



LA VARIANTE SOCIOCULTURAL MEXICANA EN EL ESPAÑOL DE LOS NEGOCIOS

Memoria de Máster

Autora: Cristina Fuentes Sánchez

Director: Dr. Ángel Felices Lago

Santander, 2008

Agradecimientos

A mi tutor, Ángel Felices, por su apoyo incondicional durante este intenso verano.

A Inmaculada Martínez, por haber estado siempre ahí cuando la he necesitado.

A mi familia y amigos, por haberme escuchado y padecido, especialmente a Ana Villar, con cuya ayuda he contado hasta el último momento.

A todas las personas que desinteresadamente han respondido a mi llamada y me han ayudado a encontrar a los participantes de la encuesta. Gracias a Manuela, Bárbara, Mariano, José, Giovanna, Xavi y tantos otros que habéis contribuido a que este trabajo sea realidad.

Índice

Capítulo I: Introducción.....	5
Capítulo II: La cultura en el aprendizaje de lenguas. Su papel en el lenguaje de los negocios.	10
II. 1. Aproximaciones a la cultura	10
II. 2. La cultura en el aula de español como lengua extranjera	12
II.2.1. Relación entre cultura y lengua	12
II. 2.2. Qué cultura enseñar	13
II. 3. Interculturalidad	16
II. 4. La cultura de los negocios	18
II. 5. Enseñar la cultura en la clase de negocios.....	20
II. 6 Conclusión	22
Capítulo III: La variedad de la cultura de los negocios en el mundo hispanohablante. La importancia de México.....	23
III. 1. ¿Por qué México?.....	23
III. 2. La misma lengua, ¿la misma cultura?	25
III. 2.1. Geert Hofstede.....	26
III. 2.2. Richard R. Gesteland.....	28
III. 2.3. Búsqueda en Internet.....	30
III. 3 Conclusiones	34
Capítulo IV: Encuesta.....	37
IV.1. Introducción	37
IV.2. Participantes	39
IV.3 Estructura y contenido	39
IV.4. Análisis de los bloques.....	40

IV.4.1. Bloque 1	40
IV.4.2. Bloque 2	42
IV.4.3. Bloque 3	43
IV.4.4. Bloque 4	45
IV.4.5. Bloque 5	45
IV.4.6. Bloque 6	47
IV.4.7. Bloque 7	47
IV. 5. Conclusiones	49
Capítulo V: Análisis de materiales de Español de Negocios.....	51
V.1. Características y resultados del análisis	51
V. 2. Conclusiones	55
Capítulo VI: Propuestas didácticas	57
VI. 1. Introducción	57
VI. 2. Primera actividad	58
VI.3. Segunda actividad	59
Capítulo VII: Conclusiones	61
Bibliografía	66
Bibliografía del análisis de materiales.....	70
ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA.....	73
ANEXO B: RESULTADOS NUMÉRICOS DE LA ENCUESTA.....	82
ANEXO C: ACTIVIDAD DIDÁCTICA “EL TIEMPO”	84
ANEXO D: ACTIVIDAD DIDÁCTICA “LA NEGOCIACIÓN”	91

*"No culture can live if it attempts to be exclusive."
Mahatma Gandhi*

Capítulo I: Introducción

En los últimos años, la enseñanza de español de los negocios (ENE) ha cobrado una importancia creciente, alentada por una demanda cada vez mayor por parte de los estudiantes y también gracias al apoyo de investigadores, autores de materiales y editoriales. A pesar de los indudables progresos realizados, siguen detectándose carencias que merecen una reflexión por parte de todos los profesionales implicados.

A raíz de una anécdota que nos trasladó una estudiante alemana de español de los negocios, advertimos que su formación adolecía de una limitación que era necesario subsanar. Esta joven había aprendido español en España y había alcanzado un nivel próximo al B2¹. Gracias a estos conocimientos, su empresa decidió enviarla a su sede en México durante varios meses. Ella había trabajado en España con anterioridad y estaba segura de que su dominio de nuestro idioma le permitiría superar todas las barreras. Sin embargo, al llegar a México comenzó a darse cuenta de que era habitual que todo se retrasase más de treinta minutos y de que cuando escuchaba "mañana lo consideraremos" le estaban dando en realidad una respuesta negativa.

La confusión de esta joven se debía a que a lo largo de los años de aprendizaje de español, ni los profesores ni los libros le habían enseñado que la cultura de los negocios no es homogénea en todo el mundo hispanohablante.

Esta anécdota nos ha servido para reflexionar acerca de la importancia que tiene la variación cultural en el mundo de los negocios y nos ha impulsado a investigar en este ámbito. Partimos de la hipótesis de que la diversidad cultural del mundo hispánico pasa frecuentemente inadvertida en las clases de ENE. Consideramos que ante el aumento de la demanda del español como lengua de comunicación en el mundo empresarial, nuestros alumnos deben estar preparados para desenvolverse eficazmente en los contextos que les exija su profesión.

¹ Niveles del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER).

Son muchos los estudiantes europeos de ENE que, como la joven alemana, aprenden español en sus respectivos países o en España. Pese a que algunos manuales especializados sí contemplan la enseñanza de contenidos socioculturales, éstos se centran fundamentalmente en España y no recogen las variaciones existentes a lo largo y ancho del territorio hispanohablante. Como consecuencia, se genera en ocasiones en el alumno la falsa percepción de que los valores socioculturales no difieren demasiado entre las distintas regiones.

Los principios del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER) y las tendencias metodológicas más actuales subrayan la importancia de conocer el perfil lingüístico y cultural que el alumno trae consigo y de centrar en éste el proceso de enseñanza-aprendizaje. No podemos estar más de acuerdo; no obstante, este enfoque en el estudiante no debe hacernos pasar por alto las circunstancias en las que los alumnos van a utilizar la lengua, que no siempre coinciden con las del lugar en el que la estudian.

En el caso de las lenguas de especialidad, el análisis de las necesidades del alumno es más importante si cabe que en el de la lengua general. Si bien es cierto que las lenguas específicas surgen de la lengua común y comparten con ella muchos de sus rasgos fundamentales, el uso concreto que se hace de ellas exige que las necesidades del alumno se sitúen en el primer plano y que éste pueda ser formado de acuerdo con las situaciones comunicativas particulares a las que se enfrentará (reuniones, presentaciones en público, conversaciones telefónicas, etc.)

Las lenguas de especialidad presentan variaciones tanto en el plano lingüístico (fónico, gramatical, léxico o sintáctico), como bien recuerda Francisco Moreno (2001)², como en el extralingüístico, concretamente, en el aspecto sociocultural. Siendo el español una lengua hablada por una comunidad tan amplia, estas variaciones merecen una especial atención. En este sentido, Álvaro García Santa Cecilia (1996: 19) recuerda:

“Una misma lengua puede ser compartida por individuos que pertenecen a distintas nacionalidades y culturas. Esto ocurre especialmente en el caso el

² Artículo “Lenguas de especialidad y variación lingüística”, disponible en <http://www.ub.es/filhis/culturele/moreno.html>

español, que hablan personas pertenecientes a realidades sociales y culturales muy diferentes. El profesor de español deberá transmitir a sus alumnos una visión plural del mundo hispanohablante, aunque practique una norma lingüística determinada”.

De acuerdo con lo anterior, el profesor debe transmitir a sus alumnos de español de los negocios las particularidades culturales propias del lugar en el que va a trabajar. Sin lugar a dudas, México es uno de los países del nuevo continente que –gracias a un imparable crecimiento económico- se ha erigido como destino de muchas multinacionales europeas que han implantado sus sedes o fábricas allí. No en vano, la UE acaba de otorgar a este país el estatus de “socio privilegiado”. Desde que ambos firmaran el Tratado de Libre Comercio en 2000, los intercambios bilaterales han crecido exponencialmente. Por este motivo, nos hemos decantado por el estudio de la variación cultural de este país, sus diferencias con España y el modo en el que éstas pueden plasmarse en materiales didácticos concretos.

El segundo capítulo del trabajo analiza la importancia de la competencia sociocultural e intercultural como parte inherente del proceso de enseñanza y aprendizaje de lenguas extranjeras y, más concretamente, del español de los negocios. La transformación del mundo empresarial obliga a quienes trabajan en él a ampliar sus fronteras y a establecer relaciones con países y culturas que difieren de la suya en mayor o menor medida. Tanto es así que el componente cultural ya no se circunscribe exclusivamente a la esfera de la enseñanza de las lenguas. Muchas escuelas de negocios de nuestro país incluyen en sus programas el estudio de los rasgos de la negociación que varían de unas culturas a otras y cuyo conocimiento ha de convertir al interlocutor en un hablante mucho más eficaz. También las grandes multinacionales se han dado cuenta de la importancia de que sus empleados posean estas capacidades. En un reciente encuentro sobre lenguas de especialidad³, Jordi Martínez, Director del Área de Comunicación de Fecsa-Endesa, afirmó que a la hora de emprender negocios en el exterior, los empleados deben ser sastres que adapten su traje a las circunstancias de cada realidad.

³ “II Jornadas del Español como Lengua de Especialidad. La Comunicación en Organizaciones Empresariales”. Auspiciadas por la Fundación Comillas y organizadas por Josefa Gómez de Enterría.

Destacada la vital importancia que se otorga de forma inequívoca a la competencia sociocultural e intercultural, nuestro trabajo ha encontrado su fundamentación teórica en los estudios de antropología social y cultura organizativa de G. Hofstede y R. Gesteland, cuyas investigaciones iban encaminadas a definir los rasgos característicos de cada país a la hora de establecer relaciones comerciales y negociar. De este estudio bibliográfico han surgido diferentes clasificaciones culturales que nos han permitido apreciar las diferencias que existen entre España y México en aspectos como la importancia de las relaciones personales en los negocios, la formalidad, el concepto del factor tiempo, etc. Así, el capítulo III de la memoria se centra en el análisis de las realidades culturales de ambos países a partir de los estudios de estos autores. Nuestro trabajo ha querido ir más allá y por eso, en el mismo capítulo, estas valoraciones teóricas se han cotejado con la amplísima cantidad de información que aparece en Internet sobre la realidad cultural de México.

A pesar de todo, hemos querido profundizar más en los frutos de nuestros estudios de la bibliografía y de Internet. Considerábamos que nuestra investigación adquiriría aún más peso si la completábamos con información de primera mano que nos podrían proporcionar las personas que, por motivos laborales, cuentan con un conocimiento suficiente de la realidad de los negocios tanto en España como en México.

Para ello elaboramos un cuestionario dirigido a personas que cumplieran este perfil. Nuestro propósito inicial era realizar un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, siguiendo las tendencias metodológicas actuales, pero las limitaciones temporales a la hora de elaborar este trabajo nos han impedido alcanzar el número de informantes necesario para que nuestros datos cuantitativos fueran estadísticamente significativos. No obstante, la encuesta tenía un diseño semiabierto que incluía una sección de comentarios. En ella, los encuestados tenían la oportunidad de explicar aquellos aspectos que considerasen más relevantes. Muchos de ellos han proporcionado un gran número de comentarios que nos han permitido realizar un estudio cualitativo muy interesante que se recoge en el capítulo IV y que caracteriza aquellos rasgos que presentan unas diferencias más acusadas entre España y México. Pese a todo, nuestro estudio no pretende detenerse aquí y tiene una clara vocación de continuidad. En futuras investigaciones presentaremos el análisis de los datos cuantitativos que completarán la valiosa información de la que ya disponemos.

Una vez definidas claramente las diferencias culturales entre España y México en lo que a cultura de negociación se refiere, pasamos a comprobar si los actuales manuales de español de los negocios tienen en cuenta estas singularidades. El capítulo V está dedicado a dicho análisis de materiales, que comprendió el estudio exhaustivo de 25 manuales de español de los negocios publicados en España en los últimos 15 años. Este trabajo nos hizo ver que algunos de ellos no contemplan en absoluto el estudio del componente sociocultural, especialmente los más antiguos. Otros sí lo hacen, aunque únicamente se centran en la cultura española. Pese a todo, también existen manuales que tratan la cultura de negociación de los países de América en mayor o menor medida.

Obviamente, somos conscientes de que un manual de español para los negocios no puede contemplar todas las variantes de la cultura de los países de habla hispana, ya que el contenido desbordaría el número de páginas aceptables para cualquier libro de enseñanza de lenguas. Ahí radica la importancia de esta investigación, ya que su objetivo último es la elaboración de materiales complementarios que el profesor pueda emplear para ajustarse a la realidad de las necesidades de sus alumnos. Las propuestas didácticas basadas en los resultados de nuestras investigaciones se encuentran en los Anexos C y D.

Todos los factores mencionados -la importancia de la cultura y la competencia intercultural en ELE y en ENE, las diferentes variedades culturales en el territorio hispanohablante y la carencia de material didáctico específico sobre dichas variedades- otorgan a este estudio una importancia fundamental. La investigación de los factores más relevantes de la cultura de los negocios en México y sus diferencias con España nos ha permitido elaborar un inventario y crear unas propuestas didácticas para su aplicación en el aula. Se pretende que este material pueda complementar los manuales existentes y que abra la puerta a investigaciones similares sobre otras culturas.

Capítulo II: La cultura en el aprendizaje de lenguas. Su papel en el lenguaje de los negocios.

Todo el que ha estudiado un idioma y lo ha practicado con nativos o en el lugar en el que se habla se ha sentido alguna vez desprovisto de una herramienta que, aunque pueda antojarse intangible, resulta vital para establecer una comunicación eficaz. Se trata de la competencia sociocultural, la capacidad de desenvolvernó en un entorno diferente al que nos rodeó durante la adquisición de nuestra lengua materna. Seguro que todos podemos citar una anécdota derivada de un malentendido cultural, con consecuencias de mayor o menor calado. Pero, ¿a qué nos referimos con este concepto etéreo de cultura? ¿Podemos llegar a aprender una cultura diferente o nacemos ya con unos patrones que quedan fijados en nosotros como el color de los ojos? Si la cultura se aprende, ¿cómo insertamos su aprendizaje en el aula? Evidentemente, todas estas preguntas no tienen una única respuesta.

II. 1. Aproximaciones a la cultura

Al tratar de responder a la primera de las cuestiones, la definición de cultura, nos damos cuenta de que ésta varía en función de la disciplina desde la que nos acerquemos a ella. La pragmática, la lingüística, la sociología, la antropología, la psicología y otras muchas han aportado su grano de arena para tratar de acotar este complejo concepto.

Resulta indispensable la contribución de la pragmática, disciplina que define y estudia los principios y las estrategias que regulan la comunicación humana. Estos principios y estrategias hacen que los hablantes de una comunidad puedan expresar mucho más de lo que queda circunscrito al significado literal de las palabras que emplean. Por eso, cuando en una reunión de negocios un mexicano nos dice "ya discutiremos mañana el cambio en el etiquetado de nuestros productos", nos está dando a entender que no le interesa tratar el tema, ni tiene intención de llevar a cabo la modificación en cuestión.

Si el receptor del enunciado anterior no fuera mexicano o no conociera bien la cultura de este país, probablemente tomaría literalmente las palabras del emisor y pensaría que

el asunto se discutiría al día siguiente. Sin embargo, alguien con el mismo bagaje cultural habría comprendido que a su interlocutor no le preocupan las variaciones que propone.

Grice, a través de su *principio de cooperación*, explica que los intercambios comunicativos pueden llevarse a cabo gracias a que tanto el emisor como el receptor se rigen por un comportamiento de cooperación o buena voluntad comunicativa. Como recuerda de forma clarificadora Àngels Oliveras (2000:16):

“Grice pretende explicar cómo los hablantes usamos mensajes verbales con un significado convencional (gramatical) para transmitir información que a menudo no se encuentra almacenada en ese significado”.

Por lo tanto, la pragmática tiene en cuenta aspectos extralingüísticos del lenguaje que los hablantes tenemos almacenados y que sabemos utilizar en los contextos adecuados.

¿Cuáles son esos aspectos extralingüísticos que guardamos en nuestro almacén? Desde la perspectiva de la sociología, las sociedades compartimos una serie de valores, creencias y conocimientos que nos proporcionan los mecanismos necesarios para entender la realidad que nos rodea. Por su parte, los psicólogos otorgan más importancia al individuo y a sus particularidades cognitivas a la hora de interpretar el mundo. En el campo de la antropología destaca la contribución del norteamericano Clifford Geertz y su concepto de la antropología simbólica, que recalca precisamente el papel de los símbolos en la sociedad. En su libro *La interpretación de las culturas* (2000:51) proporciona la siguiente definición:

“Creyendo como Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones”.

Como hemos visto de forma muy sucinta, son múltiples las interpretaciones del término “cultura” que pueden adoptarse desde el punto de vista de cada disciplina. Lo que parece común a todas ellas es que su conocimiento es el que marca nuestra forma de

actuar en sociedad, nuestra actitud ante la vida y, lo que es más importante para nosotros, nuestra manera de comunicarnos.

II. 2. La cultura en el aula de español como lengua extranjera

II.2.1. Relación entre cultura y lengua

A partir de los años 60, el interés por investigar la relación entre lengua y cultura hizo surgir una nueva disciplina de la mano del antropólogo y lingüista estadounidense D.H. Hymes: la etnografía de la comunicación. Estos estudios amplían el concepto de competencia lingüística de Chomsky⁴ y sostienen que el aprendizaje de una lengua extranjera no se circunscribe a las reglas gramaticales. Se considera que la lengua está integrada en una realidad social y cultural que el alumno ha de aprender para que su producción se adecue a un contexto determinado. Se trata, en definitiva, de desarrollar la competencia comunicativa. Citando a Gumperz y Hymes (1972:7): “La competencia comunicativa es aquello que un hablante necesita saber para comunicarse de manera eficaz en contextos culturalmente significantes”.

A partir de que Gumperz y Hymes (1972) vincularan el conocimiento sociocultural al puramente lingüístico a la hora de emprender el aprendizaje de una lengua, han sido muchos los autores que han continuado estudiando la competencia comunicativa y su división en diferentes subcompetencias.

Así, Canale y Swain (1980) establecen las subcompetencias lingüística, discursiva, estratégica y sociolingüística. Esta última hace referencia a la adecuación al contexto en el que tiene lugar la comunicación, tanto en el significado (adaptando el contenido a la situación), como en la forma (utilizando la forma lingüística acorde con la función comunicativa desempeñada).

⁴ Noam Chomsky (1965) define la competencia (*competence*) como el conocimiento intuitivo e interiorizado que un hablante nativo ideal tiene de la gramática y de otros aspectos de su propia lengua. En contraposición, la actuación (*performance*) es el uso concreto que el hablante hace de esa competencia.

J. Van Ek (1984) continúa en esta línea, incorporando la subcompetencia social y la subcompetencia sociocultural, que implica el conocimiento de las costumbres, hábitos, valores y creencias que posee una comunidad de habla.

