Cultura y negocios

María Suárez Lasierra

El texto que les presento está redactado a raíz de la celebración de un seminario en el marco del programa de formación para profesores que ofrece el Instituto Cervantes de Múnich. Espero conseguir que los participantes tengan un pequeño resumen de lo que conjuntamente trabajamos el pasado 24 de marzo de 2006 en Múnich. Para aquellos que no estuvieron, tal vez les sea también de utilidad, puesto que nos planteamos el tema de cómo tratar en la clase de ELE la interculturalidad en el mundo de los negocios. En aquella sesión seguimos un enfoque pragmático, aunque no por ello dejamos de lado las cuestiones teóricas, a las cuales nos fuimos refiriendo conforme progresábamos en cada ejercicio.

Partimos de la reflexión ante el siguiente *ejercicio* adaptado de González Blasco (1999):

Un alemán y un español, durante y tras una conversación, piensan y actúan del siguiente modo:

Piensan:

- Peter, alemán: «me cuesta muchísimo hablar con españoles en mi trabajo, no me dejan hablar y la verdad es que no me fío de lo que dicen, no sé cuando dicen algo en serio»
- José, español: «hay que ver estos alemanes qué fríos y prepotentes son».

Actúan:

- Peter: Calla. Escucha con la mirada fija mientras José habla. Dice lo que piensa.
- José: Interviene cuando Peter habla. Bromea y hace cumplidos.

Tras esta situación rellenamos en grupos la siguiente tabla:

	Se siente	**Piensa**	**Actúa**
Peter			
José			

Tabla a la que la autora de este ejercicio propone la siguiente solución:

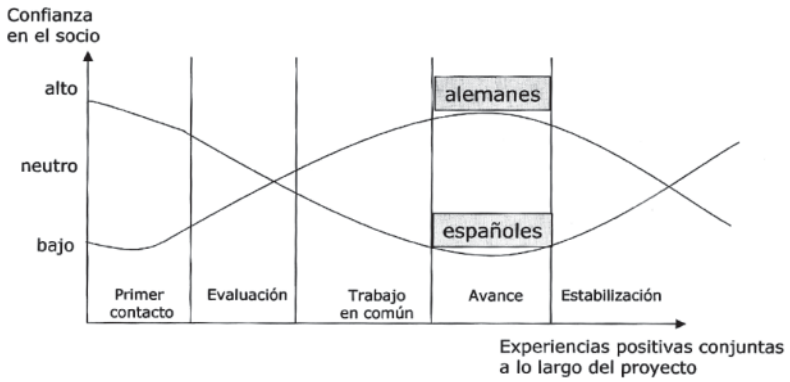
	Se siente	**Piensa**	**Actúa**
Peter	no respetado engañado	maleducados hipócritas	los evito no los creo

	Se siente	Piensa	Actúa
José	incómodo aburrido insultado	fríos antipáticos groseros	los evito me pongo a la defensiva

Si analizamos esta solución, nos damos cuenta de que estamos ante una conversación que, de encontrarse en el marco de una negociación, no llegará a buen puerto. No habrá tal negociación. Esto no suele ser lo que siempre ocurre, pero me atrevo a decir que en un gran número de ocasiones ocurren «estos desastres» simplemente por falta de conocimiento de cómo es el otro y, más concretamente, de cómo conversa el otro. Tal como Cestero (2005) señala, el alemán usa la pausa como marca primaria en la conversación, mientras que ese no es el caso del español, lo cual crea malentendidos por la forma de conversar que pueden afectar de manera negativa en una negociación.

Existen muchos casos analizados de negociaciones interculturales, los cuales son fáciles de adquirir remitiéndose a las cámaras de comercio. Consisten en comparar el comportamiento de los diferentes miembros de la negociación, según el momento de evolución de la misma. Aquí nos tenemos que plantear la cuestión de si es posible extrapolar las conclusiones de uno o de algunos de esos análisis, y considerarlas como verdades universales.

