa; y el negociador japonés forma parte del departamento de compras de una gran empresa. Otros trabajos como los de M. Singelis y Brown (1995) y Ulijn (2000) siguen, más o menos fieles, esta vía. El interés y la importancia que toma aquí el discurso es evidente, si bien el precio que se paga también es alto. Primeramente, la representatividad de los resultados obtenidos: ¿en qué medida la(s) negociación(es) analizada(s) está(n) por todas las negociaciones posibles? En segundo lugar, ¿hasta qué punto pueden explicarse las diferencias observadas en el ámbito del discurso individual a partir de las posibles diferencias culturales entre los países de origen de los negociadores? Y, por último, ¿hasta qué punto otras variables, fuera o no de control, pueden condicionar o no los actos de habla en las negociaciones interculturales?

Sirva de cierre, a pesar de que la situación, el contexto y el protagonista procedan de otros lares, el caso van Gaal. En concreto, la relación y comunicación de este entrenador con la prensa deportiva barcelonesa y española, con una parte importante "dels socis" y con algunos jugadores del equipo F.C. Barcelona. Una relación que, a tenor de lo aparecido en prensa y las entrevistas televisadas que el mismo van Gaal protagonizó, podríamos caracterizar como muy poco fluida. Quizás una razón que explique dicha relación tensa entre uno y otro sea el pobre nivel de competencia lingüística manifestado por van Gaal durante sus entrevistas con la prensa incluido el "yo me voy" con el que se despidió. Por otro lado, podría interpretarse que su orientación a decir todo explícitamente y la linealidad del discurso sean un "ejemplo" de una forma de comunicación *low context* propia de los holandeses. La manifestación de un rasgo de la cultura neerlandesa a través de uno de sus ciudadanos. O bien, ¿hay que atribuirlo a las características individuales de van Gaal? El efecto, el choque entre unos y otro quizás vendría además reforzado por la posible orientación hacia un tipo de comunicación más *high context*, menos directa, lineal y más implícita por parte de la prensa deportiva y "els socis" del Barça.

Bibliografía

Bernstein, B. (1971, 1973, 1975) *Codes, codes and control,* vols. I-II-III: Theoretical studies towards a sociology of language. London, Routledge & Kegan Paul.

Bolten, J. (1993) Life-World games: the theoretical foundation of training courses in intercultural communication*. European journal of education*. Vol. 28. No. 3, pp. 339-48.

Bolten, J. (1999) *Intercultural negotiation training.* Sterenfels, Wissenschaft und Praxis.

Bolten, J., van Hooft, A. et al. (1999) *La negociación Intercultural: Un ejercicio práctico. Intercultural negotiation training.* Sterenfels, Wissenschaft und Praxis.

Bond, M. et al. (1987) Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture*. Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, pp. 143-164.

Comisión Europea. Dirección General de Educación y Cultura (2000) *Informe europeo sobre la calidad de la educación escolar. Dieciséis indicadores de la calidad.* Bruselas, CE.

Eco, U. (1990) *Semiótica y filosofía del lenguaje.* Barcelona, Lumen.

Felices Lago, A. (1998/2000) Claves sociales y culturales para comprender y enseñar la terminología de la economía sectorial española. *Actas del Primer Simposio Internacional: El Español: Lengua Universal, Multicultural y Multifuncional*. Jana Lenghardtovà (ed.) Bratislava: Universidad de Economía de Bratislava y Proyecto TEMPUS-PHARE S-JEP 09297/95, pp. 20-29. [También puede leerse en la revista electrónica Espéculo en la siguiente página web: http://www.ucm.es/info/especulo/ele/]

Firth, A. (1995) *Introduction and overview.* A. Firth (ed.) The discourse of negotiation. Studies of language in the work place. Oxford, Pergamon. pp. 3-39.

Gannon, M. (1994) *Understanding global cultures.* London, Sage.

Gerritsen, M. (1998) The role of culture in communication. How knowledge of differences in communication between cultures may be the key to successful intercultural communication. *South-African Journal of Linguistics*. Suppl., 35, pp. 28-50.

Hall, E. (1959) *The silent language.* Garden City, N. J., Anchor.

Hall, E., Hall, M. (1990) *Understanding cultural differences.* Yarmouth, ME. Intercultural Press.

Heydenfeldt, J. A. (2000) The influence of individualis/collectivism on Mexican and US busines negotiation. *International Journal of Intercultural Relations*, 24, pp. 383-407.

Hofstede, G. (1992) *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen.* Amsterdam, Contac. Versión inglesa (1991) *Culture and organisations: software of the mind*. London, MacGraw Hill.

Jansen, C. (1999) *Zo werk dat.* Nijmegen, Universiteit Nijmegen.

Maalouf, A. (1998) *Les identites meurtrieres.* Paris, Grasset & Fasquelle.

Marriot, H. E. (1995) *Deviations in an intercultural business negotiation. Discourse of negotiation. Studies of language in the workplace.* A. Firth ed. Oxford, Pergamon, pp. 247-267.

Montes Granado, C. (1995) Awarenes of the social-cultural dimension of language in the teaching of English as a second language at university level. *Actas del XI Congreso Nacional de Lingüística Aplicada (AESLA)* [132], pp. 493-498.

Mounin, G. (1974) *Claves para la lingüística.* Barcelona, Anagrama.

Mounin, G. (1974) *Claves para la semántica.* Barcelona, Anagrama.

Neustupny, J. V. (1985) *Problems in Australian-Japanese contact situations. Cross-cultural encounters: Communication and mis-communication*. Melbourne, Riever Seine, pp. 44-64.

Schneider, S. C., Barsoux, J. L. (1997) *Managing across cultures.* London, Sage.

Oliveras Vilaseca, Á. (1999) *Hacia la competencia intercultural en el aula de lengua extranjera. El choque cultural y malentendidos.* Madrid, Endinumen

Romero Gualda, M. V. (1993) Enseñanza del vocabulario e interacción cultural. *Actas del III Congreso Nacional de ASELE* [117], pp. 179-188.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2000) *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in Business*. London, Nicholas Brealey.

Ulijn, J., St. Amant, K. (2000) *Mutual intercultural perception: How does it affect technical communication? Some data from China, the Netherlands, Germany, France, and Italy*. Technical communication, pp. 220-237.

Verdú, V. (2000) "*Cómo nos ven". El País Semanal*, 2 de julio de 2000. Madrid, Prisa. pp. 42-46.