Atendiendo a todo lo anterior, parece evidente que los estudiantes de español que van a desarrollar su carrera profesional en un país de habla hispana deberán adquirir no solo la competencia lingüística de nuestro idioma, sino también la competencia comunicativa que les permita desenvolverse en un contexto sociocultural concreto. Alumnos y profesores no deben sentirse engañados por un perfecto conocimiento del código lingüístico del español, porque a la hora de proyectar el yo sociolingüístico a través de él, salen creencias, actitudes y costumbres idiosincrásicas del aprendiz que pueden ser divergentes con las de la lengua española y producir fallos de adecuación (Andión, 2000:1).

II. 2.2. Qué cultura enseñar

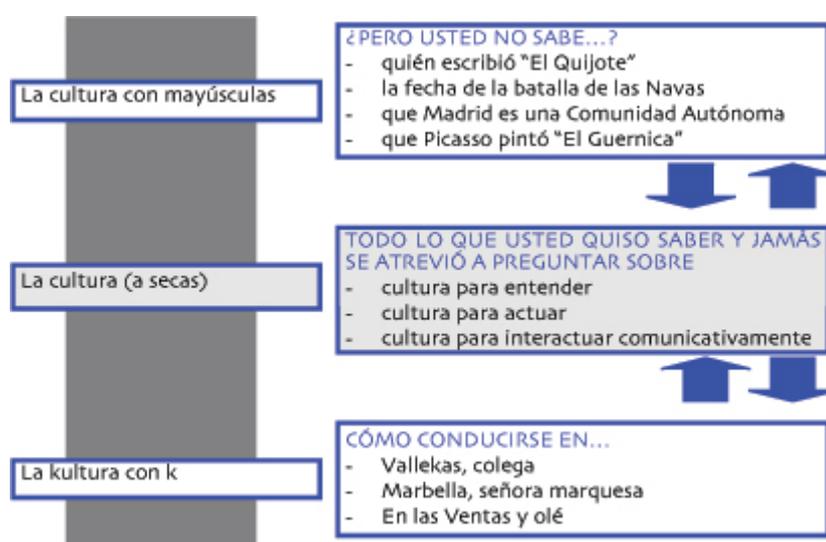
Al comienzo del capítulo nos preguntábamos si era posible aprender la cultura. A lo largo de la exposición anterior hemos explorado la íntima e indisoluble relación que existe entre lengua y cultura. Ésta no solo puede aprenderse, sino que debe ser inherente al aprendizaje si deseamos que nuestros alumnos sean capaces de comunicarse eficazmente. Ahora bien, para poder transmitirles la complejidad de la “urdimbre” de la que hablaba Geertz, debemos encontrar la definición de cultura que responda a nuestra idea de qué deseamos enseñar y cómo pretendemos hacerlo.

En su artículo “El componente cultural: un ingrediente más en las clases de lengua”, Lourdes Miquel y Neus Sans (2004:17) aportan una definición de cultura que se ajusta bien a la realidad del profesor de lenguas:

“[...] el estándar cultural, el conocimiento operativo que todos los nativos poseen para orientarse en situaciones concretas, ser actores efectivos en todas las posibles situaciones de comunicación y participar adecuadamente en las prácticas culturales cotidianas”.

El conocimiento de esta cultura permite al alumno entender lo que le rodea (que el 13 da mala suerte y por eso en muchos hoteles en España no existe este número de habitación o la celebración del día de los muertos en México), para poder actuar adecuadamente (haciendo cola ordenadamente mientras se espera el autobús en el Reino Unido) y para interactuar (estrechando la mano o dando dos besos al interlocutor en función del contexto).

Esta definición corresponde a lo que las autoras han denominado “cultura a secas”. En el artículo citado anteriormente proponen el siguiente esquema:



La cultura a secas constituye el cuerpo central de este entramado, rodeado por la cultura con mayúsculas (conocimientos declarativos que representan el saber enciclopédico) y la cultura con “k” o los “dialectos culturales”, a los que los hablantes se adaptan en función del contexto sociocultural. Las flechas de este esquema nos indican que no estamos ante compartimentos estancos, sino que todos se relacionan y repercuten entre sí, aunque sea el cuerpo central el que más atención deba recibir en el aula por tratarse del conocimiento que facilitará la comunicación al alumno.

Teniendo como apoyo un sustento teórico fundamentado y una idea clara de a qué nos referimos cuando hablamos de los conocimientos culturales, debemos posicionarnos a la hora de decidir el modo en el que trasladaremos esa información al aula para que el alumno adquiera los conocimientos y las habilidades que necesita.

Miquel y Sans (2004:15) hacen hincapié en el hecho de que en muchos centros se defiende la ligazón inseparable entre lengua y cultura, aunque en realidad se imparten por separado en las programaciones. Las autoras reivindican un nuevo enfoque de “lo cultural”. Si la cultura está imbuida en la lengua que enseñamos, el profesor siempre estará transmitiendo prácticas sociales y valores culturales a sus alumnos, ya sea explícita o implícitamente. Para un español, una frase tan sencilla desde el punto de vista lingüístico como "no, gracias" cuando se le ofrece algo de comer, puede tener el significado opuesto al que aparenta. Si un extranjero que domina el código lingüístico recibe este mensaje negativo, puede que no capte el verdadero sentido: “sí, quiero, pero tienes que ofrecérmelo una vez más”. Esta sutileza pasa totalmente inadvertida para el hablante nativo. El papel del profesor radica en hacer visibles esos elementos culturales que damos por supuestos y, que si el alumno ignora, pueden llegar a suponer una auténtica barrera en la comunicación.

Es por ello que la cultura no puede permanecer al margen de los demás contenidos lingüísticos y ha de estar perfectamente integrada en ellos. En el siguiente epígrafe analizaremos el tratamiento de la cultura desde el Enfoque Comunicativo y el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER).

II.2.3. El Enfoque Comunicativo y el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER)

El interés por la competencia comunicativa en el mundo de la enseñanza de lenguas derivó en el Enfoque Comunicativo. Su propósito es lograr que el alumno haga un uso adecuado y correcto de la lengua con el fin de establecer la comunicación, que se encuentra regida por las reglas socioculturales compartidas por una comunidad de hablantes. Por lo tanto, a la hora de seleccionar los contenidos de la programación, se tienen en cuenta, ante todo, las necesidades comunicativas de los alumnos. Las actividades que propugna esta metodología pasan por la resolución de un problema o la consecución de un objetivo mediante la interacción lingüística, relacionando en todo momento la forma con la función. Un aspecto que destaca de esta corriente metodológica es el aprendizaje centrado en el alumno; éste pasa a ser el foco de la actividad pedagógica; sus necesidades, estilo de aprendizaje o intereses se sitúan en primer plano.

Recogiendo el guante de este enfoque, el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER) otorga una gran importancia al desarrollo de las competencias comunicativas dentro de las competencias generales del individuo, que se componen de conocimientos, destrezas, competencia existencial y capacidad de aprender (2002: 11)⁵.

Para los fines de nuestra investigación, es relevante destacar el *saber* o el conocimiento del mundo. Según el Marco, este concepto abarca tanto las nociones factuales derivadas de la experiencia y de un aprendizaje formal, como los conocimientos socioculturales. Estos últimos aluden a los valores y creencias compartidos por una comunidad de hablantes (dogmas religiosos, tabúes, historia común asumida, etc.) y comprenden grandes áreas como la vida diaria, las relaciones personales, las actitudes y el lenguaje no verbal.

Tanto el enfoque comunicativo como el MCER resaltan la importancia del conocimiento sociocultural para que el alumno sea capaz de desenvolverse con eficacia en situaciones comunicativas concretas que exigirán de él la movilización de todos sus recursos⁶. Evidentemente, la competencia sociocultural no solo se limita a la vida diaria. Para el desempeño de la labor profesional, el alumno deberá adquirir esa competencia comunicativa en toda su magnitud, aunque con las peculiaridades del contexto específico en el que se encontrará.

II. 3. Interculturalidad

Antes de pasar a las características propias de la competencia sociocultural en el mundo de los negocios, consideramos necesario detenernos en el concepto de interculturalidad y su relación con nuestra investigación. No debemos olvidar que nuestro objetivo es dar las claves para que el alumno de español de los negocios pueda desempeñar su trabajo con personas procedentes de otras culturas sin que sus diferencias supongan una barrera infranqueable.

⁵ Estas competencias se refieren, respectivamente, al saber, saber hacer, saber ser y saber aprender (MCER).

⁶ El Plan Curricular del Instituto Cervantes refleja los preceptos del MCER en lo que a la competencia sociocultural se refiere y los adapta a la realidad del español.

Según explica el MCER (2002:47):

“El alumno estudiante de una lengua y de su correspondiente cultura, ya sea segunda lengua o lengua extranjera, no deja de ser competente en su lengua y cultura maternas; así como tampoco esta nueva competencia se mantiene separada totalmente de la antigua. El alumno no adquiere dos formas de actuar y de comunicarse distintas y que no se relacionan, sino que se convierte en *plurilingüe* y desarrolla una *interculturalidad*.”

Efectivamente, la sociedad ha experimentado un notable cambio en los últimos cincuenta años. Nos encontramos en la era global y los intercambios entre diferentes culturas han dejado de ser anecdóticos para componer el día a día de muchas actividades profesionales. Para que la comunicación en estos nuevos escenarios se desarrolle de forma fluida, se necesita una competencia que vaya más allá de la comunicativa: la competencia intercultural.

Uno de los autores más prolíficos en la investigación de la interculturalidad es Byram (2001: 15), que define al aprendiente de lengua extranjera como:

“capaz de establecer lazos entre su propia cultura y otras, de mediar y explicar la diferencia y, fundamentalmente, de aceptar esa diferencia y vislumbrar la humanidad subyacente que la compone”.

Glosado por Oliveras (2000:33), este autor afirma que el propósito es encontrar nuevos objetivos para adquirir una competencia que incluya la posibilidad de una comprensión mutua en situaciones interculturales y facilite al alumno su encuentro con otras culturas.

El interés por la competencia intercultural ha experimentado un notable auge en todos los ámbitos de la sociedad. En el mundo de los negocios no se cuestiona que la actitud de respeto y la capacidad de empatía abrirán al empresario las puertas de culturas diferentes, como leemos en el artículo “Interculturalidad” de *El País de los Negocios* (4 de mayo de 2008).

En Internet existen multitud de páginas y blogs⁷ dedicados a discutir y debatir sobre este concepto. Actualmente se ofrecen estudios de posgrado como el Máster en Mediación Intercultural (Universidad de Valencia), Máster en Traducción e Interculturalidad (Universidad de Sevilla) o Máster en Inmigración y Educación Intercultural (Universidad de Barcelona), por citar solo algunos. De hecho, una de las profesiones más demandadas en la actualidad es la de Técnico en Mediación Intercultural.

Trasladando lo anterior al aula de lengua, es necesario que nuestros alumnos sean dotados también de una competencia intercultural. Para ello, no bastará con que conozcan la cultura meta, sino que habrán de adquirir la habilidad de comportarse adecuadamente en esa cultura (Iglesias Casal, 2003:20). Esto implica fortalecer la empatía, reconocer lo que es igual y lo que es distinto, respetar marcos y entornos dispares, superar el etnocentrismo y apreciar las diferencias culturales.⁸

II. 4. La cultura de los negocios

Anteriormente destacábamos que uno de los escenarios más habituales de los intercambios culturales es el de los negocios. Por ello, no es de extrañar que sea en el mundo de la empresa donde se hayan producido grandes avances en la investigación de las culturas, concretamente, de las culturas de negociación.

En este campo no podemos dejar de citar al antropólogo norteamericano E.T. Hall (1978, 1990), que realizó un análisis comparativo de varios países con el fin de facilitar los intercambios interculturales en el mundo de los negocios. Hall habla de un "lenguaje silencioso" que incluye todos aquellos elementos extralingüísticos de los que nos valemos para comunicarnos y de los que la mayoría de nosotros no somos conscientes. El autor destacó tres aspectos esenciales en la cultura de los negocios: el contexto, el espacio y el tiempo.

⁷ Destacamos la página web www.aulaintercultural.org, proyecto de FETE-UGT, con numerosos artículos, noticias, foros y blogs sobre la educación intercultural.

⁸ Consideramos muy interesante el artículo de Concha Moreno "Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación. De la conciencia a la educación intercultural." Publicado en el nº 58 de *Carabela* (pp. 49-74), de SGEL, incluye una detallada explicación del concepto de interculturalidad y sus aplicaciones en el aula de español como lengua extranjera.

En lo que se refiere al contexto, dividió las culturas entre las de alto y bajo contexto. Las primeras transmiten mucha información de forma implícita, mientras que las segundas se centran en el propio mensaje. Por su parte, la cultura también determina nuestra percepción del espacio y la proximidad. Finalmente, el antropólogo define dos sistemas diferenciados en la concepción del factor tiempo: el monocrónico y el policrónico (el primero alude a una noción rígida del tiempo, mientras que el segundo implica mayor laxitud).

En la línea de los estudios de Hall, G. Hofstede (1991) y R. Gesteland (1999) realizaron similares trabajos de clasificación de las culturas de negociación en torno a una serie de parámetros. Serán las aportaciones de estos dos autores las que nos guíen a la hora de elaborar nuestro estudio comparativo entre España y México, que presentamos en el siguiente capítulo⁹.

Recientemente, en las “II Jornadas del Español como Lengua de Especialidad” celebradas en Comillas¹⁰, se dieron cita profesionales de la enseñanza del español y directivos de las áreas de comunicación de grandes multinacionales. Nos gustaría destacar dos intervenciones que evidencian la necesidad de aprender e interiorizar la cultura del país en el que se hacen los negocios.

Por un lado, Begoña Elices, Directora de Comunicación de Repsol YPF, propugnaba como lema para su estrategia de comunicación en otros países: “pensar en global y actuar en local”. A pesar de que la empresa cuenta con una estrategia o misión global, ésta debe adaptarse a las exigencias culturales locales del lugar en el que se implanta. Por su parte, Jordi Martínez, Director de Comunicación de FECSA-ENDESA, nos propuso un elocuente símil: en su empresa necesitan indios, traductores y sastres. Los indios son los que explorarán los nuevos territorios, los traductores interpretarán las

⁹ Si bien hemos optado por el estudio detallado de las investigaciones de Hofstede y Gesteland, muchas de estas ideas están presentes en un número considerable de referencias que, por razones de extensión, no caben aquí.

¹⁰ “II Jornadas del Español como Lengua de Especialidad. La Comunicación en Organizaciones Empresariales”. Auspiciadas por la Fundación Comillas y organizadas por Josefa Gómez de Enterría (Profesora Titular en el Departamento de Filología de la Universidad de Alcalá de Henares) en Comillas, los días 12 y 13 de junio de 2008.

particularidades culturales de cada destino y finalmente, los sastres confeccionarán el traje a medida que se adapte a la nueva situación.

En definitiva, para las empresas es indispensable que las personas que se desplazan a trabajar a lugares con culturas diferentes aprendan las peculiaridades y rasgos propios de cada lugar, con el fin de desempeñar su tarea comercial con toda la eficacia posible.

II. 5. Enseñar la cultura en la clase de negocios

Hemos visto hasta ahora cómo la cultura está presente en cada aspecto de nuestras vidas, ejerciendo su influencia sobre nuestras acciones y actitudes en todos los ámbitos, incluyendo el profesional. A este respecto, Richard Gesteland sostiene (2005:21):

“La Gran División entre las culturas en el mundo afecta a la forma en la que realizamos negocios desde el comienzo hasta el final de cualquier relación comercial”.

Son muchos los rasgos que caracterizan las lenguas de especialidad en el plano léxico, gramatical, discursivo y también cultural¹¹. A la hora de enfrentarnos a la programación de un curso de fines específicos, concretamente de negocios, debemos tener en cuenta varios factores, propios también de la enseñanza de la lengua general: el análisis de necesidades, el diseño del programa, la selección (y producción) de materiales, la enseñanza – aprendizaje y la evaluación, de acuerdo con Dudley-Evans (2004: 121).¹²

Por supuesto, estos factores están interrelacionados, aunque en el caso de las lenguas de especialidad, el análisis de necesidades cobra un alcance fundamental. Citando de nuevo a Dudley-Evans (1998:567), la autora M^a Camino Bueno afirma:

¹¹ La extensión de nuestro trabajo no nos permite detenernos en estos otros aspectos. Para profundizar en ellos, recomendamos la lectura del libro “La enseñanza – aprendizaje del español con fines específicos” de Josefa Gómez de Enterría, publicado en 2001 en la editorial Edinumen.

¹² Los pioneros en la investigación sobre las lenguas de especialidad fueron los estudiosos de la enseñanza del inglés. Tony Dudley-Evans y Maggie Jo St. John hablan en este libro sobre el enfoque multidisciplinar en la enseñanza – aprendizaje del inglés con fines específicos.

“Sin ninguna duda, el inglés con fines específicos debe diseñarse para satisfacer las necesidades específicas del alumno. Las necesidades del alumno tienen prioridad y la enseñanza se centra en él, haciendo hincapié en el lenguaje específico que necesita o necesitará”.¹³

De esta forma tratamos de sustentar uno de los pilares básicos de nuestro estudio, ya que no podemos olvidar por qué los estudiantes quieren aprender español de los negocios, ni tampoco dónde y en qué situaciones van a emplear la lengua. Por ello, la cultura del lugar de destino (en nuestro caso, de México) deberá ser tenida en consideración en la clase, aunque ésta se encuentre físicamente en España o en otro país de Europa.

En cuanto al modo de aproximarse a la cultura en el aula, Lourdes Miquel (1999:36) afirma que la cultura debe abordarse desde su uso:

“La cultura debe abordarse analizando hechos y fenómenos culturales, analizando situaciones concretas, viendo la variabilidad y relatividad de sus signos y dándoles significado. Se trata, por tanto, de realizar un proceso de contextualización de cualquier fenómeno de índole cultural, ya que se entiende que el contexto, que está culturalmente determinado, es la clave de la interpretación de los mensajes”.

Para no caer en tópicos simplistas y poco rigurosos, la autora recomienda explorar un determinado fenómeno o acontecimiento con varios hablantes nativos competentes para definir el sustrato común que transmitiremos en clase, tratando de dejar de lado las variables sociales, familiares, geográficas, etc.¹⁴ Con este objetivo, nuestra memoria incorpora un análisis cualitativo basado en una encuesta realizada a 15 personas, todas ellas con un conocimiento suficiente de las realidades culturales de México y España en lo que se refiere al mundo de los negocios. Nuestro propósito es facilitar al alumno las herramientas que necesita para entender el contexto de una reunión de negocios en

¹³ Traducción nuestra.