Belker y Emmerling (2002), tras sus experiencias en este tipo de negociaciones editaron un artículo que podríamos traducir como «Cultura de negociación española» en el que dan una serie de recomendaciones a empresarios alemanes en el caso de que tengan que negociar con empresarios españoles. Lo que me gustaría resaltar de esta publicación es el *modelo de cooperación* que plantean. Se ve reflejado en el siguiente gráfico:



A este gráfico, los autores añaden una tabla con unos comentarios sobre los estereotipos en los que van incurriendo tanto los españoles sobre los alemanes, como viceversa. Así, los españoles en el *primer contacto* se entusiasman en conseguir introducir una calidad en el mercado equivalente a la alemana, mientras que en este primer contacto, los alemanes analizan el trabajo en común muy objetiva-

mente. Conforme se va avanzando en la negociación, en la etapa de la *evaluación del otro,* los españoles no comprenden por qué los alemanes son tan reservados mientras que los alemanes interpretan la apertura española como un gran interés en la cooperación. Cuando ya se ponen *a trabajar en común,* los españoles pierden confianza en los alemanes, porque los alemanes muestran un empeño en saber todo detalladamente, mientras que los alemanes interpretan que los socios españoles están muy entusiasmados. Más adelante, es decir, conforme el trabajo en común *va avanzando,* los españoles pierden mucha confianza en sus socios, puesto que no entienden por qué los alemanes no dan señales de vida, lo cual es simplemente una delegación por parte de los alemanes, quienes interpretan que los españoles ya no les necesitan más porque saben seguir el camino ya indicado y no quieren entrometerse. Pasado el punto de crisis, los españoles piensan que, aunque los alemanes sean un poco arrogantes con respecto a los conocimientos, hay que perdonarlos, puesto que se toman su trabajo con nosotros en serio. Y en esta misma fase los alemanes observan una pérdida en el entusiamo español, pero ven un trabajo a largo plazo fructífero, con lo que se ha llegado a una *estabilización* del proyecto. En este caso de negociación se podría cooperar, ya que se estabiliza la situación, lo cual se puede comparar con el caso de Peter y José en el que no es así, sino todo lo contrario. Las líneas en el gráfico de Peter y José no se juntarían, sino que se distanciarían y jamás se llegaría a un éxito en esa negociación. Entre este ejemplo de fracaso y el modelo de cooperación presentado por Belker y Emmerling hay multitud de casos posibles.

Esta es una forma de tratar la interculturalidad en clase de negocios, partir de una negociación ya hecha y estudiarla. Un ejemplo concreto es el presentado por Steinwachs (2002), quien analiza una negociación entre holandeses y colombianos para la Cámara de Comercio Colombo-Alemana. Aunque es una forma, no es la única y no carece de críticas. Un caso no es similar a otro y se puede caer en la tentación de generalizar situaciones.

Otro camino posible a seguir es la utilización de juegos de simulación para experimentar de acuerdo al grupo o constelación de la que dispongamos en el aula. Van Hooft y Korzilius (2001) denominan esta vía «trabajo con modelos hipotético-deductivos» e indican que en estos «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 y Van Hooft (2000) nos presentan el juego de simulación de negociación intercultural practicado en la Escuela Superior de Negocios de Arnhem (HEAO) desde el año 1997 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 cultu-

ras 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 expongan una reflexión sobre su participación y la del resto de personas que ha realizado la negociación intercultural a partir de ocho preguntas abiertas, de las cuales presentamos aquí tres:

- ¿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 de la compañía con la que han formado la *joint-venture?*
- Durante el proceso de la negociación, ¿qué aspectos verbales/no verbales, para-verbales 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.* (2000)

