La *cultura empresarial* en la clase de Español de los Negocios: rasgos y didactización en el marco de la negociación intercultural

Sara Álvarez Martínez
Université Grenoble-Alpes

Resumen

La incorporación de la cultura en la clase de español como lengua extranjera adquiere una relevancia especial en el caso de formaciones dirigidas a futuros negociadores en el ámbito intercultural. Por ello, en este tipo de contextos académicos la didactización de la cultura empresarial resulta particularmente pertinente si queremos facilitar la inserción profesional de los estudiantes de español de los negocios (ENE) en el mundo hispanohablante.

Tomando como punto de referencia dicha reflexión, el objetivo del presente artículo es precisar cuáles son los rasgos culturales que convendría que un estudiante de ENE conociera con el fin de desenvolverse con eficacia en las negociaciones profesionales en que se verá envuelto en un contexto intercultural.

Para ello, adoptaremos la metodología de la etnografía de la comunicación llevada a cabo por el propio estudiante a partir de la observación participativa y el análisis cualitativo de distintos ámbitos profesionales durante períodos de prácticas efectuados entre los años 1997 y 2011 en PYMES ubicadas en distintas comunidades autónomas españolas.

Nuestro análisis desarrolla cinco aspectos fundamentales que remiten a los parámetros formulados por Hofstede (2010) y Trompenaars (2008): la distancia de poder, el individualismo vs el colectivismo, lo específico frente a lo difuso, la relación frente a la incertidumbre y a la ambigüedad y lo secuencial frente a lo sincrónico.

Los resultados de la presente investigación muestran que, si bien existen rasgos que caracterizan la conducta profesional en España, no podemos afirmar que exista una cultura empresarial homogénea ya que tanto las diferencias regionales como el tipo de empresa determinan las formas de actuación y los valores de los distintos contextos empresariales.

1. Introducción

La consolidación de diversas tendencias en los ámbitos político, económico y tecnológico en las últimas décadas del siglo XX ha originado un nuevo modelo de sociedad en la que han pasado a cobrar una importancia inusitada la información y el conocimiento dentro de las organizaciones empresariales. La evolución de las tecnologías de la información, la movilidad profesional, los enormes avances tecnológicos y la globalización económica han provocado un aumento en las exigencias respecto a la comunicación profesional.

Todos estos cambios han generado nuevas exigencias comunicativas en los contextos profesionales a los que deben enfrentarse los estudiantes de Español para Fines Específicos (EFE). Ello implica mejorar las capacidades de comprensión y expresión, capacidades que demandan no sólo el conocimiento de la lengua, de su contexto de uso y de los procesos de comunicación verbal y no verbal, sino que también requieren que el estudiante esté familiarizado con aspectos de la comunicación corporativa y la cultura de la organización.

Estos dos conceptos remiten a una noción clave en la enseñanza-aprendizaje del Español de los Negocios (ENE): la cultura con minúscula y, más particularmente, la cultura empresarial (CE)[1]. Esta última noción hace referencia al conjunto de "reglas y normas efectivas de conducta profesional, las fronteras entre comportamiento competitivo y no ético y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones" (Montesinos, 1995, p. 1). Ahora bien, la CE no sólo se compone de rasgos específicos a la empresa sino que se impregna de rasgos del entorno

cultural global. Las interacciones entre la cultura y la empresa se realizan pues dentro de un marco cultural en el que se ubica el comportamiento empresarial. En este sentido, "cualquier empresa, sea cual sea su tamaño, forma un subgrupo social compuesto por individuos que pertenecen a una o varias culturas" (Meier, 2006, p. 10). Así pues, la CE constituye un compendio de culturas entre las cuales conviene destacar: la cultura nacional, la cultura regional, la cultura profesional y las particularidades individuales de los dirigentes.

La incorporación de los rasgos culturales que definen la CE de una empresa se revela crucial en el caso de futuros negociadores en el marco del comercio internacional, público discente al que haremos referencia en el presente estudio. Tomando como punto de partida dicha reflexión, nuestro objetivo es precisar los rasgos culturales que convendría que un estudiante de español de los negocios conociera en el ámbito empresarial con el fin de responder a las nuevas exigencias que dicta hoy en día la comunicación profesional en un contexto intercultural.

2. Marco teórico

Los estudios que sustentan el marco teórico del presente artículo remiten a los modelos formulados por Hofstede (2010) y Trompenaars (2008) para el análisis de los rasgos culturales que determinan la cultura empresarial. He aquí un gráfico en el que se resumen ambas propuestas cuyas similitudes, complementariedades y diferencias comentaremos más abajo:

DIMENSIONES PARA EL ANÁLISIS DE DATOS CULTURALES	
HOFSTEDE	TROMPENAARS
• Distancia de poder • Individualismo vs colectivismo • La relación frente a la incertidumbre y la ambigüedad • Largo plazo *vs* corto plazo • Masculinidad *vs* feminidad	• Universalismo *vs* particularismo • Individualismo *vs* colectivismo • Neutral *vs* emocional • Específico *vs* difuso • Logro *vs* atribución • Control interno *vs* control externo • Secuencial *vs* sincrónico

Gráfico 1. Dimensiones de Hofstede y Trompenaars

Como se desprende de la tabla anterior, ambos modelos comparten el parámetro referente al 'individualismo vs colectivismo'. Para Hofstede (H), en las sociedades consideradas individualistas las personas dan prioridad al tiempo que los individuos conceden a su vida personal, mientras que en las sociedades colectivistas lo que prima es la pertenencia a grupos o comunidades, los cuales proporcionan protección y lealtad mutua. Trompenaars (T) retoma este parámetro e insiste en la idea de que el individualismo conduce a trabajar solos y, en consecuencia, fomenta la competitividad entre los empleados, mientras que el colectivismo opta por el trabajo en grupo, lo cual se traduce en la realización de objetivos en común.