¹⁴ Partiendo de la etnografía de la comunicación, muchos autores apuestan por un enfoque etnográfico en el aprendizaje de la cultura que convertiría al alumno en un intérprete que no se limita a aprender “de” sino a aprender “a través de” las prácticas culturales, combinando lo intelectual con lo experiencial (Barro, Jordan y Roberts, 2001: 85). Pese a ser un enfoque interesante, se escapa del ámbito de nuestra memoria.

México y poder descifrar aquellos mensajes o actos que, pese a ser obvios para el nativo, pueden resultar crípticos para el foráneo.

II. 6 Conclusión

En conclusión, apostamos por una integración total de la cultura dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje con el fin de que el alumno pueda enfrentarse en las mejores condiciones posibles a las situaciones comunicativas propias del contexto de los negocios, contando con las mismas herramientas de las que dispondría un nativo.

Capítulo III: La variedad de la cultura de los negocios en el mundo hispanohablante. La importancia de México.

Destacada ya la relevancia de la dimensión cultural en la enseñanza del español y, más concretamente, en el español de los negocios, nos centraremos a continuación en las variedades que presenta el mundo hispanohablante a este respecto. En este capítulo analizaremos la bibliografía existente y rastreamos las fuentes de información de Internet con el fin de desmontar la creencia de muchos estudiantes de español de que la cultura denominada "hispana" o "latina" es homogénea.

Desde luego, la variedad cultural de los países de habla hispana es ingente¹⁵. Este es uno de los motivos por los que hemos decidido centrar nuestra investigación en un solo país: México.

III. 1. ¿Por qué México?

La elección de México no es casual. Se trata de un país de referencia económica en el continente americano y un mercado prioritario para las empresas españolas y europeas. Según datos del Instituto de Comercio Exterior (ICEX)¹⁶ los motivos que impulsan la inversión en el país son los siguientes:

- Su tamaño e importancia en la zona: es la decimocuarta economía del mundo y la segunda de Iberoamérica. Está estratégicamente situado con una frontera de 3000 Km. con Estados Unidos y su población es joven (el 66% tiene menos de 35 años).
- Su dinamismo y estabilidad económica: su crecimiento económico fue del 3,3% en 2007 y tiene un potencial a medio plazo del 5%.

¹⁵ Pese a la homogeneidad de la lengua española, sus variaciones en los planos léxico, gramatical o incluso fonético han sido ampliamente documentadas (Moreno, 1999). En este trabajo nos centraremos únicamente en el plano cultural.

¹⁶ Documento sobre los motivos por los que invertir en México titulado "¿Por qué México?", elaborado por el ICEX y disponible en http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282930_5285006_0_MX,00.html

- Buenas perspectivas para 2008: a pesar de la crisis mundial, los ambiciosos programas de inversiones del Ejecutivo prevén una mitigación de los efectos de la desaceleración y un crecimiento constante del 2,8%.
- Su apertura al exterior: su red de tratados comerciales garantiza el acceso preferente de sus productos a las principales regiones económicas del mundo.

Por su parte, la Unión Europea (UE) otorgó a México el estatus de “socio preferente” el pasado mes de mayo. A este respecto, la comisaria europea para las relaciones exteriores, Benita Ferrero-Waldner, afirmó en el periódico mexicano *El Universal*, el día 6 de mayo de 2008:

“México es una de las potencias emergentes de América Latina y además es un puente entre América Latina y América del Norte. Durante los últimos años hemos trabajado con México y hemos considerado importante preservar este dinamismo que se ha generado en nuestras relaciones bilaterales”.

Anteriormente, el acuerdo de asociación y libre comercio firmado en 2000 entre ambas partes había incrementado en un 28,1% las exportaciones de Europa a México. Actualmente hay más de 5000 empresas con capital europeo en el país azteca. Su socio más importante dentro de la UE es Alemania, seguido de España, Reino Unido, Francia y Países Bajos. Por sectores, de acuerdo con los datos de EUROSTAT y de la página de comercio exterior de la UE¹⁷, la exportación se centra mayoritariamente en maquinaria industrial, piezas del sector del transporte (especialmente la automoción) y productos químicos. En las importaciones destaca el sector energético y el turismo en lo que a servicios se refiere. Entre las grandes corporaciones europeas que invierten y producen en México se encuentran el Banco Santander, Scotian Bank o BBVA en la banca; Endesa, Repsol, Shell, British Petroleum, Vivendi, Suez o Electricidad de Francia en el sector energético; Volkswagen, Robert Bosch, BMW, Daimler o Draexlmaier en el transporte y la automoción; Bayer y BASF en el sector químico.

¹⁷ Datos de exportación de la Oficina Europea de Estadísticas (EUROSTAT), disponibles en http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_30298591&_dad=portal&_sc_hema=PORTAL y de la página de Comercio Exterior de la Unión Europea http://ec.europa.eu/trade/index_en.htm

La vigencia y fortalecimiento de estas relaciones bilaterales quedaron patentes en la reciente visita a España del Presidente de la República de México, Felipe Calderón. Durante varias jornadas, el mandatario se entrevistó con autoridades políticas y empresariales españolas y europeas. La prensa de ambos países se hace eco de la importancia de esta visita: “México se esfuerza en convertirse en uno de los mejores lugares para invertir en el mundo” (*ABC*, 12 de junio de 2006); “Pretendemos reducir la dependencia de Estados Unidos. [...] En 2007, por vez primera, la inversión europea en México superó a la estadounidense” (*El País*, 12 de junio de 2008); “México tiene un privilegio geográfico [...] y representa un mercado de cien millones de personas, lo que hace atractivo al país para los empresarios españoles y europeos” (*El Financiero*, 12 de junio de 2008).

III. 2. La misma lengua, ¿la misma cultura?

Tras examinar los datos anteriores, no cabe duda de que México es un país con un gran atractivo para los inversores europeos. Esto supone que las empresas del viejo continente tendrán que formar a sus empleados en la lengua española para que, como vimos en el capítulo anterior, éstos puedan ser los intérpretes, traductores o gestores interculturales que les abran las puertas al otro lado del océano. Lo más habitual es que los trabajadores europeos aprendan nuestra lengua en sus países de origen (dentro de las propias empresas) o en España, dada la proximidad. Parece evidente que la variedad del español que conocerán será la peninsular. Este hecho se ve favorecido por la abrumadora presencia de manuales publicados en España, ya que los editados en otros países hispanohablantes apenas pueden encontrarse.

A priori, esto no ha de constituir ningún problema, ya que la lengua española, idioma común de los hispanohablantes, goza de una gran homogeneidad. Pero, ¿y nuestra cultura? ¿Es la misma por el hecho de compartir el idioma? A la hora de celebrar reuniones y negociar, ¿se comporta un mexicano igual que un español? Aunque la respuesta a estas preguntas pueda parecer obvia para nosotros como hispanohablantes, no lo es tanto para quienes se aproximan a nuestra lengua por primera vez.

Efectivamente, existen diferencias culturales que marcan la forma de comunicarse en la empresa y de hacer negocios en España y en México. El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)¹⁸ advierte a las personas que deseen emprender negocios en México:

“Los inversores españoles deberán tener presente siempre que México es un país distinto: a pesar del idioma y de que ciertas costumbres se parezcan a las españolas, la idiosincrasia mexicana tiene otras raíces aparte de la española. Por lo tanto, se recomienda ser cuidadosos con frases, giros idiomáticos, usos y costumbres para evitar posibles malentendidos y equívocos”.

Para conocer en profundidad cuáles son estas diferencias, hemos llevado a cabo el trabajo de investigación que exponemos a continuación.

Como avanzábamos en el capítulo anterior, nos hemos hecho eco de los trabajos del antropólogo Geert Hofstede (1991) y del estudioso de la cultura Richard R. Gesteland (1999) para establecer la comparación entre España y México de acuerdo con las escalas que ellos emplearon en sus investigaciones sobre la cultura de los negocios.

Posteriormente, hemos procedido a realizar un rastreo de fuentes de información en Internet. La multitud de páginas dedicadas a los negocios en México no hacen sino suscribir lo que estos autores afirman. El tercer y último paso consistirá en utilizar toda esta información para elaborar un cuestionario dirigido a personas que, debido a su trabajo, mantengan o hayan mantenido una relación laboral con el país azteca.

III. 2.1. Geert Hofstede

En su libro *Cultures and Organizations* (1991: 4), el autor habla de la cultura como un programa o *software* mental que cada uno de nosotros aprende mayoritariamente durante la infancia y que determina nuestra forma de pensar, sentir y actuar. Consciente de la importancia de comprender las diferencias culturales entre los distintos países para

¹⁸ Guía de Negocios 2006 sobre México, elaborada por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España. Disponible en <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=506421>

desarrollar los negocios con eficacia, Hofstede llevó a cabo un enorme estudio para analizar los valores de los trabajadores de la empresa IBM en más de 50 países. El autor estableció cuatro dimensiones en la cultura de las organizaciones que se materializan en una serie de medidores que sitúan a los diferentes países en una escala (1991; 13). Estas cuatro dimensiones son:

- 1) La desigualdad social, incluyendo las relaciones con la autoridad o el poder.
- 2) La relación entre el individuo y el grupo.
- 3) Los conceptos de masculinidad y femineidad.
- 4) Los modos de afrontar la incertidumbre en relación con el control y la expresión de las emociones.

De acuerdo con los medidores de Hofstede, las diferencias entre España y México en las cuatro dimensiones anteriores serían las siguientes:

El índice de la distancia de poder otorga a México una puntuación de 81 puntos y a España de 57 puntos (la escala es de 1 a 100, aproximadamente). La diferencia es considerable y nos permite observar que en México existe una mayor desigualdad y una jerarquía más marcada en todas las facetas de la sociedad. En el caso de los negocios esto se traduce en una mayor centralización, una diferencia más amplia entre los ingresos de los puestos superiores e inferiores, la consideración del jefe como un padre autócrata y la aceptación de privilegios y símbolos de estatus. Esta tendencia a establecer amplias distancias entre las jerarquías y los poderes no es tan marcada en España, que se sitúa aproximadamente en la mitad de la clasificación.

En cuanto a la individualidad, la diferencia de puntuación es similar a la del índice anterior (España 51 puntos, México 30). México tiende más al colectivismo que España, lo que en el mundo empresarial significa que las relaciones personales prevalecen por encima de los negocios.

La diferencia sigue siendo importante (27 puntos de distancia) en el índice que mide el grado de masculinidad. En este caso, México destaca por valores "masculinos" que están impregnados en todas las dimensiones de la sociedad, incluida la empresa. Estos

valores refuerzan la asertividad, la ambición y la competitividad, haciendo hincapié en los resultados y el rendimiento.

El último de los índices es en el que se observa una menor diferencia entre mexicanos y españoles (tan solo de 4 puntos). A la hora de enfrentarse a la ambigüedad y la incertidumbre, ambas culturas perciben esta última como una amenaza a combatir.

En resumen, de acuerdo con Hofstede, podríamos realizar esta comparación entre ambos países:

México	España
Gran distancia de poder	Distancia de poder moderada
Colectivista	Individualista moderada
Valores masculinos	Valores femeninos
Tiende a eludir la incertidumbre	Tiende a eludir la incertidumbre

Pese a que no se trata de culturas de negocios radicalmente opuestas, como podrían ser la mexicana y la alemana, sí se aprecian diferencias que son relevantes a la hora de la negociación y que deben ser tenidas en consideración tanto por los hablantes nativos como por quienes aprenden español como segunda lengua.

III. 2.2. Richard R. Gesteland

Gesteland es el autor del libro *Cross-cultural Business Behavior* (2005) y, al igual que Hofstede, recalca la importancia del conocimiento de la cultura del interlocutor a la hora de negociar. Según el autor (2005: 12), “la competencia intercultural debe ser el objetivo de cualquier emprendedor en el extranjero o negociador internacional eficaz”. Gesteland establece cuatro grandes divisiones sobre las que se sustentan las culturas empresariales en el mundo. Asimismo, ofrece una serie de parámetros relacionados con la etiqueta y el protocolo de los negocios, que resultan de gran interés para la enseñanza de la cultura en una clase de lengua.

La primera gran división establecida por Gesteland (2005: 22) es la existente entre la cultura basada en las relaciones y la cultura basada en los negocios, en línea con lo que Hofstede denomina culturas colectivistas e individualistas. Ambos autores coinciden al afirmar que la mexicana es una cultura basada en las relaciones. Esto significa que para emprender negocios en México, es necesario que una persona de confianza o *palanca* nos presente o introduzca a nuestro nuevo socio o colaborador. Las relaciones comerciales se basan en la confianza en la persona con la que uno negocia, por eso es habitual que hasta el segundo o tercer encuentro entre dos partes no se comience a abordar la cuestión principal. El estilo comunicativo propio de estas culturas tiende al lenguaje indirecto, a los rodeos y a evitar las negativas tajantes o directas y por supuesto, el conflicto o el enfrentamiento. Por el contrario, la cultura española se acerca más a las europeas y, según Gesteland, está basada en los negocios, aunque de forma moderada. Como afirman Espinosa Infante y Pérez Calderón (1994)¹⁹:

“En los países altamente industrializados se le da prioridad a la tarea, y la persona es sólo un medio para realizarla, ésta puede ser sustituida, pero la tarea debe ser realizada siempre. Para el mexicano esto es una deshumanización del trabajo que resta importancia al individuo, reduciéndolo a una herramienta, el trabajador mexicano necesita ser reconocido como una persona con conocimiento sobre la tarea que realizará”.

“El ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentra estos elementos ni siquiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa”.

En lo que respecta a las culturas formales e informales (2005: 47), las investigaciones del autor incluyen a España y a México dentro del grupo de culturas jerarquizadas, aunque, en línea con lo aportado por Hofstede, México tiende a una diferenciación de clases más marcada.

¹⁹ Artículo “Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas”, disponible en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art10.html>

Otro aspecto que diferencia a las culturas de negocios es el concepto del tiempo y de la puntualidad (2005: 59). Gesteland denomina policrónicas a aquellas culturas en las que existe una mayor flexibilidad a la hora de marcar los tiempos. Es el caso de la mexicana, en la que un retraso de media hora o incluso una hora en un encuentro comercial entra dentro de la normalidad y no se considera ofensivo. En el polo opuesto se sitúan las culturas monocrónicas, que tienen una concepción del tiempo mucho más rígida y en las que la puntualidad resulta vital. Dentro de las culturas monocrónicas están las de Europa del Norte, América del Norte o Japón. España se sitúa en lo que el autor denomina policrónica moderada, es decir, es flexible con respecto al tiempo pero no implacable.

Por último, tanto México como España se consideran culturas expresivas, a diferencia de las reservadas (2005: 69). Éstas se caracterizan por un uso más marcado del lenguaje no verbal, la aceptación de las interrupciones, la incomodidad de los silencios, una menor distancia entre los interlocutores y un mayor contacto físico y visual.

Para resumir los preceptos de este autor hemos confeccionado la siguiente tabla:

México	España
Cultura basada en las relaciones	Cultura moderadamente basada en los negocios
Formal	Formal moderada
Policrónica	Policrónica moderada
Expresiva	Expresiva

Las conclusiones de Gesteland se aproximan bastante a las de Hofstede. Si bien España y México poseen rasgos culturales comunes, las personas de negocios deben ser conscientes de sus diferencias si pretenden llevar a cabo reuniones interculturales con la máxima eficacia.

III. 2.3. Búsqueda en Internet

Con una base teórica como la anterior, decidimos continuar la investigación a través de Internet. Son incontables las páginas dedicadas a la cultura de los negocios en la red, lo

cual es indicativo de que el sector empresarial es consciente de que un conocimiento de la cultura es imprescindible para los gestores globales del mundo en el que vivimos. En la página web de su consultora, los estudiosos Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner²⁰ hablan de la cultura como el contexto que define la esencia de las relaciones entre las personas y el entorno en el que trabajan y además, ofrecen sus servicios de expertos en relaciones interculturales a organizaciones y empresas.

Dentro de las muchas páginas que revisamos en Internet, las siguientes son las que nos han facilitado más información:

*PIAPYME*²¹

Página del programa integral de apoyo a las pequeñas y medianas empresas puesto en marcha por la Comisión Europea y la Secretaría de Economía del Gobierno de México. Su finalidad es facilitar el establecimiento de redes comerciales entre las PYMES mexicanas y la Unión Europea.

Uno de los enlaces está dedicado a abordar la cultura de negociación en México. Esta página subraya el carácter efusivo de los mexicanos en las relaciones comerciales y destaca la importancia de no rechazar el contacto físico. Asimismo, recuerda que “una buena relación personal es la base del éxito comercial en México”. En cuanto a la cronémica, hace hincapié en la flexibilidad del concepto del tiempo y define como normal un retraso de 30 minutos en una reunión de negocios. Otros puntos de interés son el “comportamiento machista” de los mexicanos, la formalidad en el trato y el protocolo en la indumentaria: los hombres vestirán traje oscuro y corbata, mientras que las mujeres llevarán maquillaje, tacones y traje o vestido elegante.

²⁰ La página web de los neerlandeses Trompenaars y Hampden-Turner es www.thtconsulting.com. Uno de sus libros más conocidos internacionalmente es *Building Cross-Cultural Competence* (ver bibliografía), en el que presentan una serie de modelos culturales basados en sus investigaciones.

²¹ Enlace: <http://www.cemue.com.mx>

*Gestiópolis*²²

Se trata de un portal sobre economía que se denomina “Comunidad de conocimiento en negocios en Hispanoamérica”. Entre sus múltiples enlaces y contribuciones, cuenta con un artículo del Dr. Habib Chamoun-Nicolas, que presenta una investigación realizada en México sobre la cultura de negociación en este país. Siguiendo la estela de Hofstede y Gesteland, los resultados del estudio muestran la importancia del factor “relación” frente al factor “negocio” (especialmente en el sur del país²³), la actitud ganar-ganar²⁴ en las negociaciones, la preferencia por las reuniones informales (sobre todo en empresas pequeñas y medianas), el uso del lenguaje indirecto, las diferencias en la sensibilidad al tiempo y otros factores.

*Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Exteriores del Gobierno de Venezuela*²⁵

Esta página web contiene un extenso documento titulado “Cómo hacer negocios en México” que ofrece un pormenorizado listado de aspectos relacionados con la etiqueta y el protocolo, por ejemplo la vestimenta (se insiste en el aspecto conservador, los tonos oscuros, la femineidad en la mujer y la necesidad de llevar medias y chaqueta incluso en los calurosos meses de verano). Asimismo, se señalan los temas de conversación apropiados (paisajes, historia, cultura o clima de México) y los que se deben evitar (religión, política, inmigración ilegal o referirse a México en términos desfavorables). Otro apartado importante es el del tratamiento: es necesario utilizar siempre los títulos de forma respetuosa y no tratar a nuestro interlocutor por su nombre de pila a menos que nos lo soliciten expresamente. El título utilizado es el correspondiente al nivel académico (por ejemplo, Licenciado Rodríguez) o en su defecto, el título de cortesía *Señor* o *Señora*. Dirigirse a alguien con un título que no le corresponde puede ser ofensivo. También se refiere esta página a los horarios comerciales, la impuntualidad, la importancia de las relaciones y el estilo de comunicación indirecto, en línea con las anteriores.