Los participantes, con diferentes orígenes culturales, van a cooperar a través de una *join-venture*, en la que, por ejemplo, un país aporta tecnología y/o capital y el otro mano de obra y/o asuntos administrativos. Así, trabajando un problema concreto, pasamos a ver muchos aspectos diferentes, como son la observación de la propia cultura, cómo condiciona el usar una lengua extranjera o aspectos lingüísticos y no lingüísticos. En concreto, en este último punto la experiencia nos muestra que en el mundo de los negocios el error lingüístico se perdona, lo cual no es así con el error cultural. Es decir, si una persona me dice «yo tengo una problema», no va a pasar nada. Otra cosa es cuando yo le digo a un español que es un conocido en lugar de usar el término amigo. No cometo ningún error lingüístico, pero la otra persona puede sentirse molesta por esa denominación de «conocido» si es que desconoce que el término *Bekannter* (conocido) es el utilizado en Alemania para aquellos que no pertenecen a la esfera de los amigos íntimos.

La necesidad de adquirir una competencia intercultural ya no se discute prácticamente hoy en día. Esto se refleja en el *Marco Común Europeo de Referencia*. En concreto me refiero a los capítulos 5 y 6. Ya que existe, como especifica Zárate (2002), un compromiso en el momento en que un individuo elige una lengua o la elección de un modo de vida extranjero y además se enfrenta a la diversidad de sistemas de valores.

> … es consciente de la relación establecida entre lenguas de culturas diferentes y entre las situaciones en las que se interactúa con actores que poseen sistemas de valores y contextos lingüísticos diferentes de los suyos.

Zárate *y* Byram hablan del modelo de intermediario cultural *y* de los niveles de competencia que conocemos a través del Marco. Nosotros, como docentes, tenemos la elección del método a seguir para formar a «nuestros intermediarios culturales» y prepararlos para el mundo de los negocios internacional.

Siguiendo a Austín Millán (2000), y entendiendo la interculturalidad como comprensión del otro, pasamos a realizar un ejercicio en grupos. Este está tomado de Sanz (2005) y consistió en hacer primero cuatro grupos y seguidamente que cada grupo nombrara las características que deben poseer: un profesor intercultural, un alumno intercultural, una actividad intercultural y una evaluación intercultural. Pero tan solo se discutió en cada grupo uno de los puntos. Después se formaron grupos nuevos con personas que habían trabajado todos los puntos anteriores y se hizo una puesta en común. Esto nos dio pie para pasar a centrar lo que entendemos como interculturalidad siguiendo las pautas que se agrupan dentro de la eficacia cultural y de la competencia comunicativa:

- Comunicación verbal y no verbal.
- Toma de conciencia de la propia cultura.
- Actuación frente a estereotipos y generalizaciones.
- Alerta ante el choque cultural.
- Metacomunicación.
- Los sobreentendidos.
- La atención al contexto comunicacional.
- Creación de igualdad.
- Apertura al cambio cultural.

Discutimos sobre lo que es necesario para adquirir una capacidad intercultural bajo el siguiente esquema:

- Conciencia: un reconocimiento de que existen diferentes *«software mentales»*.
- Conocimiento: aprendizaje sobre otras culturas: símbolos, héroes, rituales o costumbres.
- Habilidades: poner en práctica y, a la vez, los dos puntos anteriores con ciencia+conocimiento+práctica.
- Inteligencia emocional: freno del impulso emocional, empatía.

Seguimos nuestra sesión planteando una visión crítica del trabajo con textos a través del siguiente ejemplo.

Ejercicio: Siguiendo este texto:

> El hombre, en cambio, ha tenido tradicionalmente otra formación social, basada en el concepto del machismo. Por un lado, ha aprendido a ser generoso, digno, honrado y caballeresco. Por otro, ha procurado emular al famoso personaje literario Don Juan. Como este, adopta una actitud y posición superiores hacia las mujeres y se dedica a probar y a manifestar su virilidad. Esta actitud machista ha influido mucho en las relaciones entre hombres y

> mujeres y explica en parte por qué les es muy difícil a muchos hispanos aceptar a la mujer como jefa, gerente o ejecutiva.
>
> Adaptado de *Éxito Comercial*

Dé tres palabras que definan al hispano del mundo de los negocios.