Asimismo el indicador 'distancia de poder' de H está relacionado con la dimensión 'logro vs atribución' de T en el sentido de que, en algunas sociedades, la atribución de un estatus social está ligado a la edad, al origen, a la profesión o al nivel académico y no a los logros adquiridos en el ámbito profesional, lo cual refleja una voluntad de aceptación de la jerarquía. Sin embargo, el parámetro 'distancia de poder' de H no solamente hace referencia al modo como se consigue un estatus social sino también al grado de aceptabilidad de la distancia de poder en el seno de una sociedad, aspecto que la propuesta de T no contempla.

De hecho, el modelo de T concede mayor importancia a las repercusiones de los valores subyacentes en la empresa. Así lo corrobora el tratamiento de las dimensiones referentes a 'lo

neutral vs lo emocional', 'lo específico frente a lo difuso' y 'el universalismo vs el particularismo'[2].

Este último parámetro (universalismo vs particularismo) puede interpretarse, por una lado, como una parte de la dimensión de H referente a 'la relación frente a la incertidumbre y la ambigüedad', la cual pone de relieve la capacidad de aceptación o el rechazo que manifiestan las personas ante los imprevistos y las situaciones desconocidas. En este sentido podemos decir que las culturas particularistas tenderán a mostrar mayor flexibilidad ante situaciones imprevistas o desconocidas. Por otro lado, el criterio 'universalismo vs particularismo' podría interpretarse asimismo como una extensión de la dimensión 'individualismo vs colectivismo' dado que la mayor o menor importancia que los individuos concedan al grupo incidirá en gran medida en la consideración que estos hagan del contexto a la hora de aplicar la normativa de la empresa.

Por último, podemos decir que la diferenciación de ambos modelos radica, por un lado, en el tratamiento de 'la masculinidad vs la feminidad'[3] así como de 'la orientación a largo plazo vs el corto plazo'[4] por parte de H y, por otro lado, en el desarrollo de las variables 'control interno vs control externo'[5] y 'lo secuencial vs lo sincrónico' por parte de T. A propósito de esta última dimensión, conviene precisar que existen ciertas reminiscencias con respecto a la dicotomía 'cultura monocrónica vs cultura policrónica' que el antropólogo estadounidense Hall formuló respecto a la relación que los individuos establecen con el tiempo (Hall, 1990).

3. Metodología

Tomando como punto de referencia las experiencias de investigadores como Barro, Jordan y Roberts (2001), hemos adoptado la metodología propia de la etnografía de la comunicación (EC) puesta en práctica por el estudiante de idiomas, al cual se le propone una forma activa y participativa de abordar la cultura meta, fomentando así su exposición a los diferentes factores socioculturales en situaciones contextualizadas.

La base de nuestra recogida de datos hace referencia al desarrollo de un proyecto etnográfico por parte de estudiantes del Máster Negociación Trilingüe en Comercio Internacional, quienes cursaron una asignatura semestral titulada "Negociación intercultural" que les brindó la base teórica y las claves metodológicas necesarias para realizar un proyecto etnográfico al final de su formación académica, concretamente durante su período de prácticas. El objetivo de dicho proyecto era analizar la parte visible de la cultura empresarial de la PYME en la que estuvieron de practicantes durante un período variable entre 3 y 9 meses.

El análisis de dicha parte visible de la CE hace referencia a las reglas, los procedimientos y los modos de actuación en una organización empresarial. Este nivel de la CE abarca los modos de acción y las reglas que organizan las relaciones profesionales y sociales en el seno de la empresa. Así pues, comprende aspectos como el lenguaje utilizado, las prácticas de gestión y de organización (estructura, modo de coordinación, sistema de control), los comportamientos habituales (hábitos de saludo, formalidades de presentación, códigos vestimentarios) y las reglas técnicas de la empresa (reglas explícitas del funcionamiento) (Meier, 2006, p. 18).

Para el presente estudio hemos seleccionado las reflexiones culturales del proyecto etnográfico de 15 estudiantes etnógrafos cuyo período de prácticas se desarrolló entre 1997 y 2011 en una PYME española, lo cual permitió la inmersión del estudiante en un entorno profesional español. A continuación presentamos una tabla que recapitula el tipo de empresas, el lugar de ubicación de las mismas, el sector económico al que pertenecen, el año en que tuvieron lugar las prácticas, el número de estudiantes que fueron acogidos en cada estructura y el código asociado a cada estudiante.

EMPRESAS ESPAÑOLAS	LUGAR	AÑO	SECTOR	ESTU-DIANTES ACO-GIDOS	CÓDIGO
INDUSTRIAS TORRENT	Castellar del Vallés (Cataluña)	1997	Fabricación de panadería y repostería	1	BOM
INTERNA-TIONAL TEAM CONSULTING	Sabadell (Cataluña)	2011	Asesora-miento	2	BOU MONT
GRUPO SAN MARINO	Murcia (Murcia)	2010	Extracción, elaboración y venta de mármol y piedra natural	1	BOS
PUNTO FA (MANGO)	Barcelona (Cataluña)	2009 2011	Creación y comerciali-zación de ropa y accesorios para hombres y mujeres	3	FEU SOU CAR
ALAIN GANANCIA COSMETICS	Granada (Andalucía)	2003	Elaboración y venta de productos cosméticos destinados al uso profesional	1	HOR
SPANAIR	Madrid (Madrid)	2007	Compañía aérea	2	IMB DES
ORTO-GALOR	Villena (Comunidad Valenciana)	2006	Fabricación de zapatos ortopédicos	1	LAU
GRUPO GENERAL CABLE SISTEMAS S.A.	Barcelona (Cataluña)	2001	Fabricación de cables eléctricos	1	NUR
EUROHESPERIA S.L	Madrid (Madrid)	1999	Exportación en el sector del automóvil	1	PON
ZARDOYA OTIS S.A.	Madrid (Madrid)	1997	Sector del transporte vertical y horizontal.	1	SEA
OFTEX Internacionalización	San Juan de Alicante (Comunidad Valenciana)	2000	Interna-lización de pymes	1	ZAP

Gráfico 2. Tabla recapitulativa del corpus de datos etnográficos

Dicho proyecto etnográfico forma parte de un informe en el que desarrollaban asimismo una problemática relacionada con el sector profesional en el que habían realizado sus prácticas, explicaban las misiones que se les había confiado y las dificultades encontradas. En resumidas cuentas, podemos decir que la reflexión etnográfica constituye la sección sobre 'los aspectos culturales' de dicho informe, la cual remite a la transcripción del proceso de convivencia con la comunidad empresarial, a la traducción de la auténtica experiencia del contacto intercultural y, por lo tanto, a la percepción mediada por el entendimiento cultural del transcriptor. La observación participativa y el análisis interpretativo de datos en relación con las dimensiones de Hofstede y Trompenaars fueron las fases fundamentales de la metodología etnográfica desarrollada por los estudiantes-etnógrafos, cuyo proyecto fue supervisado tanto por un tutor académico como por un tutor de la empresa durante la duración de sus prácticas.

Los cinco parámetros que guiaron la reflexión de los estudiantes-etnógrafos y a los que haremos referencia en el siguiente apartado fueron aquellos que mejor se prestaban al análisis de la parte visible de la CE. He aquí una recapitulación de los mismos:

a) La distancia de poder: percepción de la jerarquía que un subordinado tiene ante sus jefes o responsables.
b) El individualismo vs el colectivismo: prioridad al individuo o a la comunidad, preferencia por el trajo individual o en grupo, predominancia de la competitividad o de la cooperación.
c) Lo específico frente a lo difuso: escisión o *continuum* entre vida privada y vida profesional.
d) La relación frente a la incertidumbre: capacidad de aceptación o rechazo ante imprevistos o situaciones desconocidas.
e) Lo secuencial frente a lo sincrónico: preferencia por un orden en la realización de tareas y adecuación temporal o bien adopción de una actitud flexible que favorece la realización de tareas simultáneas.

4. Resultados

Tal y como hemos indicado en la introducción del presente estudio, el objetivo del presente análisis de tipo cualitativo es presentar una caracterización de los rasgos culturales pertenecientes a la parte visible de la CE en función de las dimensiones de Hofstede y Trompenaars especificadas en el apartado anterior. Dicha caracterización irá acompañada de ejemplos representativos extraídos de los 15 proyectos etnográficos analizados[6].

4.1 Distancia de poder.

El primer aspecto que merece especial atención en nuestro análisis es la percepción de la distancia jerárquica por parte de los empleados en el ámbito profesional español. La observación participativa y el análisis interpretativo reflejan una cierta ambivalencia puesto que, por una parte, se aprecia una fuerte distancia jerárquica entre los altos cargos y los empleados pero, por otra parte, se constata cierta 'informalidad' en las fórmulas de tratamiento.

Así, por ejemplo, las empresas Grupo San Marino (Murcia, ej.1) y Eurohesperia (Madrid, ej. 2) fomentan una organización centralizada en torno a una única persona, lo cual explica que exista una centralización de las decisiones. Los empleados asumen esta organización e, incluso, podríamos decir que algunos la buscan. La figura del jefe inspira al mismo tiempo: temor, respeto y, en algunos casos, cierta paternidad. He aquí algunos ejemplos representativos a este respecto:

(1) BOS45[7]: *Conviene destacar que muchos empleados de la empresa Grupo San Marino buscan en cierta manera esta autoridad, crean una dependencia hacia la misma y no se sienten legítimos a la hora de tomar decisiones, y a veces prefieren esta situación porque seguramente les hace sentirse seguros.*

(2) PON48: *Todo el poder está en manos de algunas personas. Son los superiores quienes llevan las riendas a la hora de decidir sin esperar consenso alguno. No se espera que los subordinados tengan iniciativas o expresen su opinión en público. De hecho, existe cierto temor hacia la autoridad. En varias ocasiones, a pesar de que M.D. no sea un tirano, los empleados no se han atrevido a expresar su desagrado. Las mujeres están más o menos excluidas del rango superior.*

La existencia de una relación jerárquica vertical va acorde con el uso de *usted* en empresas como Alain Ganancia (Andalucía) y General Cables (Barcelona). El ej. 3 pone de relieve el respeto que inspira el jefe al resto de la plantilla y es interesante el hecho de que la única persona que lo tutea es una directora de origen chino, lo cual podría interpretarse de distintas maneras: a) el jefe pretende instalar un clima de confianza para hacer negocios con una extranjera y, por ello, opta por el tuteo; b) el jefe 'acepta' el tuteo para facilitar la comunicación a un hablante no nativo, cuyo origen oriental puede plantearle dificultades a nivel lingüístico.

(3) LAU41: *En Alain Ganancia todos los empleados –tanto el personal administrativo como el de la fábrica- se tutea. Sin embargo, todos tratan de usted al Sr. Ganancia (…). Sólo hay una persona que tutea a AG: Mme Chu, directora export. Incluso la directora comercial, que comparte el despacho con el jefe y que es su brazo derecho desde la creación de la empresa, no se permite tutearlo.*

En el caso de General Cables, se constata el uso del *usted* para dirigirse a aquellas personas que ejercen un alto cargo, o bien la primera vez que se habla con alguien (ya sea hombre o mujer). Sin embargo, los jefes optan por el tuteo para dirigirse a sus empleados. Este caso contrasta con el de PUNTO FA, en el que el tuteo se emplea tanto entre empleados como entre empleados y superiores. Asimismo el uso del *tú* se extiende entre los proveedores y transportistas.