²² Enlace: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/culneme.htm>

²³ Por supuesto, existen variaciones culturales documentadas dentro de México, especialmente en las zonas fronterizas, aunque la extensión de la memoria no nos permite detenernos en ellas.

²⁴ Del inglés *win-win culture*. Según esta fórmula, ambas partes deben salir satisfechas de la negociación, alcanzándose resultados óptimos.

²⁵ Enlace: <http://www.mre.gov.ve/dipcom/etiqueta/espanol/mexico.doc>

*Executive Planet*²⁶

Se trata de una página que ofrece guías sobre la cultura de los negocios en diferentes países del mundo, incluido México. Aunque está fundamentalmente dirigida a un público norteamericano, destaca aspectos importantes para nuestra investigación como el concepto del tiempo, la importancia de las relaciones y el significado de la palabra “mañana” como sustituta de un “no” rotundo. Esta página también otorga una relevante importancia a aspectos propios del protocolo como la vestimenta (siempre formal), los temas de conversación apropiados, la adecuación de los regalos, etc. En cuanto a estos dos últimos asuntos no parece existir una convención universalmente establecida. Se alude también a la comunicación no verbal, recalcando la efusividad de los mexicanos, que incluye abrazos como saludos iniciales ante los que el visitante no debe sentir rechazo. Se mencionan otros gestos como apoyar las manos sobre las caderas en señal de amenaza o mantener las manos en los bolsillos, síntoma de mala educación. Asimismo, se afirma que el sonido “pssst” no resulta vulgar ni ofensivo a la hora de dirigirse a alguien en una reunión.

*Senate Street*²⁷

Este blog pertenece a un norteamericano que, por motivos familiares, tiene relación con México y otros países latinos. Acaba de comenzar su andadura profesional y ya es consciente de la importancia de comprender las diferencias culturales, lo cual le reportará una ventaja competitiva a la hora de alcanzar el puesto que desea. En esta línea, destaca la importancia de la establecer una relación personal no solo antes de emprender el negocio, sino también una vez éste ha concluido. También es reseñable el hecho de que los mexicanos no sigan el concepto “el tiempo es oro” con tanta rigidez como otras culturas, lo que puede llegar a ocasionar conflictos.

²⁶ Enlace: www.executiveplanet.com

²⁷ Enlace: <http://senatestreet.blogspot.com/>

Otras

Destacamos otros enlaces de interés como www.comerciomexico.com y www.protocolo.org. Asimismo, muchas embajadas extranjeras ofrecen en sus páginas guías de viaje y de negocios para sus compatriotas, como www.usembassy-mexico.gov (Embajada de Estados Unidos), www.canadainternational.gc.ca/mexico-mexique/comm_mex/index.aspx?lang=es (Embajada de Canadá), www.auswaertigesamt.de (Alemania) y un larguísimo etcétera. A su vez, organismos financieros como el Banco Mundial (web.worldbank.org) o el Banco de México (www.banxico.org.mx) proporcionan información adicional.

III. 3 Conclusiones

Como primera conclusión de esta parte de la investigación es obligatorio señalar que la bibliografía consultada, que incluye obras de reputados antropólogos y estudiosos, nos lleva a colegir que la cultura de negocios de México difiere de la española. Si bien ambos países no se encuentran en polos opuestos, sí hemos de recalcar aquellas particularidades que merecen un estudio detallado por parte de quienes pretendan desempeñar actividades comerciales en México o con mexicanos. De acuerdo con la investigación de la literatura y de las páginas web reseñadas, hemos establecido siete bloques de análisis que serán trasladados a la encuesta que presentamos en el siguiente capítulo.

El primero de ellos es la importancia de las relaciones en la cultura empresarial mexicana. Hemos visto cómo Gesteland y Hofstede argumentaban que las relaciones personales primaban sobre los negocios en el país americano. Es un aspecto que todas las páginas web consultadas coinciden en destacar, incluyendo el documento de consejos prácticos para el inversor en México que publica el ICEX²⁸, según el cual:

²⁸ Consejos prácticos y otra información útil para el inversor en México. Elaborado por el ICEX y disponible en <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=482302>

“En México se da más importancia a las relaciones personales dentro del trabajo que en España, comparta tiempo así con sus interlocutores e interésese por su entorno personal”.

Por este motivo, nuestra encuesta dedicará un bloque a analizar la importancia de los contactos, la palabra que se utiliza para denominarlos o el grado de compenetración que debe existir para que un mexicano pueda hacer negocios en un clima de confianza.

El segundo bloque se centra en la formalidad y la cortesía. Veremos cuál es el tratamiento que debemos dispensar a nuestros interlocutores y cómo dirigirnos a ellos. En este apartado cabe también el aspecto formal marcado por las jerarquías, la vestimenta y el aspecto impecable que han de tener los elementos visuales que se utilicen en una reunión, como las presentaciones.

En tercer lugar nos detendremos en la exploración del concepto del tiempo en México. Deseamos ahondar en el rasgo de “flexibilidad” que toda la bibliografía otorga a los mexicanos en este sentido y averiguar si este carácter maleable supone un inconveniente u obstáculo para las personas que tienen una cultura más rígida con respecto al tiempo, como la española.

Pensamos que el lenguaje no verbal también es clave a la hora de negociar y forma parte indisoluble de la cultura que pretendemos enseñar a nuestros alumnos²⁹. Así, en el cuarto bloque, analizaremos qué gestos son considerados ofensivos o cuáles, pese a que pudiera no parecerlo, son totalmente normales.

Centrándonos más en el estilo de negociación, deseamos conocer hasta qué punto el mexicano emplea rodeos y circunloquios para evitar dar respuestas demasiado rotundas o tajantes. Esta particularidad se tratará en el bloque número cinco.

Los temas de conversación que se consideran adecuados, inadecuados e incluso tabúes serán objeto del sexto apartado.

²⁹ La innegable importancia de la comunicación no verbal en el aprendizaje de idiomas está recogida de forma magistral en el libro *Comunicación no verbal y enseñanza de lenguas extranjeras* de Ana María Cestero Mancera, publicado en Arco Libros en 1999.

Por último, hemos decidido dedicar un apartado de nuestra encuesta a la situación de la mujer de negocios de México (bloque séptimo). Según la bibliografía, esta cultura es típicamente machista y por ello deseamos oír en primera persona, a través de la voz de nuestros informantes, si esta situación puede llegar a resultar difícil para mujeres que proceden de entornos diferentes. Según el artículo de Zabludovsky (2007: 23), aunque se ha incrementado la participación de las mujeres en altos cargos, el número de féminas disminuye a medida que se escala en la pirámide de la organización. Zabludovsky achaca esta brecha a factores socioculturales de carácter general y a las expectativas sobre los hombres y las mujeres tanto en el ámbito público como en el privado.

Estas siete líneas básicas constituirán el eje central de la encuesta que presentamos en el siguiente capítulo.

Capítulo IV: Encuesta

IV.1. Introducción

En el capítulo anterior hemos estudiado los rasgos distintivos de la cultura mexicana en el contexto de los negocios y, basándonos en las aportaciones teóricas de autores como Hall (1990), Hofstede (1991) y Gesteland (1999), hemos obtenido una base que nos ha permitido establecer una comparación entre las culturas de negociación de España y México.

Asimismo, hemos reforzado nuestras indagaciones visitando las numerosas páginas web dedicadas a estos asuntos, que han aportado aún más datos que complementan los anteriores.

Aún así, hemos considerado necesario profundizar en nuestra investigación y verificar los resultados obtenidos hasta el momento. Para ello, hemos elaborado un cuestionario destinado a personas que, por su trabajo, tienen un conocimiento profundo de la realidad de los negocios, tanto en España como en México. Estas personas han vivido en primera persona negociaciones y reuniones en México o con mexicanos y nos ofrecerán una información que consideramos extremadamente valiosa para determinar cuáles son las diferencias entre ambos países y las particularidades que el docente de español debe conocer para poder transmitir a sus alumnos. Insistimos en la idea inicial de nuestro trabajo: no todos los estudiantes de español de los negocios que aprenden en Europa van a desarrollar su actividad profesional en España y, dada la importancia de atender las necesidades tan específicas de estos alumnos, consideramos imprescindible que en las programaciones se reflejen las variaciones culturales del lugar en el que van a trabajar.

Partiendo de esta hipótesis y de la oportunidad y necesidad de este estudio, decidimos crear un cuestionario de carácter semiabierto que pudiera proporcionarnos datos tanto cuantitativos como cualitativos para cumplir con nuestro objetivo. Lamentablemente, debido a la limitación del tiempo de entrega de este trabajo y a la imposibilidad de alcanzar un número superior a 30 informantes dentro del plazo, nuestras conclusiones numéricas no pueden considerarse estadísticamente significativas, ya que contamos con

un total de 15 participantes. No obstante, sí presentamos los datos numéricos obtenidos, porque pueden apuntar la tendencia de los resultados para próximas investigaciones. Nuestra intención futura es la de continuar con este estudio realizando el cuestionario con una muestra mucho más amplia.

Teniendo en cuenta lo anterior, decidimos dar al análisis cualitativo de nuestros resultados un mayor protagonismo. En primer lugar, el cuestionario se ha categorizado en siete bloques fundamentados en los análisis bibliográficos y de Internet: la importancia de las relaciones, la formalidad, el concepto del tiempo, el lenguaje no verbal, el estilo de negociación, los temas de conversación adecuados y la situación de la mujer.

En el estudio que Atienza y sus colaboradores (2005: 24) realizan en la Universidad de Oviedo para conocer las representaciones culturales que tiene de España un número importante de estudiantes extranjeros, los autores destacan la importancia de un paradigma de investigación constructivista

“que se plantea como objetivo aproximarse a comprender cómo los sujetos experimentan los significados intersubjetivos – de su cultura o de las culturas ajenas- y cómo se las arreglan para interpretarlos y reconstruirlos.”

Este enfoque también tiene una base relativista que sostiene que los conocimientos no pueden venir dados prescindiendo de los sujetos y los contextos.

No pretendemos con nuestro análisis buscar resultados coincidentes y generalizables, sino destacar las singularidades y las divergencias de nuestros informantes a la hora de percibir las diferencias culturales de dos comunidades de habla. Tratamos de evitar así el peligro de que las generalizaciones nos conduzcan a representaciones estereotipadas, como advierten Denis y Matas Pla (2002: 24). Consideramos que los datos cualitativos que aportan las personas que han participado en nuestro trabajo a través de sus comentarios son de gran valor a la hora de acercarnos a los fenómenos estudiados. En los siguientes epígrafes se detallan las características de la encuesta, que puede encontrarse en el Anexo A.

IV.2. Participantes

Como anticipábamos en la introducción, nos resultó difícil obtener la muestra de 30 informantes prevista inicialmente. Puesto que el análisis será cualitativo, los datos demográficos nos proporcionan también información de interés. La muestra ha consistido en 15 personas con las siguientes características:

Han respondido a la encuesta 7 mujeres y 8 hombres, lo que nos da una proporción bastante equilibrada en este sentido.

También la franja de edad presenta una notable igualdad, ya que 8 personas tienen entre 25 y 35 años y 7 de ellas se encuentran en la franja entre 35 y 45 años.

Todos los informantes declaran tener un nivel de estudios superiores, salvo uno de ellos, que indica tener otros estudios, aunque sin especificar.

Predomina la nacionalidad española, con un número de 11 personas. De ellas, 9 residen actualmente en México y 2 lo han hecho en el pasado. Por su parte, contamos con las aportaciones de 3 mexicanos y de un ciudadano con la doble nacionalidad. Finalmente, una de las entrevistadas es alemana, aunque ha vivido varios años tanto en España como en México por motivos laborales.

IV.3 Estructura y contenido

El cuestionario que puede consultarse en el Anexo A está dividido en los siete bloques mencionados en la introducción y que se desglosan en los siguientes epígrafes. Cada bloque contiene una serie de afirmaciones acompañadas de una escala del 1 al 5. El entrevistado debe mostrar su acuerdo (1 es el máximo acuerdo) o desacuerdo (5 es el mínimo) con dichas aseveraciones.

Asimismo, cada bloque incluye al final una pequeña sección dedicada a comentarios, en la que los participantes pueden añadir anécdotas u observaciones relativas al tema

tratado. Es precisamente esta última parte la que nos proporciona la información cualitativa que pasaremos a analizar a continuación.

IV.4. Análisis de los bloques

IV.4.1. Bloque 1

En el primero de los bloques hemos tratado de dilucidar hasta qué punto la cultura de los negocios en México es, en palabras de Hofstede (1991), *relationship-based*, es decir, una cultura en la que las relaciones personales priman sobre el trato o el negocio. La tendencia general en las respuestas de nuestros informantes es la del acuerdo, aunque aquí muchos de ellos han matizado sus respuestas con comentarios de gran interés para el análisis cualitativo.

Parece claro que nuestros informantes destacan la importancia de contar con un contacto local que les abra la puerta ante nuevos negocios (11 de 15 encuestados). Según sus aportaciones, en la cultura mexicana sigue existiendo esa preferencia porque las cosas se hagan de una forma más personalizada. Inciden en el hecho de que si se establece una relación personal y se es invitado a un hogar mexicano, puede resultar brusco hablar de negocios. En cuanto a este punto, algunos comentarios por parte de los españoles indican que:

“Es cierto que las relaciones personales parecen ser más importantes a la hora de hacer negocios en México que en España. Aún así somos muy similares la hora de actuar, digamos que en una escala de 1 a 10, España sería un 6,5 como importancia en relaciones personales y México sería un 8”.

“El mexicano te lleva de comidas, te invita a su casa, se ofrece cordialmente a ayudarte en lo que necesites. Esto puede ser un arma de doble filo, porque en cierto modo te están coaccionando para que puedas llegar a tomar una decisión a su favor”.

Desde el punto de vista de un mexicano, uno de los informantes de esta nacionalidad señala:

“Muchas veces [los mexicanos] solemos postergar temas serios que implican dinero y nos vamos primero a lo banal y cotidiano. Es una cuestión cultural”.

No obstante, los matices aparecen en el resto de las preguntas relacionadas con esta cuestión. Así, hay una gran disparidad de respuestas a la hora de afirmar que lo habitual es que no se comience a hablar de negocios hasta la tercera o cuarta reunión, como afirma Gesteland (2006: 225).

En un plano más lingüístico, preguntábamos a nuestros encuestados si la palabra “palanca” era la utilizada para designar al contacto local que introduce al empresario a nuevos negocios. La mayoría de los participantes no dan este significado al término “palanca”. Veamos cómo lo explican algunos de ellos:

“Con este término se refieren al favoritismo, no a un mero contacto que abra la comunicación entre dos interlocutores”. (Mujer, española).

“Yo aún siendo mexicana he tardado 1 año en encontrar trabajo y todo se debió a la “palanca” idónea para comenzar a trabajar”. (Mujer, mexicana).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su vigésima segunda edición, ofrece la siguiente acepción de “palanca” en Cuba y El Salvador: “persona influyente que apoya a alguien³⁰”. Nuestra búsqueda continuó en el banco de datos de la Real Academia Española (CREA) limitando los resultados a la zona geográfica de México. Este término tenía una presencia del 9,66% en el campo de los negocios. Uno de los textos que esclarece el significado de “palanca” aparece en el libro titulado *Perfil del mexicano*³¹. Hablando de los políticos, los autores afirman: “Claro está que consiguiendo una palanca le permitirá gozar de cierta influencia y esto redundará en su bienestar personal”.

³⁰ Consulta realizada en la versión en línea del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española el 1 de septiembre de 2008. <<http://www.rae.es>>

³¹ Los autores de este libro son Matute Vidal y Matute Ruiz de Vázquez. *El perfil del mexicano* fue publicado en 1995 por la editorial Edamex.

Podríamos concluir que la acepción de esta palabra se acerca más al sentido figurado de “enchufe” en España que al de mero intermediario. Por lo tanto, hemos de tener cuidado a la hora de presentar esta voz en clase, ya que su significado no se ajusta al descrito por Gesteland (2006: 225). Uno de los entrevistados (español) nos señala que el término al que nos referimos es el de *chaparrito*, aunque no encontramos en los diccionarios ninguna definición que se ajuste a nuestro contexto.

IV.4.2. Bloque 2

En lo que se refiere al tema de la formalidad también existe un elevado grado de acuerdo en aspectos fundamentales, aunque como en el caso anterior, muchos de los encuestados hacen aclaraciones o matizaciones que consideramos importante reseñar.

Es absolutamente unánime el acuerdo con respecto al formulismo empleado para el tratamiento formal (el 100% está de acuerdo o totalmente de acuerdo). Estas respuestas confirman los preceptos reflejados en las páginas web y los libros mencionados en el capítulo III. En conclusión, se utiliza el título profesional y el apellido (Licenciado Martínez) y, si el nivel de confianza aumenta, se puede pasar a utilizar solo el título (Licenciado).

Sin embargo, algo parece estar cambiando en México en lo que a la formalidad se refiere³². Así, sólo 3 de los 9 encuestados están de acuerdo en que el uso del título es capital y que es una grave ofensa emplearlo de forma incorrecta. Uno de los encuestados (entre 25 y 35 años) manifiesta:

“Creo que existen diferencias muy grandes en cuanto a este tema en las diferentes generaciones de mexicanos. Todavía hace 15 o 20 años el tener el título de licenciado tenía mucho peso y la gente solía inventarse títulos solo para ganar respeto y seriedad. Las generaciones actuales ya no dan tanta importancia al título”.

³² La continuación de este estudio nos permitirá elaborar un análisis más detallado sobre las divergencias debidas a factores como el sexo, la procedencia o la edad, que ya se apuntan en esta primera aproximación.

Desde el punto de vista de los españoles, sin embargo, parece que sí se da mucha importancia al uso del título adecuado, como muestra el siguiente comentario:

“Todo muy parecido a España excepto el tema del título, que aquí es importantísimo mencionarlo antes del nombre”.

Tampoco los encuestados han detectado diferencias significativas en el estilo conservador a la hora de vestir ni en la sensación de verse obligados dar constantes pruebas o muestras del propio estatus.

No obstante, sí son mayoría quienes otorgan una gran importancia a realizar buenas presentaciones visuales (14 de 15) y a tratar siempre de mantener reuniones al más alto nivel. En este sentido, mostramos algunos comentarios:

“Se negocia por niveles según quien tengas delante y siempre preparando la siguiente reunión de mayor nivel”. (Hombre, español.)

“Si observas que la otra parte antepone mucho la titulación. Si es necesario y así lo crees, haces lo mismo para que se respire en el ambiente un mismo nivel y la falta de tal no te deje en desventaja.” (Mujer, mexicana).

IV.4.3. Bloque 3

La parte dedicada al concepto del tiempo y a las diferencias en su percepción por parte de españoles y mexicanos se caracteriza por una marcada homogeneidad. Catorce de los quince encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que, en general, el concepto del tiempo es mucho más flexible en México que en España. Nuestro informante mexicano nos aporta esta valoración, plenamente coincidente con las tesis de Gesteland (1999) y Hofstede (1991):

“Durante mi estancia en Francia hace cuatro años conocí a muchos españoles y era un chiste común el burlarse del “ahorita” mexicano, que es una expresión muy ambigua y que la usamos mucho para precisar el tiempo y en general no precisa nada, ahorita

puede ser en dos minutos o en una hora sin distinción. Creo que los mexicanos somos más relajados y los europeos son demasiado pendientes del tiempo”.

Hay afirmaciones aún más tajantes:

“Es raro que se comprometan a algo y lo cumplan en plazo (proveedores)”. (Hombre, español).

“Cuando ya amarraste el negocio empiezan las impuntualidades...Te atiendo tarde, te mando tarde el material, te contesto al teléfono cuando quiero y puedo, etc.” (Mujer, mexicana).

Como en los aspectos que hemos tratado anteriormente, las discrepancias surgen cuando matizamos este concepto de flexibilidad temporal. Así, solo cuatro de quince personas están de acuerdo en que un retraso entre 30 y 60 minutos es aceptable en una reunión de negocios.

Volviendo al plano lingüístico, Gesteland (2006:226) nos indicaba las expresiones “a la gringa” y “a la mexicana” para expresar la exigencia o ausencia de puntualidad. De los quince participantes, once conocían la expresión y además, nos han aportado otras versiones como “a la chamaquita” y “a la cubana” (puntual e impuntual, respectivamente). Uno de los encuestados no traslada esta otra variante:

“En las invitaciones de boda, si se quiere empezar a la hora se dice horario español. Si no, se sobreentiende que todo empieza 30 minutos más tarde y que la novia viene en 60 minutos”. (Hombre, español)

Aunque muchos apunten al hecho de que la impuntualidad no es tan acusada en México, llama la atención el variado número de expresiones que se utilizan para designarla.

IV.4.4. Bloque 4

En cuanto al lenguaje no verbal, la primera de las preguntas va dirigida a averiguar si existe una gran diferencia en cuanto a la efusividad entre ambas culturas. Nueve de quince se muestran de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de que los mexicanos son más expresivos y efusivos, pero siendo este un análisis cualitativo, no podemos olvidar que también hay dos casos que manifiestan exactamente lo contrario. Se trata de una española y de una mexicana, aunque ninguna de ellas ha aportado comentarios que sustenten su afirmación.

Con la excepción de la efusividad y la cercanía en el contacto de los mexicanos, no se alcanza acuerdo en el resto de ejemplos de lenguaje no verbal que presentamos en la encuesta basándonos en la información de algunas páginas web. Así, hay todo tipo de opiniones relacionadas con el hecho de rehuir o fijar la mirada, mantener las manos en los bolsillos o colocar los brazos en jarras en actitud de amenaza.

IV.4.5. Bloque 5

Este es uno de los bloques que resulta más interesante para nuestra investigación, ya que es el que más directamente aborda el estilo de negociación y el que nos ha permitido observar el estrecho vínculo que une la lengua y la cultura. Todos los estudios antropológicos citados a lo largo del trabajo apuntan al hecho de que la mexicana es una cultura que utiliza rodeos y un lenguaje indirecto a la hora de tratar asuntos comerciales. Utilizando la terminología de E.T. Hall (1990), se trata de una cultura de alto contexto, es decir, una cultura en la que no es necesario explicitar todos los elementos que rodean a la comunicación porque se espera del interlocutor que los comprenda y los comparta.

El porcentaje de acuerdo cuando preguntamos si el lenguaje de los negocios es más indirecto en México que en España es del 80%. Esta cifra ya es indicativa, pero se dispara hasta el 100%³³ cuando preguntamos directamente si los mexicanos evitan decir “no” cuando están negociando y prefieren utilizar expresiones más imprecisas como

³³ Pese a que los datos porcentuales indicados no son estadísticamente significativos, consideramos relevante para futuras investigaciones el hecho de que todos los encuestados hayan mostrado su acuerdo a la hora de responder a esta cuestión.

“mañana”, “pronto” o “lo consideraremos”. Para destacar aún más la importancia que tiene este aspecto y cómo ha constituido un choque para los españoles, citaremos algunos comentarios de informantes de esta última nacionalidad:

“Realmente no saben decir NO o no pueden”.

“El no saber decir que no es muy común. Dicen que es por vergüenza a preguntar o para no ofender”.

“No existe el NO aunque se produzca”.

Este miedo a la vergüenza o a ofender a los interlocutores que señala uno de los encuestados se refleja también en el hecho de que el mexicano evita el enfrentamiento en una negociación (catorce de quince se muestran de acuerdo con ello). En este caso, cabría pensar que toda cultura trata de evitar el enfrentamiento, es decir, a nadie le gusta que una reunión de negocios desemboque en una pelea. Sin embargo, con enfrentamientos nos estamos refiriendo a situaciones en las que hay una confrontación de pareceres o en las que no existe un acuerdo inicial. Este valor cultural intrínseco hace que los mexicanos tengan la tendencia a minimizar o incluso a elidir por completo los obstáculos que puedan aparecer en su camino. Una de las preguntas del cuestionario pretendía saber si los informantes habían advertido esa forma de actuar y si sus interlocutores les aseguraban que todo se solucionaría cuando en realidad no existía una disposición para ello. La respuesta afirmativa es de un contundente 100%. Veamos algunas citas al respecto por parte de los españoles:

*“El mexicano no te dice que no a la primera. Eso es un *coñazo* porque te hace trabajar más y se pierde el tiempo.”*

Es curioso observar que, pese a que este parece ser un elemento claramente diferenciador para los españoles, la informante de nacionalidad alemana afirma:

“Eso también existe en España. No te preocupes, todo saldrá bien...”

IV.4.6. Bloque 6

En el bloque dedicado a los temas de conversación encontramos algunas divergencias, pero una clarísima tendencia al acuerdo. Todos los informantes opinan que el mexicano agradecerá un interés genuino del visitante por su país y cultura, evitando comentarios negativos. No obstante, tanto españoles como mexicanos coinciden al afirmar que son estos últimos los más críticos con su propio país:

“Sin embargo ellos [los mexicanos] se muestran muy críticos con México, pero no se debe seguir esa corriente”. (Hombre, español).

“Por el propio malinchismo³⁴ muchas veces somos los propios mexicanos los que terminamos hablando de los defectos que tenemos y de nuestros problemas, pero no aceptaremos que la crítica venga del exterior”. (Mujer, mexicana).

También existe un acuerdo con respecto a la consideración del dinero, que no constituye en absoluto un tema tabú.

“Los precios no son tabú en ninguna conversación, ni para bien ni para mal”.

IV.4.7. Bloque 7

Quisimos dedicar un bloque a analizar la situación de la mujer de negocios en México porque consideramos importante que las alumnas sean conscientes de las posibles circunstancias que se encuentren en este país. En la bibliografía y en el rastreo de Internet se alude con bastante frecuencia al carácter machista de la sociedad mexicana. Solo uno de los comentarios, realizado por una mujer española, se muestra tan tajante:

“La sociedad mexicana es infinitamente más machista que la española.”

³⁴ La vigésima segunda edición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua define la voz malinchismo de la siguiente manera: *Méx.* Actitud de quien muestra apego a lo extranjero con menosprecio de lo propio.

Aunque aproximadamente la mitad de los encuestados afirma que hablar de la situación laboral de la mujer no constituye un tabú, sí surgen muchos comentarios a raíz de una de las costumbres que parecen más arraigadas en México: el hecho de que la mujer no debe invitar al hombre en una comida de negocios a menos que lo haga por adelantado. Aquí las respuestas también son variadas:

“En ningún sitio se permite que la mujer pague salvo que esté pactado.” (Hombre, español).

“Lo de invitar a una comida es casi imposible, ellos se sienten sumamente ofendidos”. (Mujer, española).

La pregunta final trataba de averiguar si para la mujer española es difícil introducirse en el mundo de los negocios en México. Ocho de los quince encuestados opinan que no lo es y los comentarios al respecto van desde la ausencia de problemas...:

“No tuve problemas con los hombres mexicanos, al contrario, son muy corteses. Sin embargo, hay que demostrarles al principio que sabes de qué estás hablando” (Mujer, alemana).

“No puedo constatar que el hecho de ser mujer y española suponga dificultades añadidas para cerrar negocios con hombres en México. Creo que hay otros factores como la calidad del producto, precio, etc., que pesan más” (Mujer, española).

“Pese a ser una sociedad eminentemente machista, conozco el caso de ejecutivas madrileñas y zaragozanas que hacen negocios de carácter individual con empresas mejicanas” (Hombre, español).

...hasta la aparición de dificultades:

“Negociar es difícil, siempre tienen el referente masculino. Bueno, aquí estamos las mujeres poco a poco para cambiar esto, pero eso, poco a poco” (Mujer, española).

IV. 5. Conclusiones

Los resultados de esta investigación, aunque no aportan datos cuantitativos significativos, sí nos permiten realizar una valoración interesante de los contrastes culturales percibidos desde diferentes puntos de vista, ya que la encuesta fue respondida por personas de distinto sexo, edad y nacionalidad. Por ello, nos gustaría utilizar y ampliar todos estos datos en un trabajo futuro y poder establecer más conclusiones basadas en factores como los arriba nombrados.

Concluyendo con este capítulo, hemos visto que no toda la información que nos ofrece la bibliografía y las páginas web es después confirmada por los encuestados. De hecho, son variadas las opiniones en cuanto a la necesidad de contar con un contacto local para emprender negocios. También hemos apreciado un posible cambio generacional que implica una menor importancia de la formalidad, el estatus o los títulos universitarios. Aunque se ha tendido a observar una homogeneidad importante en cuanto al grado de efusividad, los gestos concretos del lenguaje no verbal no se valoran de forma unánime. Asimismo y pese a que existen datos de la escasa presencia de la mujer en las altas esferas de los negocios, algunas encuestadas no han advertido ninguna dificultad a la hora de tratar con hombres mexicanos. Para otras, sin embargo, la sociedad mexicana es claramente machista.

Hay otros asuntos en los que la opinión de los encuestados ha sido total o prácticamente unánime. Uno de ellos es el de los temas de conversación adecuados y los tabúes. Entre los primeros, todos coinciden en señalar el aprecio que el mexicano mostrará al ver que el extranjero se ha informado sobre el país antes de visitarlo y que alaba su nación y su cultura, aunque los propios mexicanos sean muy autocríticos.

El concepto del tiempo tampoco deja lugar a dudas. El alto índice de encuestados que opina que la noción temporal es mucho más laxa en México –concordando con todos los estudios anteriores- nos hace considerar muy seriamente esta característica. Los mexicanos parecen ser más relajados en general, rasgo que señalan también abiertamente los encuestados de esta nacionalidad.

Esta relajación y falta de precisión enlaza con el bloque 5, relativo al estilo de negociación. Los mexicanos se toman los negocios de una forma más distendida y les gusta que las reuniones se desarrollen siempre en un tono amistoso. Es por eso que en general, evitan ser tajantes a la hora de responder, especialmente si de una negativa se trata. Parecen decir siempre que todo se solucionará, aunque exista un problema importante.

Las diferencias culturales más acentuadas según todo lo visto hasta ahora (el concepto del tiempo y el estilo indirecto) nos van a servir como base para desarrollar las actividades didácticas que proponemos en los Anexos C y D.

Capítulo V: Análisis de materiales de Español de Negocios

Como hemos mencionado en anteriores capítulos, los alumnos europeos que estudian español lo hacen mayoritariamente en sus propios países o en España y utilizan materiales españoles.

En el presente capítulo realizaremos un análisis de diferentes libros de texto de español para extranjeros publicados en España en los últimos 15 años y enfocados a la enseñanza del español de los negocios. Los libros consultados han sido 25 y figuran en un apartado especial de la bibliografía al final de este trabajo.

Nuestro objetivo es muy concreto: deseamos averiguar cómo se presentan los contenidos socioculturales en estos libros de texto y si en ellos se señala de algún modo el hecho de que la cultura no es homogénea en todo el territorio hispanohablante.

V.1. Características y resultados del análisis

Para alcanzar los objetivos propuestos hemos creado un instrumento de análisis que podrá proporcionarnos una información de tipo cuantitativo. Al margen de los datos meramente numéricos, presentamos también unas conclusiones de carácter cualitativo relacionadas con el tipo de contenidos culturales hallados en los manuales examinados.

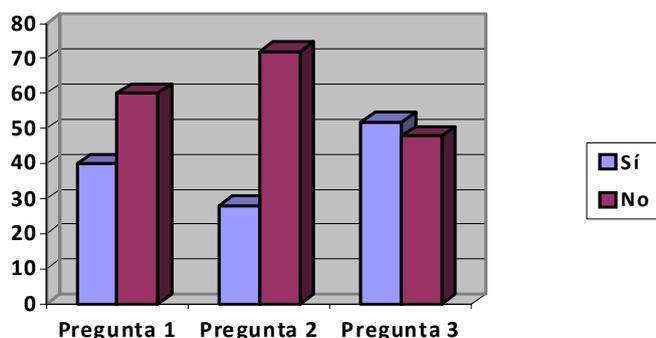
En todos los libros se han analizado estos tres parámetros iniciales para averiguar si se describe alguna variedad hispanoamericana del español, tanto desde el punto de vista lingüístico como cultural.

1 – Se señala que la *lengua* española presenta variaciones en las diferentes zonas en las que se habla español.

2- Se señala que la *cultura* presenta variaciones en las diferentes zonas en las que se habla español.

3- Se presentan contenidos culturales de otras zonas hispanohablantes, además de España.

Estos son los resultados:



Las preguntas 1 y 2 trataban de averiguar si las variantes del español estaban presentes en los manuales. La primera se centraba en los contenidos lingüísticos y la segunda en los culturales. En ambos casos, la respuesta negativa es contundente: un 60% de los manuales no explicita que existen diferencias lingüísticas y un 72% obvia las divergencias culturales. Como defendemos a lo largo de nuestro trabajo, creemos que esta omisión puede confundir al alumno extranjero, quien puede llegar a percibir una homogeneidad lingüística y cultural que no se corresponde con la realidad.

Al llegar a la tercera pregunta nos sorprende que la respuesta afirmativa sea incluso superior a la negativa (52% frente al 48%), es decir, la mayoría de los libros presentan contenidos culturales de América. Ahora bien, este dato necesita un análisis más profundo.

Hemos examinado aquellos manuales que incluyen contenidos de otras zonas hispanohablantes además de España (el 52%), de acuerdo con la distinción de cultura de Miquel y Sans. ¿Se trata de cultura con mayúsculas o con minúsculas? ¿Se presentan datos meramente referenciales o se alude al estándar cultural compartido por una comunidad de hablantes?

Fundamentalmente, los contenidos hallados en los manuales son de carácter referencial, es decir, corresponden al saber de tipo enciclopédico. Lo más frecuentes son:

- datos geográficos y demográficos.
- datos económicos y de la industria de distintos países.
- nombres de empresas y empresarios destacados de América Latina.
- datos políticos (formas de gobierno).
- creencias y supersticiones.
- festividades y celebraciones.

Los datos de tipo geográfico y demográfico son una constante en todos los libros en los que se menciona a Hispanoamérica. Es habitual encontrar un texto dedicado a un país latinoamericano en el que se detalla su superficie, número de habitantes, forma de gobierno, moneda, etc.

A continuación destacan los datos económicos e industriales. Los países latinoamericanos aparecen frecuentemente citados en referencia a tratados o acuerdos internacionales como MERCOSUR. Asimismo, se señalan los sectores de producción más relevantes de cada país como la minería en Bolivia, el petróleo en Venezuela o el turismo en Cuba.

Los datos de tipo económico presentan, por lo general, el retrato de una Hispanoamérica subdesarrollada y son frecuentes los textos relacionados con la ayuda y la cooperación. En menor medida se obtiene la imagen de un continente en constante crecimiento en el que las empresas europeas invierten cada vez más.

Sin querer ahondar en este aspecto por no ser el tema de nuestro estudio, la imagen de los países latinoamericanos aparece habitualmente unida a las creencias tradicionales y las supersticiones, aspecto que no se menciona cuando se trabaja sobre la cultura de España.

Son escasos los manuales en los que encontramos datos culturales de países latinoamericanos que se refieran a la que conocemos como cultura con minúsculas. El método *Al día@*, además de los datos informativos señalados anteriormente, presenta los valores y la filosofía empresarial en México, el peso de las jerarquías y de las relaciones

en los negocios o la ausencia del tuteo en Chile. Además, algunas de las tareas y actividades del manual se centran en América Latina.

Es relevante el caso del método *Profesionales*. En el primer nivel se incide sobre multitud de aspectos culturales de Hispanoamérica, incluyendo la cronémica o la importancia de las relaciones personales en los negocios a través de textos acompañados por preguntas de comprensión. Estos se presentan en apartados llamados “Así somos” o “Sociedad”. A pesar de ello, en muchas ocasiones los elementos culturales de España y los países de América se equiparan por completo. Por ejemplo, en algunos textos se deja entrever que todos los hispanohablantes compartimos la forma de entender el tiempo, cuando a lo largo del estudio hemos observado que esta idea preconcebida no se corresponde con la realidad.

No obstante, lo que más destaca en este método es el hecho de que los contenidos culturales de Latinoamérica tienen una presencia mucho más discreta en el segundo volumen. Así, el siguiente nivel limita los datos culturales a los de tipo referencial o demográfico y las referencias son mucho más generales. Por ejemplo, se habla del lenguaje corporal pero sin hacer referencia a ninguna cultura concreta.

Por su parte, el manual *Cultura y negocios. El español de la economía española y latinoamericana* contiene, siendo fiel a su nombre, numerosas alusiones a la cultura tanto con mayúsculas como con minúsculas. En referencia a la segunda, se hace patente que la idiosincrasia de los países latinoamericanos influye en la cultura de los negocios. A través de textos se ilustran aspectos como el estilo de comunicación, el estilo de negociación, los temas de conversación adecuados, el papel de la mujer, los saludos, la puntualidad, la importancia del estatus, la adecuación de realizar obsequios o la forma de vestir.

El manual *La Comunicación Informal en los Negocios* destaca la importancia del contexto cultural en la comunicación empresarial informal y constituye una revisión de las particularidades culturales del mundo hispanohablante. Concretamente, se tratan temas como las jerarquías en la empresa, la inserción de la mujer en el mundo laboral, el protocolo, la proxemia, la familia o la noción del tiempo.

En equipo.es, en sus tres versiones, también cuenta con un apartado dedicado a Hispanoamérica al final de cada unidad didáctica. Así, además de ofrecerse datos de tipo referencial y diferencias léxicas o fonéticas, sobre todo en los primeros niveles (A1 y A2), se incorporan también informaciones de carácter cultural.

De los manuales de correspondencia, *La comunicación escrita en la empresa*, de Josefa G. de Enterría, es el único volumen que hace referencia explícita a la variación cultural a la hora de redactar escritos. Así, se presentan fórmulas fijas de saludo y despedida, se destaca que la comunicación escrita en México tiene un tono más cordial que en España y se presentan varios modelos de documentos como cartas comerciales, albaranes, pagarés, currículos vitae, etc.

V. 2. Conclusiones

La primera conclusión que podemos extraer en relación con este análisis es que la mayoría de los libros dedicados al español de los negocios no explicita que existen divergencias tanto lingüísticas como culturales en las diferentes zonas de habla hispana. Como ya apuntábamos antes, si la única fuente de aprendizaje de los alumnos fueran los libros, estos pensarían que el idioma y la cultura son iguales en Madrid y en Buenos Aires. No se trata de un asunto sin importancia y menos aún cuando hay negocios en juego. Al omitir esta información en los manuales, además de adoptar una postura etnocéntrica, se está llevando a los estudiantes a asumir creencias inexactas sobre la realidad lingüística y cultural del español.

Aunque aproximadamente la mitad de los manuales aluda a la “cultura” de Latinoamérica, la exposición de ésta se limita a datos demográficos y políticos y no a las diferentes formas de entender el mundo y los negocios. Es curioso observar que algunos libros hacen hincapié en las diferencias culturales entre España y otros países del mundo e incluso en las variaciones entre las distintas regiones de España, pero no dedican la debida atención a Hispanoamérica.

Si acotamos más el análisis y nos centramos en la cultura de negociación, advertimos que escasean los manuales que manifiestan explícitamente que existen diferentes estilos

de negociación determinados por la cultura de cada país o región. Por supuesto, hay excepciones y también hemos encontrado actividades centradas en los aspectos interculturales que fomentan la reflexión por parte del alumno.

Los datos referenciales son interesantes, pero desde luego, no suficientes. El estudiante de español de los negocios debe ser consciente de que la cultura hispanohablante no es homogénea, ya que es probable que parte de su carrera profesional se desarrolle o se relacione en mayor o menor medida con países de América Latina como México.

La tarea del profesor como analista de necesidades es fundamental en este sentido. Será el docente quien detecte qué carencias presenta el alumno y qué contenidos (no solo lingüísticos) debe adquirir. Si nuestros estudiantes trabajan en grandes corporaciones con inversiones en América Latina, debemos prepararlos para que puedan comunicarse de forma eficaz en otros países de habla hispana. Para ello, el profesor precisa de materiales que le permitan transmitir los conocimientos lingüísticos y culturales necesarios para una comunicación fructífera. No podemos olvidar que el comercio y la globalización convierten a los alumnos de español de los negocios en “ciudadanos del mundo” y por tanto, deben desarrollar una conciencia intercultural y saber preparar la vertiente cultural de la negociación antes de emprenderla. Dado que la mayoría de los manuales que hay actualmente en el mercado no proporciona este tipo de material, nuestro trabajo pretende cubrir esta carencia mediante las propuestas didácticas que se exponen en el siguiente capítulo.

Capítulo VI: Propuestas didácticas

VI. 1. Introducción

Como hemos visto en el análisis de los materiales, los rasgos culturales de Hispanoamérica en general y de México en particular³⁵ no abundan en los manuales de español de los negocios. En consecuencia, el docente se ve obligado a crear sus propias actividades para ajustarse a las necesidades específicas de un grupo de estudiantes. Consideramos que si nuestros alumnos van a dedicarse al mundo de los negocios y van a tener que viajar, una parte indispensable de su formación ha de consistir en la adquisición de las nociones culturales propias del lugar en el que van a trabajar, así como en el desarrollo de una competencia intercultural que les permita abordar con respeto, tolerancia y empatía los nuevos contextos en los que se verán inmersos.

Puesto que los dos aspectos sobre los que más han incidido nuestros encuestados han sido el concepto del tiempo y el lenguaje indirecto de los mexicanos, hemos decidido confeccionar una actividad didáctica dirigida a trabajar más profundamente cada uno de estos temas. Pretendemos mostrar nuevos contenidos al alumno y también, que éste reflexione sobre aquello que le acerca y le separa de la cultura meta. Teniendo esto en cuenta, hemos tratado de reflejar las cuatro prácticas que aconseja Calvi (2003:113) a la hora de transmitir el componente cultural y la interculturalidad en el aula de fines específicos:

- Toma de conciencia de la propia cultura, vista a través del espejo de la otra cultura. El contacto intercultural puede ofrecer una ocasión para reflexionar sobre los conocimientos implícitos de la cultura nativa, es decir el *software of the mind*, en la tan acertada como conocida definición de Hofstede, G. (1991).
- Reflexión sobre la experiencia personal en situaciones de comunicación intercultural y eventuales malentendidos etc.

³⁵ Nos referimos a la cultura con minúscula, no a la información declarativa.

- Observación de los fenómenos más relevantes que caracterizan la cultura extranjera, mediante el análisis de documentos auténticos (prensa, televisión, cine etc.)
- Comparación entre los datos que derivan de la observación y los estereotipos que se poseían antes sobre la cultura en cuestión.

Las actividades se presentan en los Anexos C y D de este trabajo y comportan la siguiente estructura: una ficha informativa en la que se recogen los datos básicos de la actividad (tiempo de ejecución, nivel al que va dirigida, etc.) y la propia secuencia didáctica, que comprende la preactividad o calentamiento, el cuerpo central y la postactividad.

VI. 2. Primera actividad

La primera de las actividades gira en torno al concepto del tiempo. Para llevarla a cabo, hemos decidido basarnos en el uso de refranes como reflejo de los valores culturales de la sociedad. Creemos que los refranes pueden ser una herramienta útil para transmitir el sustrato de las creencias de una comunidad de hablantes en particular y para que el alumno reflexione sobre su propia cultura. Salkjelsvik y Martínez (2007:5) sostienen que el refrán:

“posee una serie de características entre las que es importante destacar el que se trate de un elemento propio de la cultura popular. Además, la paremia³⁶ es portadora de una verdad que se considera objetiva en la que la sociedad se circunscribe y persigue un afán didáctico”.

Antes de pasar al estudio de las paremias, reactivaremos el campo semántico del tiempo mediante una serie de actividades. Asimismo, incidiendo en el aspecto intercultural, se pedirá una reflexión profunda por parte del alumno. Se trata de que éste analice cómo se concibe el tiempo en su propia cultura y pueda establecer comparaciones. En todo

³⁶ Paremia: Como rama de la Fraseología existe otra disciplina especializada en el estudio de los refranes o paremias, la Paremiología.

momento hemos tratado de no ofrecer un perfil de “bueno y malo”, sino fomentar el respeto hacia otras formas de ver la vida.

Finalmente, en la postactividad se les pide que activen todos los recursos culturales que se han trabajado durante la sesión para responder a un email de un compañero de trabajo que les pide ayuda al verse inmerso en un conflicto cultural.

VI.3. Segunda actividad

En la segunda actividad vamos a tratar un elemento de la negociación que, además de haber sido destacado por nuestros encuestados, resulta especialmente relevante desde el punto de vista lingüístico, ya que permite ver claramente la interacción entre la cultura y la lengua y cómo la primera se plasma en la segunda.

Uno de los rasgos que caracterizan al negociador mexicano es su forma indirecta de expresarse, especialmente a la hora de dar negativas. Según han comentado nuestros entrevistados, el mexicano tiene miedo a ofender o a crear una disputa y romper el clima de concordia que ha de reinar en las reuniones. Este estilo de negociación choca con otras culturas que son mucho más directas (las que Hall (1978) denomina de bajo contexto o *low context*). Es muy probable que, por su procedencia, alguno de nuestros alumnos tenga un esquema cultural de bajo contexto y le resulte especialmente difícil comprender mensajes que dependen en tal grado de todo lo que rodea a la comunicación.

Para trabajar este asunto nos basaremos en el estudio de un caso a través de un texto escrito. Se trata de la traducción y adaptación de una anécdota que Richard Gesteland recoge en su libro *Cross-cultural Business Behavior* (2006:36) y que ilustra perfectamente una situación de choque entre culturas de alto y bajo contexto.

Los alumnos tratarán de analizar cuáles han sido las causas del malentendido y les haremos plantearse cuál hubiese sido su reacción en caso de encontrarse en la situación que se describe.

Como comentamos anteriormente, este estilo indirecto o elusivo se refleja a su vez en el lenguaje. Por ello, estudiaremos las expresiones que utiliza el mexicano para dar una negativa y que un hablante no nativo puede llegar a entender como una aceptación si no está advertido. Estas expresiones se contrastarán con el estilo mucho más directo del negociador canadiense, en este caso. Se trata de que el componente cultural no se presente como una mera exposición, sino que se integre con los demás componentes linguo-funcionales (Bueso y Vázquez, 1999: 65).

Aprovechando que el texto permite recabar información sobre otros rasgos del estilo de negociación, también trataremos de dilucidar más aspectos típicos de la negociación en México, como la puntualidad o el lenguaje no verbal. Finalmente, como postactividad, se hará un balance de lo aprendido y se reflexionará sobre su utilidad en curso para fines específicos. Uno de los objetivos más claros es que el alumno sea consciente de que está aprendiendo cultura y de que ésta forma parte indivisible de la clase, al igual que el estudio del léxico o de la gramática.

Capítulo VII: Conclusiones

Comenzamos la introducción de este trabajo rememorando el choque cultural que sufrió una ejecutiva alemana con buenos conocimientos de español cuando empezó a trabajar en México. Nuestro punto de partida fue el hecho de que muchos estudiantes de español de origen europeo aprenden nuestra lengua en sus países o en España, aunque después desarrollen su carrera en otros puntos de la geografía hispanohablante.

Hemos descubierto que México es uno de estos puntos de interés para los inversores europeos y cada vez son más los ejecutivos que aprenden español de los negocios con vistas a emprender su actividad empresarial allí. Al comienzo nos preguntábamos si estas personas estaban lo suficientemente preparadas para ello. En un principio cabría pensar que sí, ya que tienen un conocimiento importante del código lingüístico e incluso son conscientes de que éste varía en función del lugar en el que se hable.

Sin embargo, a lo largo de nuestro trabajo hemos puesto de manifiesto que el componente cultural, tan importante en la enseñanza de las lenguas, no está exento de variaciones y la mexicana no es una excepción. Si no mostramos a nuestros alumnos esta riqueza cultural, difícilmente podrán alcanzar con éxito sus objetivos comunicativos.

Como hemos señalado, nadie duda ya de que el componente sociocultural es un elemento que no puede dissociarse del resto de la programación de un curso de español como lengua extranjera. Todos los factores que rodean a la comunicación deben ser tenidos en cuenta para poder comprender y emitir los mensajes de forma eficaz. Esta relevancia, junto con la de la competencia intercultural, se pone de manifiesto tanto en el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas como en el Plan Curricular del Instituto Cervantes.

Puesto que nuestro trabajo se enmarca en el ámbito de las lenguas de especialidad, concretamente en el español de los negocios, hemos investigado cuál es la influencia de la cultura a la hora de entablar negociaciones, mantener reuniones, elaborar presentaciones, etc. Gracias a la exhaustiva investigación bibliográfica hemos podido comprobar qué elementos culturales determinan la forma de negociar de las diversas

culturas y cómo estas pueden clasificarse según ciertos parámetros. Éstos abarcan desde la concepción del tiempo, hasta la comunicación no verbal, pasando por la prioridad de las relaciones o del negocio, la formalidad y también el protocolo.

Partiendo de los estudios bibliográficos iniciales, averiguamos que las culturas de negocios mexicana y española no son radicalmente opuestas, pero sí presentan diferencias que pueden llegar a generar un conflicto o fallo en la comunicación.

De los resultados de los estudios de los autores estudiados³⁷ colegimos que aunque en los dos países existe una tendencia a marcar las distancias entre los puestos más altos y los más bajos del escalafón, este rasgo no es tan acusado en España como en México, donde suele darse más relevancia a los títulos académicos y suele preferirse la negociación con personas del máximo nivel. Esto se refleja también en el grado de formalidad, aparentemente más acentuado en México.

Asimismo, se observan diferencias en la concepción del factor tiempo; pese a que ambas culturas son consideradas policrónicas, la española lo es en menor medida. Otro aspecto destacable es el de la importancia que tienen las relaciones personales a la hora de hacer negocios. De nuevo, ambos países se consideran “basados en las relaciones” en detrimento de los negocios, pero una vez más, México parece llevar este rasgo más al extremo y, según leemos, resulta difícil hacer negocios en este país si no se dispone de buenos intermediarios y si no se dedica el tiempo suficiente a establecer una relación de confianza con el interlocutor.

Igualmente, el grado de expresividad parece ser más pronunciado en México e, incluso a la hora de hacer negocios, son frecuentes los abrazos y las muestras de afecto. Por último, hemos apreciado que a la hora de expresarse, los españoles tienen un lenguaje más directo y menos dado a los rodeos que los mexicanos, que siempre tratan de evitar dar negativas por el miedo a ofender.

El rastreo que se hizo de las múltiples páginas web dedicadas a la cultura de los negocios en distintos países del mundo corroboró en su mayor parte las teorías que

³⁷ Hall (1978), Hofstede (1991) y Gesteland (1999).

hemos resumido en el párrafo anterior, añadiendo además numerosos rasgos propios del protocolo como la adecuación de los regalos de empresa o la forma de vestir. Asimismo, observamos de forma muy frecuente la alusión al machismo de la sociedad mexicana.

El siguiente paso de nuestra investigación consistió en la comprobación de las hipótesis anteriores mediante fuentes de primera mano. Con tal fin, tratamos de obtener una muestra de personas que, por su trabajo, tuvieran un conocimiento suficiente de la realidad de los negocios en los dos países. Desafortunadamente, como ya hemos explicado, no pudimos alcanzar un número de informantes lo bastante alto para establecer conclusiones cuantitativas. Sin embargo, la parte abierta del cuestionario nos brindó una gran cantidad de datos cualitativos que merecieron ser analizados y que nos indican el camino a seguir en futuras investigaciones.

En su mayoría, los encuestados coinciden en que en México es más importante establecer relaciones personales en los negocios, aunque muchos de ellos desmienten que sea necesario mantener hasta cuatro reuniones antes de abordar el asunto comercial. Parece irrefutable también que la formalidad merece gran atención en México, aunque las respuestas de los encuestados apuntan a que puede existir un cambio de tendencia con las generaciones más jóvenes.

A la hora de abordar el concepto del tiempo, la idea de que éste es más flexible en México que en España es prácticamente unánime. En el plano lingüístico, los encuestados nos han facilitado un gran número de expresiones que se emplean en México para definir si uno ha de llegar a una cita con puntualidad o si por el contrario, puede tomarse su tiempo.

En el momento de pronunciarse sobre la efusividad y la expresividad no verbal de los mexicanos, hemos observado notables divergencias entre los participantes y sobre todo, hemos visto desmentidos tajantemente algunos de los comportamientos señalados por varios autores o páginas web.

Uno de los aspectos más interesantes desde nuestro punto de vista ha sido el del estilo indirecto e incluso elusivo de los mexicanos a la hora de dar una negativa o una información no grata, que los encuestados han ejemplificado de forma muy gráfica.

Finalmente y, al igual que en el caso de la formalidad, se aprecia una tendencia al cambio generacional en lo que se refiere al machismo, pese a que, según indican algunas de las encuestadas españolas, aún quede mucho por hacer. Tal vez en este aspecto también influya el hecho de que los entrevistados se mueven en un entorno sociocultural medio-alto.

Las diferencias, aunque no abismales, son significativas y deben ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar la programación de un curso de español de los negocios. Atendiendo a las necesidades específicas del alumno, el profesor ha de facilitar las herramientas y las claves para que éste pueda desenvolverse con eficacia en un contexto comunicativo tan concreto.

En el último capítulo de la memoria hemos sido testigos de que, pese a que los manuales de negocios actuales incluyen contenidos socioculturales, es muy poca la atención que se dedica a su variación en la geografía hispanohablante. Este es el motivo que nos ha movido a proponer dos actividades didácticas que tienen como eje central dos de los aspectos de la cultura de los negocios que más dificultades generan; el concepto del tiempo y el estilo indirecto. El objetivo es tratar los asuntos culturales y sus variantes como un aspecto más del proceso de enseñanza-aprendizaje, abordándolos con la misma naturalidad con la que se asume que se ha de aprender la gramática o el léxico.

Esperamos que los resultados de este estudio, aunque modestos, sirvan a los objetivos planteados en su inicio: concienciar a docentes y discentes de la importancia del elemento sociocultural en la clase de español de los negocios; tener en cuenta que éste experimenta variaciones en el territorio hispanohablante; atender a las necesidades específicas del alumno de ENE y dotar al profesor de materiales que puedan suplir las carencias de los manuales en este sentido.

Los resultados de nuestro estudio pueden constituir la base para investigaciones aún más exhaustivas sobre la cultura empresarial, no solo de México, sino de cualquier otro emplazamiento geográfico en el que nuestros alumnos tengan necesidad de desenvolverse, evitando que se produzcan situaciones de conflicto como las mencionadas a lo largo del trabajo y permitiendo que la comunicación (¡y los negocios!) sean lo más fructíferos posible.

Bibliografía

- Aguirre Beltrán, B. (2000). "El español para la comunicación profesional. Enfoque y orientaciones didácticas". En *Actas del I Congreso Internacional de Español para Fines Específicos*. Ámsterdam, 34-43.
- Andión Herrero, M.A. (2000). "El español y el comportamiento cultural de los hispanoamericanos: aspectos de interés" en *Actas del XIII Congreso Internacional de la Asociación para la Enseñanza del Español como Lengua Extranjera*. Madrid, 130-140.
- Atienza Merino, J.L. et al. (2005). *¿Cómo se ven? ¿Cómo nos ven? Atrapados en los estereotipos. Una investigación sobre las representaciones culturales de estudiantes extranjeros de la Universidad de Oviedo*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Barro, A. Jordan, S. y Roberts, C. (2001). "La práctica cultural en la vida cotidiana: el estudiante de idiomas como etnógrafo". En M. Byram y M. Fleming, *Perspectivas interculturales en el aprendizaje de idiomas: enfoques a través del teatro y la etnografía*. Madrid: Cambridge University Press, 82-103.
- Blanco, A. (2001). "La enseñanza de la lengua del comercio a estudiantes extranjeros". En J. Gómez de Enterría (coord.), *La enseñanza / aprendizaje del español con fines específicos. De la investigación a la práctica en el aula*. Madrid: Edinumen.
- Bueno Alastuey, M.C. (2004). "Needs analysis, results, practical applications and students' perceptions". En I. Sanz Sainz y A. Felices Lago (Eds.), *Las nuevas tendencias de las lenguas de especialidad en un contexto internacional y multicultural*". Granada: Ed. Universidad de Granada, 566-573.
- Bueso, I. y Vázquez, R. (1999). "Propuestas prácticas para la enseñanza de la cultura en el aula de E/LE en los niveles inicial e intermedio: enfoque por tareas". En *Carabela*, nº 45. Madrid: SGEL, 63-92.
- Byram, M. (2001). *Perspectivas interculturales en el aprendizaje de idiomas: enfoques a través del teatro y la etnografía*. Madrid: Cambridge University Press.
- Calderón Salazar, J.A. (2000). "Tratado de libre comercio México-Unión Europea. Análisis, crítica y propuestas". En *Negocios*, nº7. México, 13-17.

- Calvi, M.T. (2003). “El componente cultural en la enseñanza del español para fines específicos”. En *Actas del II Congreso Internacional del Español para Fines Específicos*. Ámsterdam, 107-122.
- Canale, M. y Swain, M. (1980). “Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing”. En *Applied Linguistics*, Vol. 1, 1-47.
- Cestero Mancera, A.M. (1999). *Comunicación no verbal y enseñanza de lenguas extranjeras*. Madrid: Arco Libros.
- Chamoun-Nicolás, H. (2005). “La cultura de negociación en México”. Disponible en Internet en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/culneme.htm>.
- Coronado González, M.L. (1999). “La integración de lengua y cultura en los niveles avanzado y superior: reflexiones y actividades”. En *Carabela*, nº 45. Madrid: SGEL, 93-106.
- Denis, M. y Matas Pla, M. (2002). *Entrecruzar culturas. Competencia intercultural y estrategias didácticas*. Bruselas: De Boeck & Larcier.
- Döhler J. y Castro Soto, G. (2004). “México y la Unión Europea”. En *Chiapas al día*, nº 414. Disponible en Internet en <http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php?id=414>
- Dudley-Evans, T. y St. John, M.J. (2004). *Developments in English for Specific Purposes. A multidisciplinary approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón, R. (1994). “Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas”. En *Gestión y estrategia*, nº6. Disponible en Internet en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art10.html>
- Felices Lago, A. (2005). “El español para fines específicos y su desarrollo en España en la última década”. En *Ideas*, nº1. Heilbronn. Disponible en Internet en: <http://64.233.183.104/search?q=cache:44ZFHTfx-Y4J:www.ideas-heilbronn.org/archivo/1/elements/artic/FelicesLago-El-desarrollo.pdf+memoria+master+manuales+espa%C3%B1ol+fines+espec%C3%ADficos&hl=es&ct=clnk&cd=9&gl=es>
- Fernández-Conde, M. (2004). *La enseñanza de la comunicación no verbal en un curso de español de los negocios según la ELMT*. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija.
- Fernández-Conde, M. (2005). *La enseñanza de la cultura en la clase de español de los negocios*. Madrid: Arco Libros.

- García Santa-Cecilia, A. (1996). "La enseñanza del español en el siglo XXI". En A. Giovanni, E. Martín Peris, M. Rodríguez y T. Simón. En *Profesor en acción*. Madrid: Edelsa, 5-20.
- Geertz, C. (2000). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gesteland, R. (2005). *Cross-cultural business behaviour. Negotiating, sourcing, selling and managing across cultures. 4th edition*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Gómez de Enterría, J. (1995). "Enseñanza interactiva del español para fines específicos: la simulación global". En *IV Jornadas de lenguas para fines específicos*. Alcalá de Henares: Servicio de Publicaciones, Universidad de Alcalá, 483-489.
- Gómez de Enterría, J. (Coord.) (2001). *La enseñanza / aprendizaje del español con fines específicos. De la investigación a la práctica en el aula*. Madrid: Edinumen.
- Gumperz, J.J. y Hymes, D. (1972). *The ethnography of communication*. Nueva York: Holt, Reinhart and Wilson.
- Hall, E.T. (1978). *Más allá de la cultura*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Hall, E.T. (1990). *The silent language*. Nueva York: Anchor Books.
- Hampden-Turner, C. y Trompenaars, F. (2000). *Building Cross-Cultural Competence*. Londres: Yale University Press.
- Hernández, I. (2001). "El español de los negocios en México". En J. Gómez de Enterría (Coord.), *La enseñanza / aprendizaje del español con fines específicos. De la investigación a la práctica en el aula*. Madrid: Edinumen, 85-100.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind*. Nueva York: McGraw-Hill International.
- Iglesias Casal, I. (2003). "Construyendo la competencia intercultural: sobre creencias, conocimientos y destrezas". En *Carabela*, nº 54. Madrid: SGEL, 5-29.
- Instituto Cervantes (2001). *Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas: Aprendizaje, Enseñanza, Evaluación*. Madrid: Anaya.
- Instituto Cervantes (2007). *Plan curricular del Instituto Cervantes: Niveles de referencia para el español*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Martínez de Sousa, J. (2004). *Ortografía y ortotipografía del español actual*. Gijón: Ediciones Trea.
- Matute Vidal, J. y Matute Ruiz de Vázquez, M.I. (1995). *Perfil del mexicano*. México: Edamex.

- Miquel, L. (1997). “Lengua y cultura desde una perspectiva pragmática: algunos ejemplos aplicados al español. En *Frecuencia-L*, nº5. Madrid: Edinumen, 3-14.
- Miquel, L. (1999). “El choque intercultural: reflexiones y recursos para el trabajo en el aula”. En *Carabela*, nº 45. Madrid: SGEL, 27-46.
- Miquel, L. y Sans, N. (1992). “El componente cultural: un ingrediente más en las clases de lengua”. En *Cable*, nº 9. Madrid: SGEL, 15-21.
- Moreno Fernández, F. (1999). “Lenguas de especialidad y variación lingüística”. En S. Barrueco, E. Hernández y L. Sierra (eds.), *Lenguas para fines específicos (VI), Investigación y Enseñanza*. Alcalá de Henares, 3-14.
- Moreno García, C. (2005). “Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación. De la conciencia a la educación intercultural.” En *Carabela*, nº 58. Madrid: SGEL, 49-74.
- Oliveras, A. (2000). *Hacia la competencia intercultural en el aprendizaje de una lengua extranjera. Estudio del choque cultural y los malentendidos*. Madrid: Edinumen.
- Real Academia Española: Banco de datos (CREA) [en línea] *Corpus de referencia del español actual* <<http://www.rae.es>>
- Rodrigo Alsina, M. (1999). *Comunicación intercultural*. Rubí (Barcelona): Anthropos Editorial.
- Salkjelsvik, K y Martínez, J.A. (2007). “Cápsulas culturales: el uso de refranes en la clase de E/LE (nivel A2)”. En *RedELE*, nº11. Disponible en Internet en <http://www.mepsyd.es/redele/revista11/Kari%20Soriano.pdf>.
- Van Ek, J. (1984). *Across the threshold readings from the modern languages projects of the Council of Europe*. Oxford: Pergamon Press.
- Van Hooft, A. y Korzilius, H. (2000). “La negociación intercultural. Un punto de encuentro. La relación del uso de la lengua y los valores culturales”. En *Actas del I Congreso Internacional de Español para Fines Específicos*, Ámsterdam, 44-56.
- Zabludovsky, G. (2007). “México: Mujeres en cargos de dirección en el sector privado.” En *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* [en línea], nº 38, 9-26. Disponible en Internet en <http://redalyc.uaemex.mx>.
- Zanón J. y Hernández, M.J. (1990). “La enseñanza de la comunicación en la clase de español”. En *Cable*, nº5, 12-18.

Bibliografía del análisis de materiales

ESPAÑOL DE LOS NEGOCIOS

MANUALES Y TEXTOS GENERALES EN FORMATO LIBRO POR AÑO DE PUBLICACIÓN

- Horner, D. y Azaola-Blamont, I. (1994). *1000 palabras de negocios*. Barcelona: Wagner Idiomas y Difusión.
- Fajardo, M. y González, S. (1995): *Marca Registrada. Español para los negocios*. Madrid: Santillana/Universidad de Salamanca.
- Centellas, A. (1997). *Proyecto en ... español comercial*. Madrid: Edinumen.
- Matellanes, C. (1997). *Albarán. Español para la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- De Prada, M. y Bovet, M. (1998). *Hablando de negocios. Nueva edición*. Madrid: Edelsa.
- De Prada, M., Señor, A., Señor, M., Zaragoza, A. (1998). *36 actividades para mejorar el español de los negocios*. (Libro + vídeo). Pamplona: EUNSA.
- Brenes García, A. M. y Lauterborn, W. (2002). *La Comunicación Informal en los Negocios*. Madrid: Arco Libros.
- Juan, O., De Prada, M., Zaragoza, A. (2002). *En equipo.es*. (Nivel Elemental: A1/A2). Madrid: Edinumen.
- Juan, O., De Prada, M., Zaragoza, A. (2003). *En equipo.es 2*. (Nivel Intermedio: B1). Madrid: Edinumen.
- Larrañaga Domínguez A. y Arroyo Hernández, M. (2005). *Practica tu español. El léxico de los negocios*. Madrid: SGEL.
- Blanco, A. y Villarrubia, M.S. (2005). *Negocios. Manual de español Profesional*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Pareja, M.J. (2005). *Temas de empresa. Manual para la preparación del Certificado Superior del Español de los Negocios. Cámara de Comercio de Madrid*. Madrid: Edinumen.
- Noriega, A. y Prost, G. (2006). *Al Dí@. Curso superior para los negocios*. Madrid: SGEL.

Noriega, A. y Prost, G. (2006). *Al Dí@. Curso de español para los negocios. Nivel inicial*. Madrid: SGEL.

Juan, O., Zaragoza, A., Ainciburu, C., Muñoz, B. (2007). *En equipo.es 3*. (Nivel avanzado: B2). Madrid: Edinumen.

MANUALES DE CORRESPONDENCIA EN FORMATO LIBRO POR AÑO DE PUBLICACIÓN

Gómez de Enterría, J. (1992). *Correspondencia comercial en español*. Madrid: SGEL.

Gómez de Enterría, J. (2002). *La comunicación escrita en la empresa*. Madrid: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid y Arco/Libros:

Pastor, E. (1994). *Escribir cartas*. Barcelona: Wagner Idiomas/Difusión.

MANUALES DE OTRAS DESTREZAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL Y RECURSOS EN FORMATO LIBRO

González, G. y Marcos de la Losa, M.C. (1998). *Técnicas de conversación telefónica*. Madrid: Edelsa.

MANUALES DE TEMÁTICA ESPECÍFICA EN FORMATO LIBRO POR AÑO DE PUBLICACIÓN

Felices, A. y Ruiz, C. (1998). *Español para comercio internacional*. Madrid: Edinumen.

Felices, A. (Director), Calderón, M^a.A., Núñez, E., Iriarte, E. (2003). *Cultura y Negocios: el español de la economía española y latinoamericana*. Madrid: Edinumen.

MANUALES EN SOPORTE AUDIOVISUAL

Bonell, P. y otros (2004). *Negocio a la vista: Reportajes con actividades para cursos de español de los negocios*. [DVD compatible con todos los sistemas]. Madrid: Edinumen.

ESPAÑOL PROFESIONAL GENÉRICO

Martínez, L. y Sabater, M.L. (2001). *Socios 2. Curso de español orientado al mundo del trabajo*. Barcelona: Difusión.

Ezquerro, G., Arboleya, P., Llanos, C. (2004). *Profesionales 1. Curso de español*. Sejer: En Clave ELE.

Benítez, V., Díaz, S.; Llanos, C.; Mayor, M.; Rubio, M. (2005). *Profesionales 2. Curso de español*. Sejer: En Clave ELE.

González, M., Martín, F., Rodrigo, C., Verdía, E. (2007). *Socios 1. Curso de español orientado al mundo del trabajo*. Barcelona: Difusión.

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

CUESTIONARIO SOBRE DIFERENCIAS CULTURALES ENTRE ESPAÑA Y MÉXICO EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

- Le damos las gracias por responder a nuestro cuestionario. Le rogamos que conteste a todos los ítems indicando si está de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones y que aporte sus experiencias personales en la sección dedicada a los comentarios.
- Le rogamos complete los datos estadísticos, pues son necesarios para el análisis. El cuestionario es anónimo y los datos facilitados son estrictamente confidenciales y solo serán utilizados por los investigadores.

DATOS ESTADÍSTICOS
<p>Sexo</p> <p><input type="checkbox"/> femenino <input type="checkbox"/> masculino</p>
<p>Edad</p> <p><input type="checkbox"/> < 25 años</p> <p><input type="checkbox"/> 25 – 35 años</p> <p><input type="checkbox"/> 35 – 45 años</p> <p><input type="checkbox"/> + 45 años</p>
<p>Formación</p> <p><input type="checkbox"/> Estudios superiores universitarios</p> <p><input type="checkbox"/> Estudios de bachillerato</p> <p><input type="checkbox"/> Formación Profesional</p> <p><input type="checkbox"/> Otros:</p>
<p>Nacionalidad</p>
<p>País de residencia</p>
<p>¿Cuál es su relación con México?</p> <p><input type="checkbox"/> Resido allí por motivos de trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Viajo allí varias veces al año por trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Residí allí en el pasado por motivos de trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Mi empresa tiene relaciones comerciales con México y he participado en reuniones y negociaciones con mexicanos.</p>

CUESTIONARIO

Por favor, marque del 1 al 5 si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

1 = totalmente de acuerdo y 5 = totalmente en desacuerdo.

1. Relaciones

1.1. *En México, es más difícil establecer una relación comercial si no se cuenta con un contacto local que nos presente a nuestros interlocutores en los negocios.*

1 2 3 4 5

1.2. *Este contacto se conoce en México como “palanca”.*

1 2 3 4 5

1.3. *Antes de hablar de negocios es necesario establecer una relación personal.*

1 2 3 4 5

1.4. *Es posible que no se comience a hablar de negocios hasta el segundo o tercer encuentro.*

1 2 3 4 5

1.5. *Cuando se ha forjado una relación personal entre los interlocutores, es posible que el anfitrión mexicano nos invite a su hogar. Se trata de un gesto de amistad y no es adecuado aludir a los negocios durante la cena o la comida.*

1 2 3 4 5

Comentarios

.....

.....

.....

.....

.....

2. Formalidad

2.1. Para dirigirnos a alguien utilizamos el título profesional y el apellido, como Licenciado Martínez. Cuando se tiene más confianza, puede utilizarse solo el título, es decir, Licenciado.

1 2 3 4 5

2.2. El título profesional es sumamente importante. Dirigirse a alguien utilizando un título profesional que no le corresponde puede ser ofensivo.

1 2 3 4 5

2.3. A la hora de entablar una negociación, es aconsejable que el visitante dé constantes muestras de su estatus mostrando su nivel de estudios, el hotel donde se aloja, etc.

1 2 3 4 5

2.4. Hay que procurar que en las reuniones esté siempre presente una persona del más alto nivel en la empresa. No es habitual que se delegue.

1 2 3 4 5

2.5. Para los españoles, el atuendo de los negocios en México resulta demasiado formal y conservador.

1 2 3 4 5

2.6. La apariencia y presentación de documentos, cartas, tarjetas, materiales promocionales, etc. se cuida extremadamente. El usar presentaciones visuales excelentes es muy beneficioso.

1 2 3 4 5

Comentarios

.....

.....

.....

.....

.....

3. El concepto del tiempo

3.1. *El concepto del tiempo es mucho más flexible en México que en España.*

1 2 3 4 5

3.2. *Un retraso entre 30 y 60 minutos es normal y no se considera ofensivo.*

1 2 3 4 5

3.3. *Aunque los mexicanos lleguen tarde, se espera del visitante que sea puntual.*

1 2 3 4 5

3.4. *Los mexicanos emplean la expresión “a la gringa”, cuando se tiene la intención de ser puntual y la expresión “a la mexicana” para indicar que hay mayor flexibilidad en el tiempo.*

1 2 3 4 5

Comentarios

.....
.....
.....
.....
.....

4. Lenguaje no verbal

4.1. *Los mexicanos son mucho más expresivos que los españoles y las muestras de efusividad son frecuentes.*

1 2 3 4 5

4.2. *Alejarse del interlocutor o rehuir su mirada puede considerarse ofensivo.*

1 2 3 4 5

4.3. *En un contexto de negocios no se considera ofensivo llamar a alguien con el sonido “ptsss”.*

1 2 3 4 5

4.4. *Las manos en las caderas tienen una connotación de amenaza.*

1 2 3 4 5

4.5. *No deben mantenerse las manos en los bolsillos durante una negociación.*

1 2 3 4 5

Comentarios

.....

.....

.....

.....

.....

5. Estilo de negociación

5.1. *El mexicano es mucho más indirecto en sus respuestas que el español.*

1 2 3 4 5

5.2. *En México se evita decir “no” directamente y en su lugar se emplean otras expresiones como “mañana” o “pronto”.*

1 2 3 4 5

5.3. *En las negociaciones, existe una clara tendencia a evitar el enfrentamiento y es vital mantener un constante clima de concordia.*

1 2 3 4 5

5.4. *Las interrupciones están perfectamente aceptadas en las negociaciones y no suponen ninguna descortesía.*

1 2 3 4 5

5.5. *Los silencios resultan incómodos en una reunión de negocios.*

1 2 3 4 5

5.6. *En México se acostumbra a decir que todas las dificultades se pueden superar y que no habrá problemas, aunque después falle algo.*

1 2 3 4 5

Comentarios

.....
.....
.....
.....
.....

6. Temas de conversación, temas ofensivos y tabúes

6.1 *Se aprecia que el interlocutor se haya informado de antemano acerca del país. El mexicano agradecerá un interés genuino hacia su país y cultura.*

1 2 3 4 5

6.2 *La sociedad mexicana es muy nacionalista y se debe evitar cualquier comentario ofensivo sobre el país.*

1 2 3 4 5

6.3 *Es sumamente ofensivo considerar a México un país centroamericano o sudamericano.*

1 2 3 4 5

6.4 *A los mexicanos les gusta comparar el precio de las cosas en distintos países y no debe resultarnos extraño que nos pregunten cuánto nos ha costado algún objeto cotidiano.*

1 2 3 4 5

Comentarios

.....
.....
.....
.....
.....

7. Situación de la mujer

7.1 *Es preferible no tratar temas como la situación de la mujer en el mundo laboral.*

1 2 3 4 5

7.2 *Una mujer no debe invitar a un hombre a una comida de negocios si éste no va acompañado de su esposa o colega.*

1 2 3 4 5

7.3 *Si la mujer desea invitar a la comida, es conveniente que pague por adelantado, ya que de otro modo el hombre no le permitirá abonar la cuenta.*

1 2 3 4 5

7.4 *Las mujeres españolas tienen dificultades para entablar negocios con hombres en México.*

1 2 3 4 5

Comentarios

.....
.....
.....
.....
.....

***** Muchas gracias por su colaboración *****

ANEXO B: RESULTADOS NUMÉRICOS DE LA ENCUESTA

NÚMERO DE PREGUNTA	PUNTUACIÓN				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Bloque 1					
1.1	5	6	3	1	
1.2	6	2	5		2
1.3	4	2	7		2
1.4	1	3	6	2	3
1.5	3	7	5		
Bloque 2					
2.1	10	5			
2.2	4	6	1	1	3
2.3	2	6	5		2
2.4	5	7	1	1	1
2.5	4	6	2	3	
2.6	7	7			1
Bloque 3					
3.1	11	3	1		
3.2	3	1	6	4	1
3.3	4	7	2	1	1
3.4	5	6	3		1
Bloque 4					
4.1	7	2	4		2
4.2	2	7	4	2	
4.3	2		6	1	6
4.4		2	9		4
4.5	4	4	6		1
Bloque 5					
5.1	9	3			3
5.2	12	3			
5.3	8	6	1		
5.4	6	4	4	1	
5.5	3	6	6		
5.6	11	3			1
Bloque 6					
6.1	12	3			
6.2	11		2		2
6.3	6	5	3	1	
6.4	10	4		1	
Bloque 7					
7.1	2	4	2	2	5
7.2	2	4	4	3	2
7.3	4	5	2	2	2
7.4		3	4	6	2

ANEXO C: ACTIVIDAD DIDÁCTICA “EL TIEMPO”

EL TIEMPO



**Secuencia de actividades para trabajar el concepto del tiempo
en clase de español de los negocios**

FICHA DE LA ACTIVIDAD

Alumnos a los que va dirigida la actividad: alumnos adultos de español de los negocios, preferiblemente con orígenes variados para poder comparar el concepto del tiempo en diferentes culturas.

Nivel de los alumnos: La actividad está diseñada para un nivel B1 o B2, aunque puede adaptarse y trabajarse en niveles superiores e inferiores.

Objetivos perseguidos:

- ❖ Ampliar el léxico relacionado con el tiempo.
- ❖ Conocer algunos refranes o expresiones hechas relacionadas con este concepto.
- ❖ Reflexionar sobre la conexión entre los aforismos y la cultura de un país.
- ❖ Reflexionar sobre el propio concepto del tiempo y compararlo con el de otras culturas presentes en la clase.
- ❖ Responder un email teniendo en cuenta los elementos culturales aprendidos.
- ❖ Realizar un balance de los resultados obtenidos y del transcurso de la actividad.

Destrezas: la expresión y comprensión oral, la interacción oral y escrita y la comprensión y expresión escrita.

Duración: una sesión de una hora.

Forma de trabajo: en grupo y en parejas.

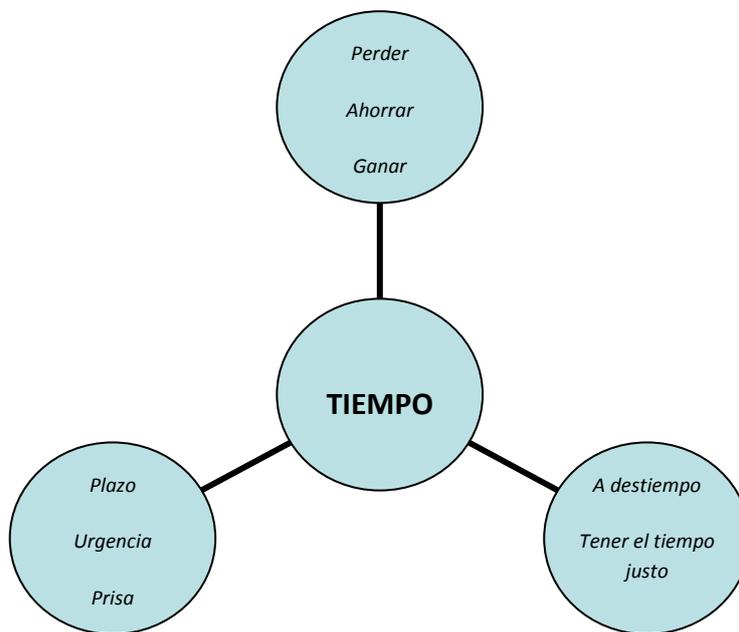
Materiales: material fotocopiado.

Desarrollo de la actividad:

- ❖ Activaremos el vocabulario conocido relacionado con el campo semántico del tiempo.
- ❖ Veremos algunos refranes y reflexionaremos sobre su conexión con la idiosincrasia de cada cultura y también con el mundo de los negocios.
- ❖ Con ayuda de unas preguntas o frases, los alumnos reflexionarán y debatirán acerca de la concepción del tiempo.
- ❖ Como postactividad, los alumnos responderán a un email que les plantea un conflicto cultural y harán un balance del trabajo de la sesión.

PREACTIVIDAD (Calentamiento)

Con el fin de preparar al alumno para la actividad de la clase, trataremos de que active el léxico que ya conoce perteneciente al campo semántico del tiempo e introduciremos algún concepto nuevo. Para ello, sugerimos la creación de un mapa conceptual que gire en torno al tiempo y del que pueden desgranarse ramificaciones como verbos (perder el tiempo, ganar tiempo, ahorrar tiempo), sustantivos (plazo, prisa, urgencia) o expresiones hechas (a destiempo, tener el tiempo justo, etc.). Esta actividad se realiza con todo el grupo.



ACTIVIDAD

1.1 [En grupo] En español existen muchas expresiones o refranes relacionados con el tiempo. ¿Sabéis qué es un refrán?

[El profesor puede presentar refranes de ejemplo como “no por mucho madrugar amanece más temprano”, de uso común en México.]

¿Existe alguna expresión similar en vuestras lenguas? ¿Creéis que este refrán se puede aplicar al mundo de los negocios? Poned un ejemplo.

1.2. [En parejas o pequeños grupos] Aquí tenéis más expresiones sobre el tiempo, pero están partidas en dos. Tratad de completarlas y averiguar lo que significan. ¿Con cuáles estáis de acuerdo? ¿Creéis que nos pueden explicar cómo entienden el tiempo los mexicanos?

Con calma,	→	lo que puedas hacer hoy.
Más vale tarde	→	que llevo prisa.
A su tiempo		que nunca.
Más vale paso que dure		maduran las uvas.
No dejes para mañana		y no trote que canse.

2.1 [Individual y en parejas] Y tú, ¿cómo entiendes el tiempo? Reflexiona y responde a estas preguntas. Después, piensa en cuál de los siguientes grupos te situarías.

- ¿Te gusta hacer cada cosa a su tiempo o prefieres hacer varias cosas a la vez?
- ¿Te organizas cada día para sacar el máximo partido a tu tiempo o haces las cosas según van surgiendo?
- ¿Eres flexible con la puntualidad o no toleras que alguien llegue tarde a una reunión?
- ¿Es habitual que tus reuniones se prolonguen más de lo planeado o siempre te atienes escrupulosamente a la agenda?

[Las actividades anteriores han servido para que el alumno comience a reflexionar sobre este tema y tenga en cuenta que existen formas de comprender el mundo diferentes a la suya. Con estas preguntas se profundiza aún más en este rasgo cultural y se anima a los alumnos a escuchar los puntos de vista del otro.]

Grupo A

La puntualidad es algo importantísimo para mí.

Todas mis citas están siempre fijadas de forma concreta y es muy inusual que algo se modifique.

Las reuniones no se interrumpen jamás.

Grupo B

No es necesario llegar exactamente a la hora a una reunión.

Aunque la agenda marque un tema, en la reunión se pueden tratar otros no fijados.

No me parece grave que se interrumpa una reunión por una llamada telefónica.

Grupo C

No ocurre nada si llego 30 minutos tarde a una reunión.

Es más importante dedicar tiempo a establecer relaciones, aunque no se respeten los tiempos fijados.

[Los grupos se llaman A, B y C para evitar utilizar expresiones como monocrónicas, policrónicas, rígidas o flexibles, que pueden llevar a los alumnos a pensar que hay grupos buenos y grupos malos.]

2.2 [En parejas y en grupo] Comparad vuestras respuestas y el grupo en el que os situáis con vuestro compañero. ¿Cuáles son las diferencias? ¿En qué grupo crees que se sitúan los mexicanos? ¿Qué te hace pensar eso?

[Este es el momento de la reflexión más profunda sobre aspectos como la puntualidad, la flexibilidad horaria o el valor del tiempo. El profesor explicará aquí las particularidades de la cultura de negocios mexicana.]

Postactividad

[Esta actividad puede llevarse a cabo en la misma clase. Nosotros recomendamos pedir a los alumnos que la hagan para el día siguiente, cuando hayan tenido tiempo para reflexionar. Además de comentar el ejercicio final, se puede hacer un balance de lo aprendido en la sesión anterior y de sus aplicaciones prácticas.]

3.1 [Individual] Los distintos conceptos del tiempo que tienen las culturas pueden chocar en ocasiones. Imagina que un compañero de trabajo te ha escrito el siguiente email. Después de lo que hemos trabajado en esta unidad, piensa en cómo le responderías para explicarle lo ocurrido.

Querido Martin:

Te escribo porque he tenido algunos problemas con nuestro proveedor de México y quizás puedas ayudarme. El pedido del mes pasado se está retrasando. Le he escrito varios emails, pero siempre tarda varios días en contestarme y me dice que todo va bien. Si todo es correcto, no entiendo por qué no se cumplen las fechas. ¿Qué opinas? ¿Crees que va a cancelar el pedido?

ANEXO D: ACTIVIDAD DIDÁCTICA “LA NEGOCIACIÓN”

LA NEGOCIACIÓN



Secuencia de actividades para trabajar los rasgos peculiares del negociador mexicano en clase de español de los negocios

FICHA DE LA ACTIVIDAD

Alumnos a los que va dirigida la actividad: alumnos adultos de español de los negocios, preferiblemente con orígenes variados para poder comparar diferentes estilos de negociación.

Nivel de los alumnos: La actividad está diseñada para un nivel B1 o B2, aunque puede adaptarse y trabajarse en niveles superiores e inferiores.

Objetivos perseguidos:

- ❖ Trabajar los aspectos extralingüísticos que se tienen en cuenta a la hora de emprender una negociación.
- ❖ Descubrir qué conocimientos además de los lingüísticos debemos conocer si negociamos con personas de culturas diferentes.
- ❖ Reconocer el estilo indirecto de los mexicanos a la hora de dar negativas.
- ❖ Reflexionar sobre los choques culturales.
- ❖ Concienciar de la importancia de aprender elementos culturales en el aula.

Destrezas: expresión y comprensión oral, interacción oral y comprensión y expresión escrita.

Duración: una sesión de 60 minutos.

Forma de trabajo: individual, en grupo y en parejas.

Materiales: material fotocopiado.

Desarrollo de la actividad:

- ❖ Despertaremos el interés sobre el tema aludiendo a las propias experiencias de los alumnos en la negociación.
- ❖ Leeremos un texto que presenta un conflicto cultural que los alumnos tratarán de analizar.
- ❖ Estudiaremos el lenguaje que caracteriza el estilo de negociación indirecto.
- ❖ Trabajaremos otros rasgos culturales que definen la negociación.
- ❖ Reflexionaremos sobre lo aprendido, ya sea mediante la redacción de un texto o expresando oralmente nuestras opiniones en clase.

PREACTIVIDAD (Calentamiento)

Con el fin de preparar a los alumnos para la actividad de la clase, vamos a pedirles que formen grupos pequeños y que luego pongan en común sus conclusiones. Deben elaborar una lista con los elementos que habitualmente tienen en cuenta cuando se preparan para una negociación. Es posible que entre ellos se encuentren los siguientes.

Estudio el orden del día.

Presentación o elementos visuales que utilizaré.

Puntualidad.

Cómo iré vestido.

Cómo causar buena impresión (cuidar mi lenguaje corporal).

Un regalo de empresa para el anfitrión.

De cuánto tiempo dispongo.

El profesor deberá explotar todos aquellos elementos mencionados por los alumnos que tengan una relación más estrecha con la cultura y la negociación intercultural. Cuando hayan finalizado con la lista, el profesor añade una nueva pregunta.

¿Y si la negociación tiene lugar en otro país? ¿Os prepararéis de forma diferente?

Es posible que los alumnos nos indiquen que, en tal caso, deberán conocer el idioma del país al que viajan o, al menos, contar con un intérprete para poder comunicarse. Esta previsible respuesta nos da pie a introducir directamente el tema de la sesión.

¿Creéis que es suficiente con conocer el idioma de un país cuando negociamos en él?

¿Qué tipos de conocimientos adicionales podemos necesitar?

ACTIVIDAD

1.1 [Individual y en parejas] Vamos a leer individualmente este texto. Después, con el compañero, trataremos de responder a las preguntas finales.

“Las etiquetas bilingües”

Una gran empresa canadiense importadora de prendas de algodón, Great Northern Apparel de Toronto, decidió que había llegado el momento de comenzar a importar camisas masculinas en México. Gracias a un contacto que tenía en Estados Unidos, el vicepresidente Pete Martin se puso en contacto con Evergreen Garments, un gran fabricante mexicano especializado en suministrar al mercado estadounidense.

Tras mantener correspondencia durante varios meses, Pete Martin se desplazó a México para cerrar el contrato de compra de 96000 camisas. Las negociaciones con Evergreen Garment se desarrollaron de forma amistosa. Pete y el equipo de Evergreen necesitaron mantener reuniones durante una semana entera. Durante las reuniones intimaron y estrecharon lazos antes de acordar el tipo de tejido, las tallas, los colores, el embalaje, la entrega, el precio, los detalles del pago, etc. Las negociaciones se alargaban más de lo previsto si algún miembro del equipo de Evergreen se retrasaba o si se producía alguna interrupción.

Agotado tras tantas negociaciones, Pete estaba deseando que llegara el momento de la firma del contrato. Justo entonces, Pete recordó que Evergreen no había exportado nunca camisas a Europa o Canadá y que tal vez la empresa no estaba al corriente de los requisitos de etiquetado de Canadá, así que les explicó: “la ley nos obliga a que todas las prendas que se venden en Canadá especifiquen la composición y las instrucciones de lavado tanto en francés como en inglés”.

Esta información causó cierta intranquilidad en el equipo mexicano porque no tenían experiencia con el idioma francés y preferían tratar solo en español o inglés. El director, el Sr. Lozano, contestó con una sonrisa: “Señor Martin, me temo que proporcionar etiquetas en francés e inglés será difícil y tendremos que estudiarlo con más detenimiento”.

Pete Martin repitió educadamente que las etiquetas bilingües eran un requisito legal en Canadá. “Por favor, comprendan que es algo que no podemos elegir, es la ley”.

Tras una breve discusión con su equipo, el señor Lozano volvió a hablar con una sonrisa en la cara: “Sr. Martin, consideraremos muy seriamente su solicitud. Me temo que será difícil pero por supuesto, aquí en Evergreen Garments nos esforzaremos al máximo para resolver el problema”.

Aliviado tras haber resuelto este último detalle, Pete firmó el contrato de compra y fue despedido con un abrazo por el señor Lozano y su equipo.

Siete meses después, Pete recibió una llamada del jefe de control de calidad en el almacén de su empresa. “Sr. Martin, tenemos un problema. ¿Recuerda las 96000 camisas que acaban de llegar de México? Bien, sí tienen etiquetas bilingües pero, ¡están en inglés y español!

Pete Martin no podía creerlo. Él pensaba que Evergreen había aceptado suministrar etiquetas en francés e inglés y nunca imaginó este resultado.

Adaptado y traducido del libro *Cross-cultural Business Behavior*, de R. Gesteland.

- a) ¿Cómo podemos explicar al Sr. Martin por qué las camisas llegaron con un etiquetado incorrecto?
- b) ¿La negociación fue fluida o hubo algún conflicto?
- c) ¿Por qué sonríe siempre el Sr. Lozano?
- d) ¿Crees que el Sr. Lozano mintió?
- e) ¿Tú hubieses reaccionado igual que el Sr. Martin?

[En este momento, el profesor explicará que a los mexicanos no les gusta dar una negativa rotunda, ya que creen que puede resultar ofensiva. Aunque haya un problema, nos asegurarán que éste se puede resolver.]

1.2 ¿Qué expresiones utiliza el Sr. Lozano para dar una negativa? Subráyalas en el texto. ¿Te parecen negativas?

Me temo que ... será difícil.

Tendremos que estudiarlo con detenimiento.

Consideraremos muy seriamente su solicitud.

Nos esforzaremos al máximo para resolver el problema.

1.3 Ahora subraya las expresiones del Sr. Martín para insistir en su postura. ¿Crees que los estilos de comunicación chocan?

La ley nos obliga.

Es algo que no podemos elegir.

Es la ley.

1.4 Intenta ponerte en el papel del negociador mexicano, que no desea ofender a su contraparte ni crear conflictos dando una negativa. ¿Cómo suavizarías estas frases?

Es imposible hacer la entrega antes de marzo.

Lo que nos pide está fuera de nuestras posibilidades.

No llame tan temprano, no habrá nadie en la oficina.

No podemos permitirnos bajar el precio de este artículo.

2. El estilo de negociación mexicano también tiene otras peculiaridades. Busca en el texto dónde se habla de los siguientes aspectos y compáralos con tu propia cultura.

- La puntualidad
- Las relaciones personales
- El lenguaje no verbal

Postactividad

Como postactividad, proponemos que los alumnos se formulen las siguientes preguntas. Si el profesor lo considera oportuno, pueden contestarse por escrito.

¿Qué has aprendido hoy en clase?

¿Crees que te va a resultar útil?

¿Te parece importante que los contenidos culturales estén incluidos en el curso?