No hay que decir gran cosa. Está claro que llegamos a unas conclusiones que seguramente no concuerdan con la imagen del hispano que tenemos ni con la que deseamos transmitir al aprendiente, no porque no sea la nuestra sino porque no concuerda con la realidad. Sacamos como conclusión que, cuando seleccionamos el material, hay que adaptarlo a la actividad. Eso no quiere decir que el material del que parto no sea bueno, sino del uso que hago de él. Aunque parezca lo contrario, el libro del que he sacado el texto tiene buenos recursos para aplicar.

Si pasamos a la observación y a la interpretación, nos encontramos con Iglesias Casal (2003) que, cuando habla de la comunicación intercultural, nos indica el efecto escaparate del siguiente modo:

> Miro desde fuera —desde mi propia cultura—, interpreto lo que veo, pero no corroboro mis hipótesis, no voy más allá, no trato de averiguar en qué medida o hasta qué punto son válidas para explicar ciertos comportamientos lingüísticos o ciertas conductas.

Esto nos hace preguntarnos qué ve y cómo interpreta lo que ve alguien que se asoma a otra cultura. La misma autora nos plantea cómo el estereotipo puede ser utilizado para nuestros propósitos. Los estereotipos nos permiten hacer predicciones sobre el mundo externo, lo cual incrementa nuestro sentimiento de seguridad ante situaciones que no entendemos. La idea de tomar el estereotipo como una primera aproximación, planteada por Adler en 1987, nos puede ayudar en el aula a eliminarlo si aplicamos la diferencia que existe entre un estereotipo dinámico y un estereotipo estático, como los diferenció Mead posteriormente. El segundo no cambia la primera hipótesis y es el que nos interesa eliminar. Un claro ejemplo de esto lo encontramos frente al estereotipo de que los alemanes trabajan más horas reales que los españoles. Podemos partir de esta idea en clase, pero plantear la actividad de comparar las estadísticas oficiales, a ver qué nos dicen. Lo que está clarísimo es que estas afirmaciones no se pueden separar de su contexto, por ejemplo: ¿quién no tiene un amigo o familiar en España que llega a casa después de las ocho o las nueve de la tarde del trabajo?

Vimos algunos *tipos de actividad* que podemos plantear para fomentar la competencia intercultural en clase ya que con ella se identifica la habilidad de una persona de actuar de forma adecuada *y* flexible al enfrentarse con acciones, actitudes *y* expectativas de personas de otras culturas. Se pueden hacer actividades de planteamiento *de hipótesis* para que salgan a la luz los estereotipos. Como por ejemplo:

- Preparación de los argumentos para negociar con inmobiliarias españolas en las que deseamos comprar un terreno para instalar una empresa en España. Hay que presuponer cómo va a transcurrir la negociación.

Actividades *de observación* de su propia cultura como el ejemplo siguiente cuyo objetivo es reflexionar sobre la imagen empresarial que se desea transmitir de una empresa en el extranjero:

- Decidir objetos que nos van a identificar como empresa y que vamos a situar en la entrada del edificio de nuestra filial en el extranjero. Justificar la elección de cada objeto.

Actividades *de reflexión* como la siguiente, en la que nos planteamos por qué algo es así y no de otra forma:

- Lanzar a debate la pregunta: ¿qué te provoca el mundo de los negocios de tu país?

Actividades *de contraste,* como:

- Definición de los empresarios de mi país. Definición de los empresarios de otro país. Justificar las respuestas explicando en que están basadas. Esta actividad puede ser ayudada con materiales: textos, vídeo...

Chase *et al*. (1996) nos presentan un gráfico de la cultura como iceberg, separando lo que se ve del iceberg *y* lo que no, *y* haciendo la semejanza con lo que se ve en la cultura y lo que no. Esta idea la podemos tomar para clase a través de fotos o dibujos para hacer actividades de conocimiento intercultural. También nos pueden ser de gran utilidad los refranes, por ejemplo; con «el tiempo es oro» podemos iniciar un debate de las diferencias existentes en la gestión del tiempo.