Otro caso interesante en lo que se refiere a la informalidad en las formas de tratamiento es el de PON42 (Eurohesperia, Madrid), quien comenta la dificultad que le ha supuesto familiarizarse con el uso del tuteo con su superior. En realidad, este practicante francés acaba por tutear en español pero seguirá utilizando el usted si habla en francés con las mismas personas.

(4) PON42: *La primera dificultad con la que me encontré de entrada fue acostumbrarme a tutear a todos mis colegas, incluso el Sr. Días (el director) a quien todo el mundo llama Gregorio. Con el tiempo, he logrado tutearlo cuando le hablo en español pero, en cuanto me paso al francés, utilizo instintivamente el usted de nuevo, como si el español se prestara más al tuteo.*

Sin embargo, el uso del usted para dirigirse a un superior se limita a las dos empresas mencionadas a priori (Alain Ganancia y General Cables); en el resto de empresas españolas la desaparición progresiva del *usted* contrasta con la extensión acelerada del tuteo, que algunos definen como una "especialidad española". A este respecto, conviene destacar la percepción de NUR (ej. 5), para quien el tuteo español no resulta tan familiar como el tuteo francés. Tutearse no implica necesariamente la existencia de una relación amistosa entre los interlocutores. De hecho, la preferencia por el *tú* o el *usted* constituye una de las diferencias culturales que mayor confusión causa entre nuestros hablantes francófonos. Y ello remite a nuestra idea inicial referente a la ambivalencia existente en el ámbito profesional español, que podríamos caracterizar como informal y autoritario al mismo tiempo.

(5) NUR42: *Durante las entrevistas el uso del usted es de rigor durante 10 minutos hasta que el interlocutor nos autorice a instalar el tuteo. Ello crea inmediatamente un clima más relajado entre los interlocutores, lo cual facilita la comunicación. Además el tuteo implica que los actores se sitúan en un mismo escalón jerárquico, lo cual concede un mayor grado de convivialidad. Sin embargo, el tutear a nuestros colegas o superiores no significa que debamos considerarlos como nuestros mejores amigos del mundo. Las bromas pueden ser peligrosas si no se hacen con precaución y fuera del contexto laboral (…). No es necesario que nos digan a quién podemos tutear y a quién no, lo sabremos por puro instinto. La actitud de las personas que nos rodean nos ayudará a saber cómo actuar.*

4.2 Individualismo *vs* colectivismo.

Nuestro corpus revela la preferencia por un marco social en el que los individuos se implican emocionalmente en la empresa, de tal manera que ésta es considerada una especie de vasta familia, una especie de clan que les protegerá a cambio de lealtad. Así pues, lo que importa es tener un rol social dentro de la empresa. Ello explica la importancia de crear un buen ambiente de trabajo, un clima de confianza tanto entre colegas de la misma empresa como a la hora de tratar con personas ajenas a la misma. En el ej. 6 PON precisa la importancia de saber participar en las situaciones comunicativas en el seno de la empresa no solamente para integrarse en ella sino también para acceder a información importante a la que difícilmente se puede tener acceso de otra manera. De ahí la necesidad de encontrar durante el día pequeños momentos para relacionarse, los cuales suelen ser:

a) por la mañana, antes de empezar a trabajar.

b) a media mañana (en torno a las11h) para desayunar al lado de la máquina del café.

c) durante la pausa para fumar.

d) o, incluso, en los aseos.

(6) PON43: *A los españoles no les gusta hacer negocios con desconocidos. Ante todo necesitan saber que están tratando con gente de confianza y ello tiene a veces más importancia que la calidad de sus productos o sus precios (…). De hecho, para los españoles es importante crear una relación cordial y cercana en el lugar de trabajo ya que, para ellos, estos momentos forman parte de sus vidas (…). La comunicación oral permite no sólo acceder a más información sino además conocer mejor el entorno profesional.*

Por su parte, BOS compara las relaciones profesionales entre España y Francia y afirma:

(7) BOS46: *Francia es un país más individualista que España. En el seno de la empresa GSM esta diferencia es flagrante, en ella hemos podido constatar el fuerte colectivismo de la cultura española. De hecho, los empleados tienden a reunirse frecuentemente, ya sea para desayunar, en las comidas de empresa o en cualquier otra situación para charlar y establecer lazos de amistad en el contexto profesional.*

Un aspecto interesante referente a esta voluntad de crear un ambiente de convivencia con el grupo hace referencia a la disposición de los despachos por la que han optado algunas empresas españolas. Se trata de la organización en "espacio abierto" (*open-space*) que permite, por un lado, integrar a los responsables en el seno de los equipos y, por otro, fomentar la comunicación y la convivialidad (ej. 8). No obstante, existen también algunos inconvenientes como la multiplicación de elementos que perturban el trabajo (ruido, discusiones ajenas, falta de concentración...).

(8) SOU24*: La empresa ha optado por una organización en open-space, dividida por equipos. Los despachos de los responsables de cada equipo así como el del responsable del departamento se integran en este espacio común. Esta organización facilita la comunicación y mejora la circulación de la información en el seno de los departamentos y de la empresa*.

A continuación, nos centraremos en dos situaciones en donde la importancia del colectivismo adquiere una importancia especial: las reuniones y las negociaciones. En ambos tipos de situaciones está mal visto ir directamente al grano; de ahí, la existencia de un ritual previo antes de abordar los temas principales. Por ello, las reuniones y las negociaciones suelen ir precedidas de un momento de observación y de una charla informal que permiten a los interlocutores conocerse y establecer en cierta medida una relación de confianza. Además, el hecho de que la cultura española sea una cultura de contexto elevado implica que abunden los implícitos. En el ej. 9 se pone de manifiesto esta familiaridad aparente de las reuniones y en (10) se refleja la instalación de este clima acogedor en las negociaciones, las cuales suelen realizarse o culminarse en torno a una comida.

(9) IMB30*: Un rasgo cultural que acentúa la distracción en el trabajo es la propensión de los*

españoles a las charlas, lo cual acarrea el retraso en la ejecución de algunas tareas. Ello se produce asimismo en las reuniones, las cuales suelen parecer discusiones entre amigos más que un intercambio profesional. Cada participante desea intervenir con el fin de explicar su punto de vista sin que haya un respeto por la gestión de los turnos de palabra. De hecho, podemos considerar que una reunión es más un momento de debate que un momento donde se concretizan las cosas.

(10) DAL16: *Al conceder una importancia particular a las relaciones humanas, los españoles no dudan en charlar durante diez minutos antes de centrarse en las cuestiones técnicas. Por ello, convendrá adoptar este mismo comportamiento ya que el hecho de ir directamente al grano podría transmitir cierta antipatía o frialdad.*

Para finalizar con la idea del colectivismo, quisiéramos hacer referencia a la importancia del ritual del regalo en la empresa española, el cual ayuda también a crear esta identidad de grupo. Como podemos ver en el ej. 11 algunos acontecimientos como los santos, los cumpleaños, las bodas y los nacimientos representan una buena ocasión para reunirse en la empresa y brindar dando lugar a momentos de convivialidad en el ámbito profesional.

(11) NUR51*: Entre las ocasiones que dan lugar a festejar con todo el grupo, conviene destacar los santos religiosos, los aniversarios, las bodas y los nacimientos. Todas estas son ocasiones que dan lugar a aperitivos en torno a un vaso de vino hacia las 11h. Ello muestra la importancia de establecer las bases sólidas en las relaciones. A los españoles les gusta el grupo y lo consideran una segunda familia*.

4.3 Lo específico frente a lo difuso

Si bien la distancia jerárquica es elevada en la cultura empresarial española, el hecho de que se tracen lazos de amistad en el entorno laboral explica la existencia de un *continuum* entre vida profesional y vida personal. De ahí que HOR afirme que "las relaciones en el seno de la empresa superan la esfera profesional" (ej. 12), lo cual confirma que estamos ante una cultura *difusa*. Algunos califican estas relaciones de *informales*, otros prefieren el término *relajadas*. Sin embargo, este tipo de relaciones se manifiesta más bien en comunidades del sur de la península como Andalucía:

(12a) HOR34*: Las relaciones en el seno de la empresa superan la esfera profesional dado que, por ejemplo, los empleados hacen favores a los jefes que no tienen nada que ver con el buen funcionamiento de la empresa como, por ejemplo, llevar sus camisas a la lavandería o acompañarles en coche al médico*.

(12b)HOR31: *No es de extrañar que los distribuidores granadinos vengan ellos mismos a buscar la mercancía con su mujer y sus hijos y se queden un momento a hablar de su vida personal*.

Como se deduce de estos ejemplos, este tipo de relaciones laborales marca un estilo de comunicación aparentemente "distendido" que a simple vista puede desestabilizar a un hablante francés, cuyas normas de cortesía en el ámbito profesional difieren en gran medida. Así, por ejemplo, el uso habitual del nombre de pila en vez del apellido para dirigirse a un colega o a un responsable puede sorprender a un francés, acostumbrado al empleo omnipresente de *Monsieur* y *Madame* en el contexto profesional. Por el contrario, en España la combinación del *tú* más el nombre de pila resulta la más frecuente tanto en la comunicación oral como en la electrónica (ej.13).

(13)IMB36: *He podido constatar que todo el mundo emplea la segunda persona del singular, el tú, junto al nombre de pila del interlocutor. Esta particularidad no se limita a un uso entre empleados del mismo rango sino que también se da entre empleados y superiores.*

Además del nombre de pila, conviene destacar otro tipo de apelativos familiares para dirigirse a los colegas. Se trata de palabras afectuosas como *reina*, *guapa*, *bonita* o *corazón*. Estas suelen emplearse a la hora de saludarse de forma rápida, especialmente si dos empleados se cruzan con alguien en distintos momentos del día sea cual sea el sexo de la persona. Ahora

bien, este tipo de apelativos se dan sólo entre personas del mismo nivel jerárquico.

(14) NUR44: *Si me cruzo con una persona varias veces al día, no siempre me paro para hablarle, en estos casos entra en juego un lenguaje codificado. Una única palabra basta para expresar al otro que lo hemos visto, pero que desgraciadamente no podemos dedicarle tiempo. Estas palabras son en general muy afectivas pero son sólo saludos: reina, guapa, guapo, bonita, corazón…son algunas de ellas. Sin embargo, estos términos se emplean con moderación si hay superiores de por medio.*

Otro tipo de saludos familiares en el entorno laboral que comentan los estudiantes etnógrafos es el beso en la mejilla izquierda (y no en la derecha como hacen los franceses) cuando nos presentan a alguien o bien después de un período largo. IMB (15) insiste en que este saludo se aprecia tanto en el ámbito personal como profesional e, incluso, se pone en práctica con los superiores. Esta última constatación la vemos también en el ej. (16).

(15) IMB36: *En España he podido observar que la manera más común para saludarse en el ámbito profesional (así como en el personal) es darse un beso. De hecho, el primer día de mis prácticas, cuando me presentaron a los colegas de trabajo, los saludé dándoles un beso. Una particularidad a propósito del beso como saludo es que se empieza por la izquierda… Sin embargo, no he constatado ninguna diferencia a la hora de saludar a la mayoría de los superiores.*

(16) LAU41: *Para saludarse los españoles se dan un beso el primer día que se conocen y únicamente ese día: después se saludarán oralmente (…). Una diferencia cultural que me ha chocado: el primer día mi jefe me dio un beso para saludarme e inmediatamente después me pidió que lo tuteara.*

BOS (ej. 17) pone de relieve el contacto físico en el saludo entre hombres, los cuales pueden recurrir a tocarse el brazo o el hombro para saludarse, lo cual revela otro de los saludos que podemos situar en ese *continuum* de lo personal y lo profesional:

(17) BOS39: *La mayoría de los empleados manifiestan contactos físicos como tocarse el brazo o el hombro, signo de amistad o marca de simpatía o humor (…) todo ello acompañado de un tuteo generalizado.*

Por su parte NUR (ej.18) destaca que los saludos adquieren un giro más personal tras el fin de semana, momento en que se compartirán de forma explícita impresiones sobre los momentos vividos fuera de la empresa.

(18) NUR42*: En general el lunes es un día importante porque preguntamos a nuestros colegas cómo han pasado el fin de semana. Los saludos que hagamos adquieren en general un toque más personal y, por ello, dedicamos más tiempo a las charlas informales.*

4.4 La relación frente a la incertidumbre y ambigüedad

Al igual que el parámetro referente a la percepción de la distancia, la actitud que los españoles adoptan en relación con el futuro (control de la incertidumbre) refleja cierta dualidad. Por un lado, se advierte un afán por reglamentar la cultura de la empresa, las normas y los modelos de conducta que conviene respetar y que, al mismo tiempo, aportan cierta seguridad. A este respecto conviene destacar el paralelismo entre Francia y España que constata BOS:

(19) BOS48: El control de la incertidumbre es muy elevado tanto en Francia como en España (…). Ambas culturas tienen estructuras muy reglamentadas, con muchas leyes, reglas que se aplican en múltiples ámbitos de la vida así como normas y modelos de conducta que hay que respetar porque al mismo tiempo aportan seguridad.

Por otro lado, la improvisación es especialmente valorada en la empresa. De hecho, se considera que no todo tiene que planificarse o controlarse. Es más, entre los empleados se valora la intuición y la confianza mutua.

(20) IMB38: *La planificación no es precisamente algo típico español ya que los españoles son individuos que funcionan por intuición. Este aspecto puede justificarse por el hecho de que en la mentalidad española no se sabe lo que puede pasar mañana, entonces se piensa: "¿cuál es el interés de prever las cosas?"*

(21) PON43: *Los españoles confían mucho en la intuición. Hay que saber ser pacientes para tomar decisiones o para negociar con ellos, los españoles no tienen prisa y no les gusta sentirse agobiados. Además, los negocios se llevan a cabo frecuentemente durante un almuerzo o una cena.*

Improvisación y espontaneidad constituyen los términos clave que los estudiantes etnógrafos emplean en sus proyectos para calificar la relación de los españoles ante la incertidumbre o lo desconocido:

(22) PON45: *Los españoles consideran que demasiada planificación va en detrimento de la espontaneidad. De ahí la falta de organización en el trabajo. Los españoles confirman más pedidos de los que realmente pueden llevar a cabo. Y en el último minuto se dan cuenta de que no podrán cumplir sus promesas y optan por medidas de urgencia. Por ejemplo, antes de las vacaciones de agosto, los empleados del almacén se quedaron a trabajar por la noche para poder embalar los últimos paquetes que tenían que mandar. Esta falta de organización y de planificación es, por el contrario, compensada por la espontaneidad de acción y por una capacidad de improvisación impresionante.*

La flexibilidad frente a imprevistos o eventos no planificados es, por tanto, un valor añadido en la empresa (22). En este sentido, podemos decir que lo desconocido o lo casual no plantean problemas en el ámbito laboral; es más, el tener aptitudes para gestionar este tipo de situaciones es particularmente apreciado. A este respecto, es interesante la comparación que hace DAL entre los finlandeses y los españoles a la hora de gestionar un imprevisto:

(23) DAL20: *Esta situación [la organización de un cocktail no previsto en un hotel] se presentó en Barcelona. Una cliente solicitó la organización de un cocktail privado en el bar del hotel dos días antes del aperitivo. Una simple llamada al responsable de Groupes, que ya había tenido la ocasión de trabajar con la agencia, permitió confirmar esta prestación, con una proposición de cocktails y aperitivos de lo más interesante. Por el contrario, en Helsinki, cuando se solicitó una comida para veinte personas en un hotel de clase internacional, el personal del establecimiento se mostró muy reticente alegando que los stocks del restaurante del hotel estaban completos y, si bien el responsable acabó por organizar la comida, éste dejó claro el carácter excepcional de este favor y recordó que convenía prever este tipo de prestaciones con un mes de antelación*

4.5 Lo secuencial *vs* lo sincrónico

La relación con el tiempo en las empresas españolas se define principalmente por dos aspectos: la realización de distintas tareas al mismo tiempo y la adopción de una actitud flexible en relación con el tiempo. En cuanto al primero de ellos, podemos decir que la superposición de distintas tareas no es sólo muy habitual entre los empleados sino que además resulta especialmente valorada. Utilizar el ordenador al mismo tiempo que se habla con un cliente o hacer fotocopias mientras se trata de resolver un problema, son algunos de los ejemplos destacados.

(24) BOS50: *El modo de funcionamiento de los empleados de GSM se acerca más de la policronía. Es frecuente que realicen varias tareas al mismo tiempo, como utilizar el ordenador al mismo tiempo que hablan con un cliente o hacen fotocopias y resuelven un problema urgente*.

(25) PON45: *Es habitual que un español reciba a un cliente, conteste al teléfono o responda a un colaborador. Los españoles son los campeones en hacer malabarismos con varias cosas al mismo tiempo y acumulan a veces varias citas simultáneas. Al adoptar esta actitud se demoran porque quieren también disfrutar de lo que hacen. Y lo peor es que no parecen exasperarse ante esta contradicción. Respetan raramente sus programas, lo cual causa retrasos y, a veces, no cumplen lo que dicen sin aportar excusa alguna*.

Respecto al segundo aspecto (actitud flexible frente al tiempo), si bien la noción de puntualidad es reconocida en la empresa española, las experiencias de nuestros estudiantes etnógrafos revelan una gran tolerancia al retraso. Ahora bien, esta actitud flexible no se manifiesta únicamente en relación con la hora de entrada o de comienzo de una jornada, una reunión o una negociación sino que también se muestran flexibles al final de la jornada o de cualquier otro evento.

> (26) *IMB38: En el seno de Spanair la jornada laboral comienza oficialmente a las 9h. Sin embargo, los empleados tienden a llegar algunos minutos (diez) tarde y no se ponen a trabajar inmediatamente sino que lo hacen después de haber charlado con sus colegas en la máquina del café. La jornada empieza realmente a las 9h30 (…). También he constatado la falta de puntualidad en las reuniones y las visitas comerciales (…). Por el contrario, conviene señalar que nadie se va a la hora legal sino 10 o 30 minutos después del horario establecido*.

Otra cuestión importante es la noción de "permanencia en la empresa", la cual no siempre va ligada a mayor productividad. De ahí que las jornadas de trabajo sean largas o que se trabaje muchas más horas a la semana que en Francia, por ejemplo (en algunas empresas se trabaja hasta 45h semanales). Este horario de trabajo permite, en cierto modo, combinar el trabajo efectivo con la necesidad de compartir momentos de convivialidad a los que hemos hecho referencia anteriormente (colectivismo). La jornada laboral en España empieza entre las 8h30 y las 9 y se acaba oficialmente a las 19, pero en realidad muchos empleados se quedan hasta las 20h. La pausa para el desayuno tiene lugar entre las 10h30 y las 11y y la del almuerzo entre la 13h y las 15h. Estos horarios pueden someterse a algunos cambios cuando llega el verano, momento en el que algunas empresas optan por el horario continuado de 8h30 a 15h (sobre todo en julio y agosto).

5. Discusión

Nuestra experiencia revela que el proyecto etnográfico en la clase de ENE constituye una práctica privilegiada ya que facilita a nuestros estudiantes el conocimiento de la cultura empresarial. Sin embargo, conviene tener en cuenta tres aspectos para la interpretación correcta del análisis:

- Las empresas citadas son PYMES y, por tanto, ello influye significativamente en los rasgos relacionados con la estructura y la gestión empresarial. Seguramente si hiciéramos un estudio a partir de empresas multinacionales, las conclusiones a las que llegaríamos serían un tanto distintas.
- Los rasgos culturales comentados son el resultado del análisis interpretativo por parte de estudiantes franceses; en consecuencia, se trata de percepciones de la cultura empresarial española desde la óptica de un hablante francés. Si bien los estudiantes recibieron una formación previa para tomar conciencia del filtro cultural adquirido, su interpretación de lo observado refleja, en muchas ocasiones, la influencia de la cultura materna. Sería interesante realizar el mismo proyecto etnográfico con estudiantes de otras nacionalidades para comprobar si los rasgos culturales observados coinciden o difieren y precisar en qué medida incide el filtro cultural en la interpretación de la cultura meta.
- Durante el período de prácticas todos los estudiantes tuvieron no sólo un tutor en la empresa sino también un tutor académico, que fue el profesor de ENE. El rol del profesor de lengua en el desarrollo del proyecto etnográfico fue el de mediador cultural y guía de la observación participativa.

Por otra parte, si bien la metodología adoptada (observación participativa y análisis interpretativo de datos) permitió llevar a cabo el objetivo fijado (precisar la parte visible de la cultura), sería interesante incorporar en el proyecto la realización de la entrevista etnográfica para poder determinar las otras capas culturales menos visibles, esto es, las creencias, los valores, las normas y los postulados implícitos de la organización empresarial. Asimismo un estudio longitudinal que incluyera proyectos etnográficos realizados en distintos períodos nos

permitiría trazar la evolución de la cultura empresarial en España y precisar si la tan necesaria externalización en tiempo de crisis ha influido en ella.

Así pues, nuestra propuesta de didactización de la cultura empresarial radica en la elaboración de un proyecto etnográfico cuyo objetivo es vincular el desarrollo de la lengua al aprendizaje cultural. El concepto del estudiante de idiomas como etnógrafo tiene como objetivo combinar la experiencia del etnógrafo de campo y una serie de marcos conceptuales para el análisis cultural con la mejor experiencia práctica del aprendizaje comunicativo y de inmersión. La realización de dicho proyecto supone la consecución de tres etapas fundamentales:

a) La primera de ellas implica contemplar sus propias realidades culturales y ser conscientes de sus construcciones sociales.

b) La segunda insta a analizar e interpretar tendencias y estructuras en el comportamiento y la significación de la vida cotidiana.

c) Y la tercera conlleva poner en práctica *in situ* (en situación de inmersión en la medida de lo posible) sus costumbres de reflexión y reflexividad para entender su relación con la nueva comunidad y su lugar en ella.

El objetivo de este enfoque no es ni mucho menos formar especialistas en antropología social, sino facilitar a los estudiantes de idiomas la adquisición de la competencia intercultural, cada vez más necesaria para enfrentarse al cambiante y globalizado mercado laboral del siglo XXI. Saber interpretar los hábitos y comportamientos sin pasar por el filtro de su propia cultura les ayudará a desenvolverse en un mundo cada vez más incierto y crítico en que sus propias suposiciones y estereotipos se verán cuestionados constantemente.

En realidad, se trata de proporcionarles las herramientas culturales que les permitan descifrar contactos y experiencias interculturales en lugar de estudiar datos positivistas sobre países, estructuras y sistemas, que si bien pueden encontrar en los manuales de forma más o menos actualizada, evolucionan constantemente y además pueden ser objeto de contestación. Es precisamente esta manera de proceder la que ha llevado a nuestros estudiantes etnógrafos a llegar a reflexiones como ésta: "Dar un beso para saludar a alguien, tutearlo fácilmente o mantener una distancia cercana no implican forzosamente que en España el poder autoritario sea menor".

Notas

[1] Thévénet (1993, pp. 32-54) resume los puntos de vista a propósito de la definición de cultura empresarial. Para un estado de la cuestión sobre dicho concepto véase Kroeber & Kluckholm (1952).

[2] En el apartado dedicado a la metodología ahondaremos en las dimensiones concretas que sustentan nuestro análisis.

[3] Según Hofstede, los valores masculino y femenino representan los dos extremos de un continuum, que va de la importancia concedida a valores como el éxito y la posesión (valores masculinos) a la relevancia del entorno social o la ayuda mutua (valores femeninos). Así pues, los valores femeninos ponen de relieve la calidad de vida y la cohesión social (solidaridad/justicia) mientras que los valores masculinos se orientan más al éxito económico y a la eficacia.

[4] La orientación a largo plazo es un valor dirigido al futuro de persistencia y economía mientras que la orientación a corto plazo planifica en periodos más breves y concede mayor importancia al presente y al pasado.

[5] La relación con el entorno puede diferir de una cultura a otra. Algunas culturas consideran que puede influir en el entorno ejerciendo así un control; otras son partidarias de aceptarla tal cual y vivir en armonía con ella.

[6] Todos los ejemplos se han sometido a un proceso de anominización con el fin de respetar el anonimato de los estudiantes. La traducción del francés al español es nuestra.

[7] Las iniciales que aparecen al principio de cada intervención hacen referencia a la abreviatura adoptada para cada estudiante etnógrafo (véase gráfico 2). Esta va acompañada de un número que hace referencia a la página del proyecto etnográfico correspondiente.

Referencias bibliográficas

Aguirre Beltrán, B. (1998). Comunicación y cultura en situaciones profesionales: Saber Ser, Saber Estar y Saber Hacer. *Frecuencia L*, 7, marzo, pp.19-33.

Barro, A., Jordan, S. & Roberts, C. (2001). Cómo desarrollar percepciones interculturales entre estudiantes. En B. Byram & M. Fleming, (Eds.), *Perspectivas interculturales en el aprendizaje de idiomas. Enfoques a través del teatro y la etnografía* (pp. 51-81). Madrid: Cambridge University Press.

Byram, M. & Fleming, M. (2001). *Perspectivas interculturales en el aprendizaje de idiomas. Enfoques a través del teatro y la etnografía.* Madrid: Cambridge University Press.

Berger, P. & Luckmann, T. (2012). *La construction sociale de la réalité*. Paris: Colin.

Bollinger, D. & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management. Commment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris: Les Editions d'organisation.

Bauman, R. & y Sherzer, J. (Eds.) (1989). *Explorations in the Ethnography of Speaking*. Cambridge: Cambridge University Press.

Cooper, A. (2001). ¡Cuidado con el escalón! Un enfoque etnográfico de la investigación sobre la comunicación intercultural en el lugar de trabajo. En B. Byram & M. Fleming, (Eds.), *Perspectivas interculturales en el aprendizaje de idiomas. Enfoques a través del teatro y la etnografía* (pp. 126-153). Madrid: Cambridge University Press.

Fernández-Conde Rodríguez, M. (2005). *La enseñanza de la cultura en la clase de español de los negocios*. Madrid: Arco/Libros S.L.

Gumperz, J. & Hyrnes, D. (Eds.) (1972). *Directions in Sociolinguistics: the Ethnography of Communication*. New York: Oxford University Press.

Hall, E.T. & al. (1990). *Guide du comportement dans les affaires internationales*. Paris: Ed. du Seuil.

Kroeber, A.L., Kluckholm, C. & Untereiner, W. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge Mass.: Peadbody Museum of American Archaelogy and Ethnology, Harvard University.

Hofstede (2010, 3ª ed.). *Culture et organisations: comprendre nos programmations mentales*. Paris: Pearson Education.

Meier, O. (2006). *Management interculturel. Stratégie, organisation, performance*. Paris: Dunod.Leemant & al.

Cazade, A., Chanlat, J-F., Leeman, D., Louÿs, G., & McEvoy, S. (2011). *L'interculturel en entreprise: quelles formations? Aspects civilisationnels, économiques, historiques, juridiques, linguistiques*. Limoges: Éditions Lamberts-Lucas.

Montesinos, R. (1995). Mitos y miserias de la cultura empresarial. *Revista El Cotidiano*, 73.

Thévénet, M. (1993). *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires.

Trompenaars, F. (2008, 3ª ed.). *L'entreprise multiculturelle*. Paris: Maxima.