Definimos en grupo qué es lo que entendemos por cultura, por choques culturales, cómo son las manifestaciones de una cultura y qué entendemos por valores. Discutimos sobre cómo se interpreta la crítica en diferentes culturas y sobre el grado de tolerancia que existe frente a las disputas. También hablamos de la interpretación de señales y de las distintas estrategias de solución de conflictos.

La última parte de nuestra sesión la pasamos trabajando dos textos interculturales, uno sobre Argentina y otro sobre España, sacados del libro *Cultura y Negocios* de Felices *et al*. (2003) que fuimos analizando según los siguientes criterios:

- Relación con la autoridad → Jerarquía, poder, desigualdad social...
- Relaciones interpersonales → Sexo. Individuo-Grupo...
- Autogestión → (¿hacer o ser?)...
- Control de la incertidumbre → Inseguridad en el trabajo...
- Gestión del tiempo → Puntualidad...

Concluimos con estos dibujos, apoyados en la concepción de las etapas del *choque cultural* de Oberg (1960) *y* reflexionando sobre si nos hemos vistos reflejados alguna vez en alguna de ellas, o en todas y en qué fase estamos como sujetos expuestos a la comunicación intercultural diaria.



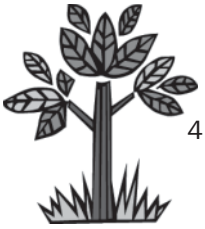
1. Luna de miel



2. Crisis



3. Recuperación



4. Adaptación

Bibliografía

— Austin Millán, T.R. (2000): «La interculturalidad como comprensión del otro» en *Comunicación intercultural, fundamentos y sugerencias*. Temuco: Magister.
— Belker, P. y T. Emmerling (2002): «Spanische Geschäftskultur» *en Personalwirtschaft*. Manheim, pp. 22-27.
— Bolten, J., A. Van Hoofr *et al*. (1999): *La negociación intercultural: Un ejercicio práctico*. Sterenfels: Wissenschaft und Praxis.
— Byram, M. y M. Fleming (2001): «Estudios culturales» en *Perspectivas interculturales en el aprendizaje de idiomas. Enfoques a través del teatro y la etnografía*. Madrid: Cambridge University Press.
— Cestero, A. M. (2005): *Conversación y enseñaza de lenguas extranjeras*. Madrid: Arco-Libros.
— Chase, M., K. Beaumont, *et al*. (1996): *Foundations of Intercultural Studies*. Vancouver: Resource Book.
— Consejo de Europa (2002): *Marco común de europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación*. Madrid: Junta de Castilla y León/ Instituto Cervantes/ MEC/ Anaya. Segunda edición, abril 2003.
— Felices *et al*. (2003): *Cultura y Negocios*. Madrid: Edinumen.

— González Blasco, M. (1999): «Aprendizaje intercultural: Desarrollo de estrategias en el aula» en *Didáctica del Español como Lengua Extranjera*. Madrid: Expolingua, pp.109-127.
— Hofstede, G. (1991): *Culture and organisations: software of the mind*. Londres: MacGraHill.
— Iglesias Casal, I. (2003): «Construyendo la competencia intercultural: sobre creencias, conociminetos *y* destrezas». *Carabela* 54, pp. 5-28. Madrid: SGEL.
— Oberg, K. (1960): «Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments» en *Practical Anthropology,* vol. 7, n.º 4.
— Sanz, M. (2005): *Literatura y cine: propuestas para la enseñanza de E/LE*. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija.
— Scott, M. *et al*. (1997): *Éxito comercial: prácticas administrativas y contextos culturales*. Orlando: Ed. Holt, Rinehart and Winston.
— Steinwachs, K. (2002): *La negociación intercultural*. Cartagena: Cámara de Industria Colombo-Alemana.
— Van Hoofr, A. y H. Korzilius (2001): «La negociación intercultural: Un punto de encuentro. La relación entre uso de la lengua y los valores culturales». Universitat Barcelona.
— Zárate, G. (2002): Las competencias interculturales: del modelo teórico al diseño curricular. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija.