

## EL CONFLICTO INTERCULTURAL EN LA ENSEÑANZA/ APRENDIZAJE DE ESPAÑOL DE LOS NEGOCIOS COMO SEGUNDA LENGUA: REVISIÓN DE LAS DIMENSIONES CULTURALES

Alicia CATALÁ HALL<sup>1</sup>  
Universidad de Barcelona

### *Resumen*

En el contexto de la economía globalizada actual, las empresas han trascendido las barreras nacionales y operan en un entorno multicultural, donde la diversidad cultural de sus empleados y sus socios comerciales es cada vez mayor. La interacción con personas de diferentes culturas genera nuevos desafíos y plantea el riesgo de malentendidos, conflictos y choques culturales que pueden afectar el rendimiento y la cooperación. Ante esta realidad, el conocimiento de las normas culturales, los estilos de comunicación y los enfoques de negociación resulta crucial. Este estudio analiza tres textos que abordan conflictos en el ámbito de la negociación para explorar cómo se presenta la temática del conflicto y en qué medida es posible vincularlo a las dimensiones culturales de Meyer (2015a). El análisis revela, no solo la importancia de desarrollar competencias interculturales en la enseñanza del español de negocios para evitar malentendidos y fomentar una comunicación eficaz en entornos multiculturales, sino también la posibilidad de ampliar las dimensiones culturales y aplicarlas en el aula de L2 de los negocios.

*Palabras clave:* conflicto intercultural; competencia comunicativa; dimensiones culturales; español de los negocios; Español para Fines Específicos.

### INTERCULTURAL CONFLICT IN THE TEACHING OF BUSINESS SPANISH AS SECOND LANGUAGE ACQUISITION: A REVIEW OF THE CULTURAL DIMENSIONS

### *Abstract*

In today's globalized economy, companies have moved beyond national borders and now operate in multicultural settings, where the cultural diversity of employees and business

---

1. [alcatala@ub.edu](mailto:alcatala@ub.edu);  <https://orcid.org/0000-0002-2999-1528>

partners is increasingly prevalent. Interactions with individuals from various cultural backgrounds bring new challenges and present risks of misunderstandings, conflicts, and cultural clashes that may impact performance and collaboration. Considering this reality, understanding cultural norms, communication styles, and negotiation approaches is essential. This study examines three texts that discuss conflicts within the realm of negotiation, exploring how the topic of conflict is framed and the extent to which it can be linked to Meyer's (2015a) cultural dimensions. The analysis underscores not only the importance of developing intercultural competencies in teaching Business Spanish to prevent misunderstandings and promote effective communication in multicultural environments, but also the potential to expand these cultural dimensions and apply them in the Spanish second language business classroom.

*Keywords:* intercultural conflict; communicative competence; cultural dimensions; business Spanish; Spanish for Specific Purposes.

RECIBIDO: 13/10/2024

APROBADO: 05/12/2024

## 1. INTRODUCCIÓN

La enseñanza/aprendizaje de una segunda lengua debe incluir el dominio de la gramática, es decir, la lengua y también la capacidad de utilizar el lenguaje de manera apropiada en contextos culturales específicos. Tal y como apunta Byram (1989) la enseñanza de la lengua y de la cultura han de ser inseparables, y no es posible estudiar un idioma sin tener en cuenta estos dos componentes. En una clase de lengua extranjera es imprescindible que el docente transmita de forma adecuada tanto la lengua como la cultura del idioma que se enseña. El Consejo de Europa en su *Marco Común Europeo de Referencia* (MCER, 2001) enfatiza la necesidad de incorporar en el currículo de segundas lenguas (L2) los aspectos culturales de la lengua que se aprende<sup>2</sup>. Ahora bien, ¿qué se entiende por *cultura* en la didáctica de lenguas? En la didáctica de lenguas extranjeras se establece la dicotomía entre Cultura (en mayúscula, *Highbrow culture*), cultura (en minúscula, *Lowbrow culture*) y kultura (cultura con k, es decir, el lenguaje marginal, los argots y la comunicación no verbal) (Miquel y Sans, 2004), y cobra importancia: el *saber qué*, el *saber sobre* y el *saber cómo*. Es decir, el alumno ha de tener conocimientos sobre aspectos

---

2. El MCER es la versión española realizada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2002) de la versión original *The Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment* (encontrado en inglés bajo las siguientes abreviaturas: CEFR, CEF o CEFRL).

políticos, de historia, religión, geografía, etc.; ha de conocer sobre los sucesos, las preocupaciones de la sociedad, tradiciones, todo lo que una comunidad comparte y, por último, debe saber cómo actúa esa sociedad (rituales de conducta, por ejemplo) y cómo habla (cómo se saluda, cómo se agradece, etc.). De esta manera, la cultura se convierte en «una red de signos necesarios (patrones explícitos o implícitos) que permite a los individuos que la comparten comprender y dar sentido a todas las prácticas o producciones sociales» (Catalá, 2017). Sin embargo, en muchos casos no se llega a incorporar en la enseñanza la cultura con k en el aula de L2. En una clase de español para fines específicos, en concreto de negocios, el conocimiento de estas tres culturas de la cultura de la lengua que se aprende asume un rol vital para crear un ambiente armónico de trabajo y unas relaciones laborales exitosas.

Trabajar en un ambiente multicultural o trabajar e interactuar con otras culturas en el lugar de trabajo es cada vez más común. Las empresas no solo se relacionan con otras empresas de otros países para entablar negocio, sino que, además, las compañías están conformadas por empleados que forman parte de equipos interculturales, lo que ha generado un *multiculturalismo organizacional* (Davis y Newstrom, 2002).

En un momento en que las relaciones laborales entre culturas son lo más cotidiano, los malentendidos y los conflictos interculturales están aumentando en el mundo empresarial. La falta de *inteligencia cultural*, tal y como lo ha denominado el psicólogo Goleman (2019), es un problema latente que se debe a la falta de comprensión o relación de un individuo con otras personas de otra cultura y que puede conllevar un clima laboral hostil entre colegas de diferentes culturas en el lugar de trabajo (Brett *et al.*, 2006). Sin embargo, esta ignorancia cultural acarrea consecuencias mayores a la empresa cuando se negocia, puesto que repercute en pérdidas sustanciales de dinero (Baliga y Bakker, 1985; Brewster, 1991). Asimismo, hay que entender que cada individuo tiene una manera particular de trabajar, a saber, unos comportamientos, hábitos, rituales, reglas, protocolos, costumbres y creencias que son parte de una misma comunidad de hablantes o cultura, y que allá donde vaya los llevará consigo. De esta manera, cada empleado lleva su *mochila cultural* a la nueva cultura. El impacto negativo que causa la falta de esta inteligencia cultural obliga a las empresas a tomar medidas y a concienciar a sus trabajadores de la importancia de la cultura a la hora de negociar, de ahí que en la actualidad existan abundantes estudios, trabajos y cursos de formación que intentan concienciar acerca de cómo la cultura impacta en la efectividad en el mundo empresarial.

El objetivo principal de este artículo es reflexionar sobre cómo trabajos como el de Meyer (2015a) y su modelo de dimensiones culturales pueden resultar útiles en la enseñanza de español de los negocios. Para este estudio se ha recurrido a tres simulaciones de caso de conflicto o malentendido cultural que aparecen en un manual de enseñanza/aprendizaje de español para los negocios (ENE) dirigido a extranjeros que aprenden la lengua española para trabajar en España o que están trabajando en una empresa ubicada en España. A través de estos textos, por un lado, se pretende ofrecer una visión práctica del planteamiento de un conflicto cultural entre dos culturas distintas y, por otro lado, nos permite ofrecer una reflexión sobre cómo los patrones culturales españoles pueden compararse con los de otras culturas y entenderse las diferencias a través del marco teórico propuesto por Meyer (2015a).

## 2. EL CONFLICTO INTERCULTURAL EN LOS NEGOCIOS

### 2.1. *La comunicación intercultural*

En una conversación entre dos personas se produce un intercambio de información; no obstante, deben considerarse otros factores. Tanto el contenido como la forma en que se expresa el interlocutor, a saber, el cómo se dice y el qué se dice, varían según los individuos y su grupo social específicos. La identidad social de los interlocutores ejerce una influencia inevitable en la interacción y en la naturaleza de dicha interacción. En la enseñanza de idiomas, el concepto de «competencia comunicativa» toma en cuenta estos factores y destaca la necesidad que tiene el aprendiz de la lengua en adquirir no solo la competencia gramatical, sino también el conocimiento de lo que es o no es lenguaje «apropiado» (Byram *et al.*, 2002). Sin embargo, esta competencia comunicativa resulta insuficiente para lograr un dominio pleno y una comprensión profunda de la lengua. En consecuencia, el estudiante debe asumir el rol de hablante o mediador intercultural, con el fin de desarrollar la capacidad necesaria para enfrentarse a la complejidad y las diversas identidades que emergen en contextos interculturales. (Byram *et al.*, 2002)

El término *intercultural communication* aparece por primera vez en el libro *The Silent Language* de Edward Hall en 1959 y, actualmente, es una disciplina abordada en muchos campos de estudio, tales como la antropología, la psicología y la lingüística. La comunicación intercultural tiene como objetivo analizar los modos en que los individuos de diversas culturas se comunican. Este interés por comprender las dinámicas de comunicación efectiva se aplica específicamente al

campo de la enseñanza de lenguas, abordando temas como la *competencia intercultural*, el *hablante intercultural* y *la mediación*.

Según Byram *et al.* la comunicación intercultural es «communication on basis of respect for individuals and equality of human rights as democratic basis for social interaction» (2002, p. 29). Para alcanzar una comunicación intercultural efectiva es imprescindible según Rodrigo (1999) que los interlocutores estén abiertos hacia la nueva cultura, es decir, que tengan interés por aprenderla. Una actitud abierta y sensible ante la diversidad ayudarán a prever el conflicto comunicativo y sus consecuencias. Asimismo, el primer paso hacia una comunicación eficaz reside sobre la reflexión en la propia cultura (comunicación verbal y no verbal) para poder entender y anticipar en qué momento es posible que se produzca un malentendido o un conflicto intercultural. De ahí que los manuales de español como lengua extranjera (ELE) o el español con fines específicos (EFE) integren en su currículo los aspectos culturales. Tal y como mencionan Van Hooft y Korzilus (2001, p. 45–46), «el nivel de conocimientos, la comprensión adquirida y el nivel de aceptación de las diferencias o divergencia culturales, es decir, la competencia intercultural, son necesarios para, entre otras cosas, reducir el nivel de inseguridad de los interlocutores» y, también el posible conflicto intercultural. Es aquí donde en la comunicación intercultural entra en juego la llamada competencia intercultural.

## 2.2. *La competencia intercultural en la enseñanza de ENE*

En las últimas décadas del siglo XX, la competencia intercultural ha ganado relevancia en la enseñanza de idiomas, puesto que permite integrar aspectos pragmáticos, cognitivos y de actitud (Doyé, 1999). En el ámbito de la enseñanza/aprendizaje de lenguas extranjeras, la «competencia intercultural» (CI) es definida según Byram (1997) y Byram *et al.* (2002) como una combinación de conocimientos, actitudes y habilidades que no solo engloba el entendimiento de la cultura de la lengua meta que se aprende, sino que también ha de considerarse la lengua del estudiante. En consiguiente, lo que se pretende en el aula de L2 es que el aprendiz se convierta en un mediador intercultural capaz de evitar conflicto o visiones estereotipadas. Tal y como señala Meyer (1991), la CI está estrechamente ligada a la flexibilidad del hablante y al desarrollo de sus habilidades para mediar entre culturas. Por lo que, para lograr que las interacciones interculturales sean exitosas, el hablante debe poseer un conocimiento de las diferencias culturales entre la cultura de su lengua materna y la cultura extranjera y, por otro lado, ha de poseer habilidades para resolver los problemas derivados de las diferencias culturales. De estas definiciones, se entiende

que adquirir competencia intercultural implica comprender al «otro» en su lengua y en su cultura y actuar como mediador entre culturas (Byram, 2009; Kramsch, 1993; Martín Peris *et al.*, 2008). Tal y como hemos venido repitiendo, aprender una lengua nueva no solo es aprender su gramática y su léxico para transmitir un mensaje correcto lingüísticamente, sino que implica mucho más. Las costumbres, las actitudes, la historia, los rituales impregnan la forma de expresarse y comunicarse, así como el lenguaje no verbal que acompaña y que tiene significado. Se estima que entre una 65-75 % de nuestra comunicación es no verbal (Trompenaars y Hampden-Turner, 2021; Bond-Fraser *et. al.*, 2008), es decir, una gran parte de nuestra comunicación se lleva a cabo a través de los gestos, las expresiones, el lenguaje corporal, el espacio, etc. Esta comunicación no verbal (CNV) puede ser similar entre culturas o totalmente dispar, de ahí la relevancia de conocer el CNV.

En suma, en el ámbito de la enseñanza/aprendizaje de lenguas extranjeras, la CI consiste en adquirir la versatilidad necesaria para seleccionar de manera adecuada las formas de comportamiento correctas y apropiadas y desarrollar la capacidad de adaptarse para responder de manera flexible y efectiva a diversas situaciones, ajustando comportamientos, actitudes y enfoques según los requerimientos de un determinado contexto social de uso (Kramsch, 2001). El estudiante no solo debe aprender la lengua a partir de géneros discursivos orales o escritos, sino que ha de educarse sobre la «cultura profesional» de la lengua que aprende, a saber, el comportamiento y la actitud de los profesionales ante diversas situaciones cotidianas (saludos, invitaciones, desacuerdos, turnos de habla en una negociación, código gestual, etc.) en cada contexto de especialidad (Centro Virtual Cervantes: *Competencia intercultural*, 1997-2024). Tal y como mencionan Byram *et al.* (2002, p. 10):

Developing the intercultural dimension in language teaching involves recognising that the aims are: to give learners intercultural competence as well as linguistic competence; to prepare them for interaction with people of other cultures; to enable them to understand and accept people from other cultures as individuals with other distinctive perspectives, values and behaviours; and to help them to see that such interaction is an enriching experience.

La finalidad de un curso de EFE de los negocios consiste en que el estudiante pueda realizar su trabajo con éxito, tal y como lo haría en su cultura, pero en la lengua y la cultura nueva. De ahí la importancia de enseñar al estudiante de ENE el *saber qué*, el *saber sobre* y el *saber cómo* se interactúa en la otra lengua teniendo en cuenta su propia cultura (Miquel y Sans, 2004). Ahora bien, la adquisición de la competencia intercultural es un «proceso que nunca acaba ni puede ser totalmente

perfecto» (Paricio, 2014, p. 223), puesto que es complicado anticipar todos los conocimientos necesarios para una interacción comunicativa con otras culturas, sobre todo, porque esto requeriría la existencia de manuales o trabajos descriptivos completos de los que no disponemos en el campo de ELE/L2. Por este motivo, es imprescindible crear algún tipo de recopilatorio cultural que especifique la conducta del grupo empresarial español y que sirva de modelo para su implementación en el aula de ENE.

El Instituto Cervantes recopila en su *Plan Curricular del Instituto Cervantes* (PCIC, 2007) las directrices del *Marco Común Europeo de Referencia* (MCER, 2002) y en su inventario incluye una sección cultural que integra los Referentes culturales, Saberes comportamientos socioculturales y Habilidades y actitudes interculturales que el estudiante de LE/L2 debe adquirir para alcanzar la CI en la segunda lengua<sup>3</sup>. No obstante, a pesar de las directrices del MCER (2002) –que destina uno de sus nueve apartados al conocimiento cultural– y del PCIC (2007) –con sus tres inventarios de contenido cultural–, en los manuales de ENE sigue habiendo un vacío de la enseñanza/aprendizaje de la cultura de la lengua que se aprende, sobre todo, de cultura relacionada directamente con los protocolos del mundo laboral (Catalá, 2017; Josa y Schnitzer, 2010). Y, tal y como afirman Josa y Schnitzer (2010, p. 629), en los manuales de ENE «a veces se omiten precisamente aquellos aspectos que, desde un punto de vista social, fácilmente pueden llevar a situaciones desagradables».

Frente a estos dos documentos se encuentra la propuesta de la Fundación Comillas, presentada en su Plan Curricular del español de los negocios (*Currículo de ELE/N*), publicado en el 2010. Este Plan Curricular toma como base los inventarios recogidos en el PCIC y adapta las expresiones lingüísticas, es decir, las nociones y funciones, a las situaciones comunicativas propias del ámbito empresarial y de los negocios (Catalá, 2017). Su principal contribución radica en su enfoque hacia los *actos y funciones de habla* del PCIC, los cuales son reorientados para la enseñanza de ENE. No obstante, aunque la contribución del Currículo de ELE/N es significativa, continúa siendo insuficiente para abordar de manera completa las necesidades comunicativas y pedagógicas del ámbito empresarial de los negocios.

---

3. Referentes culturales, Saberes y comportamientos socioculturales y Habilidades y actitudes interculturales. Disponible en [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/plan\\_curricular/niveles/10\\_referentes\\_culturales\\_introduccion.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/plan_curricular/niveles/10_referentes_culturales_introduccion.htm)

### 2.3. *El conflicto intercultural*

El *conflicto intercultural* es un obstáculo real o percibido de los valores, expectativas, procesos y resultados entre dos o más individuos de diferentes culturas en un momento de interacción comunicativa (Ting-Toomey y Oestzel, 2001). Según Rahim (2002, p. 207) este tipo de conflicto es «an interactive process manifested in incompatibility, disagreement, or dissonance within or between social entities (i.e. individuals, group, organization, etc.)» que puede estar relacionado con la manera de realizar ciertas actividades, pero también con la discrepancia de preferencias u objetivos. En consecuencia, el conflicto es percibido como un malentendido cultural que produce, principalmente, en el individuo que lo vive, confusión, sorpresa, ansiedad, disgusto o indignación, es decir, un sentimiento de privación o impotencia al no poder afrontar o entender el nuevo entorno (Fumham, 2012).

Desde una óptica laboral, el conflicto se entiende como un malentendido, situación incómoda o perplejidad dada por la incomprensión de la conducta o de la intención del hablante, de las maneras y comportamientos que difieren del estándar de quien sufre el conflicto. Puede ser un proceso que causa un enfrentamiento entre dos partes o simplemente la sufre una de ellas. En muchos casos, el conflicto en el ámbito de los negocios no lo viven todos los participantes, sino una parte, es decir, solo siente el conflicto quien interpreta lo que dice o hace el otro de manera incorrecta, causado por una falta de competencia intercultural por ambas partes.

A la hora de clasificar o determinar los detonantes del conflicto se plantean tres variables como las causantes: el etnocentrismo, las diferencias en los valores culturales y una mala lectura comunicativa (Brown, 2010; Commisceo Global, sf; Neil y Moran, 2018). Si se remite al *Diccionario de la Real Academia Española*, el término *etnocentrismo* está definido como la «tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades». Según esta definición se entiende que el individuo etnocéntrico considera su cultura y su forma de llevar a cabo las cosas como la correcta frente a las demás, lo que, sin duda, puede ocasionar un conflicto con individuos de otras culturas. El siguiente elemento causante del malentendido cultural son las diferencias que existen en los valores culturales entre distintos países. Tal y como hemos venido repitiendo, cada sociedad tiene su propio conjunto de creencias, valores, normas, hábitos, comportamiento y perspectivas de lo que es correcto o incorrecto por lo que quien se mueva en otra sociedad cultural que no sea la suya precisa entender y adaptar su estilo. Por último, la tercera causa es la comunicación cultural. La forma de transmitir señales mediante un código ha de



ser común a emisor y receptor; sin embargo, cada cultura tiene sus propias formas de intercambiar o transmitir mensajes, y no solo a través de la lengua, sino que además hay que interpretar los signos tácitos que acompañan al lenguaje, dado que estas señales a veces transfieren más información que la propia lengua. De esta manera, lo que funciona perfectamente en una sociedad, puede ser un total fracaso comunicativo en otra (Meyer, 2015b).

### 2.3.1. *El conflicto intercultural en los negocios*

A la hora de analizar el conflicto intercultural se ha de tener presente un factor importante: la relación entre los individuos de las dos culturas. Tal y como señalan Dai *et al.*,

Successful business relationships revolve around interpersonal relationships because it is people who conduct business. And it is people who build and maintain those relationships. That is why it is important to take a brief look at relationships and how they may influence misunderstanding and misperceptions. (2022, p. 261)

Las relaciones laborales pueden darse en dos ámbitos, por un lado, entre colegas de distinta cultura dentro de una misma empresa y, por otro lado, entre individuos de dos empresas de culturas diferentes que negocian. En el primer caso, la combinación cultural de empleados en una empresa internacional surge de tres maneras: expatriados, que consiste en enviar personal de un país de origen; los nativos, que consiste en contratar ciudadanos del país anfitrión; y, por último, los no nativos, es decir, cuando la empresa contrata a ciudadanos de un tercer país que no sean del país anfitrión ni del país de origen de la empresa (Brown, 2010). En consecuencia, lo que se conforma es una empresa multicultural. Ante esta diversidad es inevitable que aparezca el conflicto, puesto que cada trabajador perteneciente a una cultura distinta, no solo se mueve físicamente a un nuevo lugar de trabajo con las prácticas de su cultura (en el caso del trabajador expatriado o no nativo), sino que ha de aprender las nuevas normas, valores, actitudes y expectativas de la nueva cultura con el fin de crear un *clima organizacional* exento de conflicto. Ahora bien, aprender a trabajar con personas de otras culturas no es fácil y el empleado «puede imponer sus valores, creencias, principios y actitudes» (Brown, 2010, p. 211), práctica que puede generar un entorno hostil, desilusión, ansiedad, sensación de rechazo, entre otros sentimientos. Sea cual sea la situación, las dificultades que puedan

acarrear esta diversidad cultural se han de evitar adquiriendo una competencia intercultural adecuada por parte de todos los integrantes de la comunicación.

En el segundo caso, el conflicto puede generarse entre relaciones laborales entre dos empresas de distinta cultura. Cuando se entabla una negociación lo que se pretende alcanzar es un mutuo y satisfactorio acuerdo entre las dos partes, es decir, la negociación debe tener un fin beneficioso. Sin embargo, no sucede así si existe por ambas partes una falta de conciencia cultural. A la hora de negociar, cada país y cultura posee unas reglas estandarizadas, por ejemplo, en Japón a la hora de negociar, lo habitual es buscar el bien común, el bienestar colectivo y la hospitalidad, valores que son totalmente opuestos a los americanos. El español, en cambio, busca construir un clima de confianza con el empresario extranjero, dado que valora las relaciones a largo plazo. Asimismo, el valor del tiempo es otra variable que cambia dependiendo la sociedad. Los españoles son considerados flexibles frente a los alemanes que son rígidos con el tiempo y valoran positivamente la puntualidad y la planificación. Por otro lado, un gesto tan común como un apretón de manos puede ser un quebradero de cabeza si uno no sabe de qué modo ha de llevarlo a cabo adecuadamente dependiendo de la nacionalidad de su interlocutor. En Estados Unidos, por ejemplo, el apretón de manos debe ser firme para expresar simpatía. En cambio, en China se saluda en primer lugar a la persona más mayor, en el caso de una reunión de trabajo, se saluda a la persona de mayor rango profesional. En segundo lugar, al dar el apretón de manos nunca se mirará directamente a los ojos de nuestro interlocutor (Barnés, 2015; Global Negotiator, s.f). La no realización de estas prácticas es una total violación de uno de los pilares de la tradición confuciana: el respeto. Las actuaciones de los hablantes se utilizan para establecer formas pragmalingüísticas de ciertas actividades y proporcionan ideas sobre valores, normas y representaciones relacionadas con tales formas. El no conocer estos actos de habla dificulta la comunicación entre distintas culturas. De ahí la importancia de adquirir una comunicación intercultural con el objetivo de rellenar el vacío de repertorios o estilos que entran en contacto entre sí a través de la interacción (Márquez e Hidalgo, 2020).

Sin duda, cada sociedad cultural tiene su propio protocolo a la hora de negociar (formalista, cooperativa, diplomática, impositiva o dirigente) que incluye elementos verbales y no verbales y una serie de rituales que se han de cumplir para desenvolverse adecuadamente. La falta de inteligencia cultural relacionada con la negociación puede acarrear grandes pérdidas de dinero y, por tanto, afectar al objetivo principal de la negociación.

#### 2.4. *Las dimensiones culturales*

Los trabajos de Trompenaars y Hampden-Turner (2021), Hofstede (2011), Hofstede *et al.* (2010) y Meyer (2015a) relacionados con las dimensiones culturales contribuyen a un mayor entendimiento «to perceptions, ways of thinking, emotions and behaviours of people from other cultures» (Barmeyer *et al.*, 2021, p. 46). El propósito de estos trabajos es, por un lado, responder al motivo de por qué y cómo impactan las distintas culturas en las relaciones profesionales al negociar, es decir, por qué la actitud, la actuación y la percepción de una relación laboral entre dos o más individuos pertenecientes a distintas culturas puede ocasionar conflicto. Por otro lado, se pretende formar a los profesionales para evitar el conflicto.

Trompenaars y Hampden-Turner (2021) distinguen ocho aspectos culturales distintos entre culturas que pueden afectar las relaciones laborales entre individuos de distinta nacionalidad: las culturas universalistas frente a las culturas particularistas; las culturas individuales versus las colectivistas; la relación con el grado de implicación de sus individuos entre la esfera personal y laboral; la forma de expresar las emociones; la dimensión del estatus; las culturas secuenciales frente a las culturas sincrónicas; el grado en el que se sitúa el origen de la virtud y, por último, la manera de gestionar el entorno. Por otro lado, Hofstede (2011) clasifica las dimensiones culturales en seis grupos. El primero se centra en cómo los miembros de la cultura aceptan la distancia de poder; el segundo está relacionado con el grado de integración de las personas en grupos (colectivo o individualista); el tercero tiene que ver con las preferencias hacia las metas u objetivos; el cuarto se relaciona con la mayor o menor tolerancia frente a la ambigüedad; el quinto está asociado con la orientación a corto o largo plazo; y la última dimensión cultural se centra en cómo los miembros de una cultura tienden a disfrutar la vida.

El trabajo de Meyer (2015a), al igual que los trabajos de Trompenaars y Hampden-Turner, y Hofstede, se focaliza en entender uno de los mayores retos de la comunicación empresarial: las diferencias culturales. Asimismo, Meyer (2015a y 2017) analiza la forma en la que los directivos con mayor éxito del mundo eluden las complejidades de las diferentes culturas en un entorno global. El proceso de estudio también lleva a la autora a dividir los comportamientos culturales en ocho posibles detonantes de conflicto en las relaciones laborales:

1. La comunicación: clara o compleja.
2. La transmisión de la evaluación de los comentarios negativos: directa o indirectamente.

3. El liderazgo: igualitario o jerárquico
4. La toma de decisiones: consensual o de arriba-abajo
5. La confianza: basada en tarea o basado en las relaciones
6. El desacuerdo: confrontativo o evita el conflicto
7. La programación u organización: tiempo lineal o flexible
8. La persuasión: primero los principios o primero las aplicaciones

Las aportaciones de estos trabajos nos ofrecen una manera de entender los retos más comunes dentro de la comunicación empresarial que surgen en las distintas culturas, con el fin de ofrecer pautas para afrontarlos con eficacia (Meyer, 2015a, 2015b y 2015c). Y dado que no existe en el campo de la enseñanza/aprendizaje ningún análisis de necesidades que recoja de forma tan exhaustiva los mecanismos y rasgos culturales de la comunicación en el ámbito empresarial español, hemos recurrido a estos trabajos, en especial, en el compendio de Meyer (2015a, 2017) para verificar si es posible su transferencia al aula de ENE. Recuérdese que tanto el MCER elaborado por el Consejo de Europa (2001, 2020) como el PCIC del Instituto Cervantes (2008) o el *Currículo de ELE/N* (2011) ofrecen un listado de todo aquello que debería incorporarse en la enseñanza/aprendizaje de un curso de ELE/L2<sup>4</sup>. Sin embargo, el contenido de este material no abarca las prácticas que han de enseñarse en un curso de fines específicos. En consecuencia, la falta de material y de implicación de contenido relacionado con lo que se ha de enseñar en el ámbito de EFE nos obliga a mirar hacia otros trabajos con el propósito de rellenar ese vacío.

### 3. EL ANÁLISIS DE SIMULACIONES DE CONFLICTO PARA LA ENSEÑANZA DE ENE

Se ha buscado entre los manuales de ENE material que reflejara simulaciones de casos reales de conflicto cultural a la hora de negociar. Entre el material revisado, se ha encontrado el manual *Negocio a la vista*<sup>5</sup>, que presenta en sus unidades un apartado dedicado a la interculturalidad. A pesar de ser un material relativamente antiguo, dado que se data del 2004, es el único manual disponible que presenta textos

4. El PCIC es el documento que «recoge para el español el inventario completo de contenidos tanto lingüísticos como nocionales, pragmático-discursivos, culturales y de aprendizaje necesarios para realizar las actividades comunicativas que se incluyen en cada uno de los niveles expuestos en el MCER (A1, A2, B1, B2, C1 y C2)» (Catalá, 2017, p.66). Este Plan está creado con el objetivo de proporcionar una herramienta útil al docente de español como lengua extranjera.

5. El manual *Negocio la vista* de Pablo Bonell, Marisa de Prada, Carlos Schmidt y Ana Señor está publicado por la editorial Edinumen (2004).

que intentan reflejar situaciones reales en las que el alumnado extranjero podría encontrarse en una situación de malentendido o conflicto debido al desconocimiento de ciertas prácticas o conductas dentro de la cultura empresarial española. Por esta razón, se ha tomado la decisión de utilizar dicho manual. Cada apartado dedicado a la interculturalidad comienza con una situación inventada donde se establece un conflicto intercultural entre un personaje español y un extranjero. Estos casos vienen explicados por un personaje ficticio, María Muchomundo, una consultora de Recursos Humanos que explica de qué manera actúan los españoles en el ámbito de los negocios. Entre los textos de simulación, se han seleccionado tres de los nueve para su posterior análisis. Los tres textos seleccionados versan sobre un posible conflicto que sucede en el contexto de una negociación.

### 3.1. *La metodología aplicada*

El manual de ENE *Negocio a la vista* consta de nueve textos en su sección «interculturalidad», que simulan un diálogo o conversación en contexto empresarial entre personas de distinta cultura, siendo una de ellas siempre de origen español. Este apartado está dividido en dos secciones, en la primera aparece el diálogo o la narración del malentendido y, en la segunda, los autores del manual de ENE han creado un personaje ficticio experto en temas interculturales llamado María Muchomundo. Este personaje que «ha vivido y trabajado en diferentes países y es consultora de Recursos Humanos» (Bonell *et al.*, 2004, p. 7) es quien ofrece una explicación al conflicto cultural con el objetivo de enseñar al alumnado diversos aspectos de interculturalidad «que puedan servir de ayuda en su relación con españoles» (Bonell *et al.*, 2004, p. 5). La sección hace hincapié en el conocimiento y la comprensión de las maneras de actuar de los españoles en el ámbito de los negocios, en una reunión, etc. La falta de entendimiento por ambas partes en la comunicación intercultural pone en marcha el conflicto o malentendido, lo que da lugar a una serie de preguntas que posteriormente María Muchomundo responderá para mediar en el conflicto.

Con el fin de alcanzar nuestros objetivos, se han elegido tres textos del manual *Negocio a la vista*, dado que simulan un conflicto intercultural a la hora de una negociación entre un personaje español y un extranjero. Para catalogar el tipo de conflicto que aparece dentro del ámbito de una negociación en los tres textos seleccionados, en primer lugar, se ha decidido clasificar el motivo del conflicto utilizando la clasificación de dimensiones culturales elaborada por Meyer (2015a). En segundo lugar, con el fin de apreciar las diferencias o similitudes entre la cultura española

y la cultura del extranjero que aparece en el conflicto del texto, se ha utilizado la plataforma *Erin Meyer – The culture Map*<sup>6</sup> (vid. Tabla 1). Esta plataforma está basada en el trabajo de Meyer en INSEAD, the Business School for the Work, y su libro *The Culture Map* (Meyer, 2015a). Una de las herramientas dentro esta plataforma (erinmeyer.com), The Country Mapping Tool, establece cómo se sitúan dos (o más) culturas en las ocho escalas del mapa cultural y las compara, y será esta herramienta la utilizada para el estudio del conflicto tratado en los textos.

1. COMMUNICATING	
Low-context -----	High-context
2. EVALUATING	
Direct negative Feedback -----	Indirect Negative Feedback
3. LEADING	
Egalitarian -----	Hierarchical
4. DECIDING	
Consensual -----	Top-down
5. TRUSTING	
Task-based -----	Relationship-based
6. DISAGREING	
Confrontational -----	Avoids Confrontation
7. SCHEDULING	
Linear-time -----	Flexible-time
8. PERSUADING	
Principles First -----	Applications First

Tabla 1. Dimensiones culturales según Meyer (2015a)

Tal y como se ha venido diciendo, este trabajo aborda una situación específica de estudio: la negociación. Por consiguiente, se han eliminado seis de los nueve textos por no cumplir con este requisito con lo que únicamente se analizarán el texto de la unidad 1, de la unidad 3 y el de la unidad 4.

Además de la clasificación de Meyer (2015a), para el análisis de los tres textos de negociación se han creado dos tablas: la primera tabla (vid. tabla 2) integra la temática del apartado intercultural que se va a trabajar, dónde se sitúa la temática, los factores extralingüísticos que aparecen en la situación y la dimensión cultural en la que se puede integrar (según la dimensión de Meyer, 2015a). En la tabla 3 se especifica quiénes son los integrantes en la relación comunicativa y la sensación que

6. El portal erinmeyer.com está basado en su obra *The Culture Map*. El portal consta de cuatro herramientas. Disponible en <https://erinmeyer.com/tools/>

vive el individuo que no es español tras la interacción comunicativa intercultural. Por último, se revisará en cada situación de conflicto si existen otros elementos culturales que no aparecen dentro de la dimensión cultural de Meyer (2015a) y qué es preciso incluir en la enseñanza/aprendizaje del alumno de ENE para evitar conflicto en una negociación o reunión de trabajo.

#### 4. ANÁLISIS DE LOS CASOS DE CONFLICTO CULTURAL EN LA NEGOCIACIÓN

Los tres textos que se analizan en este apartado trabajan un aspecto de interculturalidad relacionado con la negociación. Las temáticas seleccionadas por los autores del material de ENE se focalizan en la confianza, el valor del tiempo y la improvisación, unidad 1, unidad 3 y unidad 4, respectivamente. Tal y como se puede advertir en la tabla 2, en los tres textos analizados existe una relación laboral entre dos empresas de distinta cultura en la que se hace hincapié en tres aspectos que pueden crear conflicto a la hora de negociar. Cada tema se aborda desde una situación o contexto comunicativo específicos: a la hora de firmar un contrato (en la unidad 1) y en situaciones antes de comenzar la negociación en la unidad 2 y 3 (*vid.* Tabla 4).

	Temática	Contexto intercultural	Factores extralingüísticos	Dimensión cultural según Meyer (2015a)
Unidad 1	La confianza	A la hora de firmar un contrato. El momento concreto de la firma y en el restaurante	La comida El cava Los brindis El acuerdo verbal	La confianza
Unidad 3	El valor del tiempo	Una negociación de trabajo entre dos empresas en la cafetería y en el despacho del empresario español	Tomar un café Temas banales Dar la mano Abrazar	La organización del tiempo
Unidad 4	La improvisación	Una negociación para la entrada de la compañía española en el mercado europeo	Los turnos de habla	La organización del tiempo

Tabla 2. Conflicto en la negociación en el manual *Negocio a la vista*

En el texto de la unidad 1, la negociación se lleva a cabo entre el director de *marketing* de una empresa española y Malina (directora general de una empresa austriaca) (*vid.* Tabla 3). El conflicto surge no solo cuando al llegar a un acuerdo por ambas partes no se firma el contrato, sino que se potencia debido a los elementos extralingüísticos que lo acompañan, tales como «ir a comer» o «pedir una botella de cava» sin tener firmado físicamente el acuerdo.

	Personaje español	Personaje extranjero	Sensación
Unidad 1	Director de <i>marketing</i>	Malina (austriaca, directora general de una empresa de su país)	Sorpresa Incomodidad Intranquilidad zozobra
Unidad 3	Carlos Montero (director de <i>marketing</i> de una empresa española)	David (canadiense)	Incomodidad Sorpresa
Unidad 4	Javier Pascual (representante de una empresa española de conservas)	Stephan Milton (representante de una distribuidora que ha venido a España para negociar la entrada de la compañía española en el mercado europeo)	Incomodidad Sorpresa

Tabla 3. Personajes involucrados en el conflicto en el manual *Negocio a la vista*

En la cultura española el acuerdo verbal es un contrato mediante el cual se intercambian términos y condiciones de manera oral, tal y como se efectúa de manera escrita, y tiene la misma validez en España que un contrato escrito. Por este motivo, el empresario español está satisfecho con la reunión y ve como concluida la negociación sin necesidad de firmar inmediatamente. En cambio, para otras culturas esta actitud es inadmisibles, de ahí que Malina esté perpleja ante este hecho. A continuación, en la imagen 1, se puede leer el fragmento analizado de la unidad 1.

La confianza es la temática elegida por los autores del manual de *ENE* como elemento de enfrentamiento cultural que se va a trabajar en el apartado «Interculturalidad». A la hora de negociar, la confianza en la cultura española se construye alrededor de un ritual que no es comprensible para otras culturas y que puede ser interpretado como una falta de interés, falta de respeto, etc. En el texto (*vid.* Imagen 1) no aparece un diálogo entre las dos partes, sino que Malina narra lo sucedido en la negociación a



#### D. Interculturalidad: La confianza

Lee esta anécdota que Malina, austríaca y directora general de una empresa de su país, explica a Isabel, una compañera suya de trabajo. Malina estaba a punto de firmar un contrato con una empresa española...

*“Cuando estábamos a punto de firmar el contrato, el director de marketing se levantó y dijo: ‘Bueno, he reservado mesa para comer en el mejor restaurante para este mediodía, así que vámonos...’, y acto seguido miró el reloj y dijo: ‘¡Las dos y media!’ Yo le pregunté por la firma, que qué pasaba con la firma, y me contestó que eso podía esperar, que ya habíamos llegado a un acuerdo verbal, que después de comer ya firmaríamos, y me dejó con la pluma en la mano. Llegamos al restaurante y lo primero que hizo fue pedir una botella de cava para celebrar el acuerdo que todavía no habíamos firmado y brindó por los futuros acuerdos.*

*Yo me pregunté: ‘¿Querrá regatear algún punto? ¿Querrá modificar la fecha de entrega? ¿Para qué habrá pedido una botella de cava antes de comer? ¿Qué pretende, retrasando la firma? ¿Habría hecho lo mismo si yo no fuera una mujer?’.*

Imagen 1. Texto unidad 1 en el manual *Negocio a la vista*<sup>7</sup>

una compañera suya de trabajo. La directora general austriaca explica a su colega que en el momento de llegar al acuerdo el director español en vez de firmar el contrato le dijo: «Bueno, he reservado mesa para comer en el mejor restaurante para este mediodía, así que vámonos...» (Bonell *et al.*, 2004, p. 14). La intención del empresario español es la de afianzar la relación laboral y fomentar futuros acuerdos. Sin embargo, el mensaje no es interpretado de esta manera por Malina y en vez de afianzar la confianza, que es el propósito del empresario español, Malina desconfía de él, sobre todo, cuando el empresario pide una botella de cava en la comida. El comportamiento del director de *marketing* español es malinterpretado por la directora general austriaca, puesto que no coincide con sus estándares culturales. De ahí que Malina esté incómoda con la situación (*vid.* Tabla 3). La confianza es un aspecto de las relaciones que varía entre las personas y entre las relaciones (Mayer *et al.*, 2007) es «fundamental para que cualquier relación se mantenga en el tiempo y dé frutos» (Narbona, 2007, parra. 3). La confianza está presente en «las operaciones más ordinarias de la vida [...] Solo gracias a la confianza es posible entrelazar cada día las innumerables historias personales que construyen el gran tapiz de la sociedad» (Narbona, 2021, parra. 8). De esta manera, la confianza se convierte en el ingrediente esencial de las relaciones. Sin embargo, la cultura puede afectar a la percepción de la capacidad para adquirir o alcanzar la confianza (Trompenaars y Hampden-Turner, 2021; Hofstede, 2011, Meyer, 2015a), dado que dependiendo de la cultura se alcanza la confianza mediante distinto proceder. En algunas culturas es necesario un trato

7. Bonell *et. al* (2004, p. 14).

más personal, amistoso, desenfadado en oposición a otras nacionalidades donde la confianza se adquiere a través de tareas y donde no se puede incluir el trato personal (Meyer, 2015a; Llamazares, 2009). A continuación, en el gráfico 1 se puede apreciar la cercanía o la distancia entre la cultura española y la austriaca teniendo en cuenta la clasificación que aparece en la plataforma de Meyer (2015a).

### The Country Mapping Tool

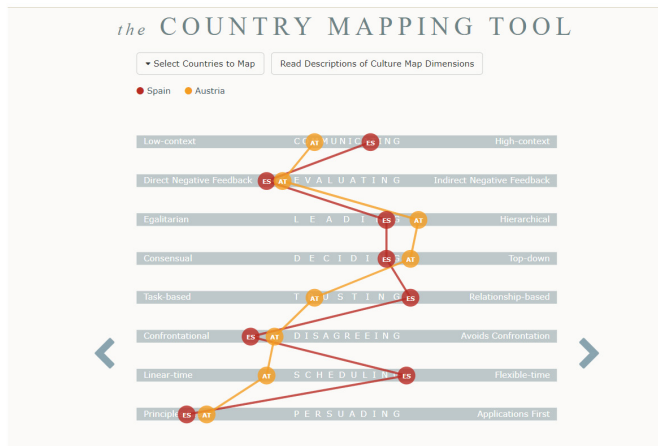


Gráfico 1. The Country Mapping Tool. Diferencias entre España y Austria

Según el gráfico 1 se puede advertir que la cultura española y la austriaca comparten rasgos comunes a la hora de evaluar lo negativo, en cómo estar en desacuerdo o en cómo persuadir al interlocutor. No obstante, donde más se alejan es justamente en el valor del tiempo y en el comportamiento de la confianza. Si nos fijamos en esta última dimensión –que aparece en el gráfico 1 bajo el término *trusting*– podemos advertir que la cultura española se fundamenta en las relaciones personales frente a la cultura austriaca que se aleja de ese eje para acercarse hacia una conducta basada en tareas. Según la definición que aporta el portal de Meyer (2024, disponible en: <https://erinmeyer.com/>) una conducta de la confianza basada tareas «is built through business-related activities. Work relationships are built and dropped easily, based on the practicality of the situation», por lo tanto, se crea un vínculo de confianza cuando el trato de las actividades o tareas entre las personas es efectivo y agradable. En cambio, la postura española de la confianza consiste en «sharing emails, evening drinks, and visits at the coffee machine. Work relationships build up slowly over the long term [...] I've shared personal time with you» (portal Meyer, 2024) y,

por tanto, gracias al tiempo personal invertido por el español con el empresario de la otra nacionalidad, se consigue un vínculo de confianza.

Ahora bien, el tema de la confianza no es el único tema cultural. La comida es un elemento relevante en la vida del español, ya sea en el ámbito personal como profesional. Una manera positiva de cerrar la negociación es compartir una comida. En relación directa con la comida está la mención del empresario de la hora «¡Las dos y media!» (vid. Imagen 1) que nos remite al tiempo desde una perspectiva cultural. Las culturas occidentales «conceden al tiempo una gran trascendencia, exigencia sin duda debida a la existencia de un sistema en donde todo se mide en términos de productividad» (Cestero y Gil, 1995, p. 50). La cronémica ofrece información cultural y se define como «la concepción, la estructuración y el uso que hace del tiempo el ser humano» (Cestero, 2017, p. 1078). Asimismo, la comida del mediodía es una comida completa, mientras que en otros países se parece más a un almuerzo español. Por último, el hecho de pedir una botella de cava y brindar tiene como objetivo el de crear un ambiente agradable, el de celebrar algo positivo y consolidar el vínculo profesional. Ahora bien, el desconocimiento por ambas partes de la otra cultura conlleva un conflicto y una situación opuesta de la que se pretendía.

Desde nuestro punto de vista, el ritual de la comida debería aparecer dentro de la dimensión cultural relacionada con la negociación. Cuando se negocia con un cliente lo más normal es acabar comiendo o cenando con este en un restaurante, ya sea antes o después de la negociación y de la firma, y el comportamiento durante la comida puede influir de forma negativa o positiva en la negociación. Un ejemplo claro es el que aparece en nuestro análisis de casos reales de malentendido cultural en la empresa de 2023 (Catalá *op. Cit.*) donde un encuestado, el informante 20<sup>8</sup>, explica el malentendido cultural que hubo en una comida entre un comité chino y otro americano. El conflicto apareció cuando alguien del comité americano le respondió al grupo chino «síéntense donde quieran», ante la pregunta de dónde se sentaban. Esto es un agravio irrespetuoso en el protocolo chino y esa simple frase repercutió en la pérdida del contrato, pues el grupo chino se fue al día siguiente sin firmar la negociación. Por tanto, el ritual de la comida envuelve el cierre de una negociación y la mala práctica de la norma cultural por parte del grupo americano comportó unas consecuencias graves para su empresa. En el texto siguiente, correspondiente a la unidad 3, también aparecen elementos culturales semejantes en el comportamiento del empresario español que revisaremos en detalle a continuación.

---

8. Todos los informantes analizados en el trabajo de Catalá (2023) son ejecutivos de diferentes nacionalidades.

En el texto de la unidad 3 un empresario canadiense (David) cuenta a su amigo Lars la reunión de trabajo que ha tenido con Carlos Montero, el director de *marketing* de una empresa española (*vid.* Imagen 2). Este texto trabaja el valor del tiempo como elemento intercultural de interés. La anécdota no versa tanto sobre la negociación en sí, sino en la forma en la que recibe el empresario español al empresario extranjero antes de empezar la reunión.

#### D. Interculturalidad: El valor del tiempo

Lee esta explicación que le da el canadiense David a su amigo Lars a propósito de la reunión que ha tenido con Carlos Montero, el director de *marketing* de una empresa española.

*“Es curioso cómo ha ido la negociación de esta mañana. Montero, al que no conocía, me ha recibido en su despacho, pero inmediatamente me ha propuesto que fuéramos a la cafetería a tomar un café, y allí hemos perdido veinte minutos hablando de ni me acuerdo qué. Luego, cuando hemos acabado la reunión 20 minutos más tarde de lo previsto, yo me he despedido de él dándole la mano en su despacho. Y entonces él se ha levantado, me ha acompañado lentamente hasta el ascensor, me ha dado un abrazo y, aunque yo tenía prisa y en teoría él también (había un par de clientes que llevaban esperándole un buen rato), ha empezado a hablar de cosas intrascendentes y ha tardado bastante en despedirse. No sé, no me he sentido muy cómodo con la situación, pero la verdad es que la reunión ha ido bien.”*

- ¿A qué crees que se debe el comportamiento de Carlos Montero? ¿Cómo crees que se siente David? ¿Cómo te sentirías tú?

Imagen 2. Texto unidad 3 en el manual *Negocio a la vista*<sup>9</sup>

Según la costumbre canadiense, la puntualidad es una norma fundamental dentro su cultura, y el retraso se considera una descortesía. Por desgracia, ya desde el principio el empresario español rompe con este protocolo dentro de los estándares canadienses. La cultura empresarial canadiense se caracteriza por la puntualidad en las reuniones, incluso es recomendable llegar con 10 o 15 minutos de anticipación para transmitir confianza (Balcells Group, s.f.). De esta manera, sin saberlo, la falta de puntualidad del empresario español, en vez de transmitir confianza, trasmite lo opuesto. Si observamos el Gráfico 2 se puede advertir que ambas culturas están situadas en ejes opuestos en cuanto a la manera de adquirir confianza. Por un lado, tal y como hemos comentado en el ejemplo anterior –el texto de la unidad 1– para adquirir confianza el empresario español necesita cierta cercanía: ir a tomar un café, ir a comer, por lo que no le importa «perder» veinte minutos en la cafetería conociendo a su interlocutor, dado que no es para él una pérdida de tiempo, sino una inversión. No obstante, si lo que pretende es afianzar lazos de confianza, el

9. Bonell *et. al* (2004, p. 26).

empresario español empieza mal la reunión, puesto que la puntualidad es una de las cualidades que afianza la confianza en la cultura canadiense.

Asimismo, el empresario canadiense tiende a entrar directamente en materia (Llamazares, 2009). Sin embargo, no puede porque Carlos Montero le invita a un café con lo que pierden, según los estándares del extranjero, los primeros veinte minutos de la reunión. Ahora bien, para el español ya ha empezado la reunión. Según se puede observar en el gráfico 2, el valor de tiempo o *scheduling* son opuestos entre un español y un canadiense, lo que favorece el conflicto y una sensación no muy cómoda para David.

### The Country Mapping Tool

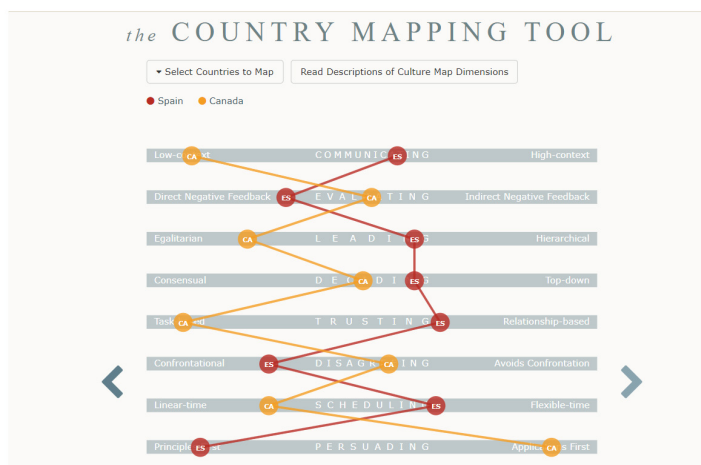


Gráfico 2. The Country Mapping Tool. Diferencias entre España y Canadá

Hay una manera de expresar o conceptualizar el tiempo que está incluida en cada cultura y que tiene unos significados particulares. Así, llegar tarde unos minutos a una reunión en España es normal y no está mal visto. Ahora bien, en otros países es inaceptable y ofrece una mala imagen. Según la cultura se valoran conceptos como la puntualidad, la impuntualidad, la tardanza, el ahora, el enseguida, o el mañana de una manera positiva o negativa. La concepción del tiempo, su estructura, su uso y su duración en las distintas situaciones comunicativas es dispar dependiendo de la cultura. La cronémica está relacionada con los encuentros sociales, por ejemplo, la duración de una visita, la duración de una reunión, la forma de estructurar las actividades diarias (la comida, el almuerzo, la cena) así como otras actividades sociales tales como a qué hora se puede llamar por teléfono, cuándo enviar un

correo, etc. De esta manera, el significado del concepto «pronto» o «tarde» varía según los hábitos sociales de cada cultura.

Según los resultados obtenidos del Country Mapping Tool de Meyer, podemos observar que la cultura canadiense se acerca al eje lineal del tiempo, mientras que la cultura española se acerca hacia un comportamiento flexible (*vid.* Gráfico 2). La cultura canadiense enfatiza una buena organización y puntualidad, al igual que otras culturas, por ejemplo, la británica. Asimismo, «las negociaciones se realizan a un ritmo rápido pero ordenado. Las reuniones no suelen durar más de una hora por lo que en una jornada se pueden visitar varias empresas» (Balcells Group, s.f., p. 3). De ahí, que David (el empresario canadiense) se sorprenda y extrañe del protocolo del directivo español cuando después de la reunión la conversación continúa, aunque el empresario español tenga otros clientes esperándole para otras reuniones.

Por último, el empresario canadiense se sitúa en un espacio específico a la hora de relacionarse con los demás. En las relaciones laborales, ese espacio es aproximadamente de medio metro si se conversa de pie (Balcells Group, s.f.). En el caso que estamos analizando Carlos Montero invade el espacio de David al despedirse de él con un abrazo (gesto que afianza el vínculo profesional para el empresario español). No obstante, este elemento no es el más chocante para David, sino el hecho de que Carlos Montero demora y alarga la despedida donde vuelve a aparecer el valor del tiempo: saber cuándo irse o cuándo terminar una reunión.

En la unidad 4 (*vid.* Tabla 2 y Tabla 3) hemos extraído elementos culturales extralingüísticos que se repiten y se han visto anteriormente en el texto de la unidad 1 y 3. Estos comportamientos son típicos de la cultura española por lo que es inevitable que reaparezcan en los distintos momentos interactivos de la comunicación y que acarreen conflicto si la cultura con la que se interactúa tiene un trato distinto. La acción de tomar un café o el de abrazar en ámbitos laborales son comportamientos que se acercan a lo personal y que son característicos dentro de la cultura española o, por ejemplo, la portuguesa para alcanzar la confianza frente a otras culturas.

El tema que se quiere remarcar en el texto de la unidad 4 es la improvisación. Para poner en marcha el conflicto encontramos a Javier Pascual (representante de una empresa española de conservas) que tiene una negociación con Stephan Milton (representante de una distribuidora que ha venido a España para negociar la entrada de la compañía española en el mercado europeo). No aparece en el texto una referencia exacta de dónde proviene Stephan Milton, aunque hemos presupuesto siguiendo los resultados obtenidos del Forebears Names & Genealogy que

Estados Unidos es el país donde con más frecuencia aparece este apellido frente a los otros países del mundo con un total de 1 782 049 aproximadamente de personas.

Tal y como hemos venido haciendo, hemos introducido en el Country Mapping Tool España-EE. UU. para ver las diferencias culturales entre estos dos países (*vid.* Gráfico 3).

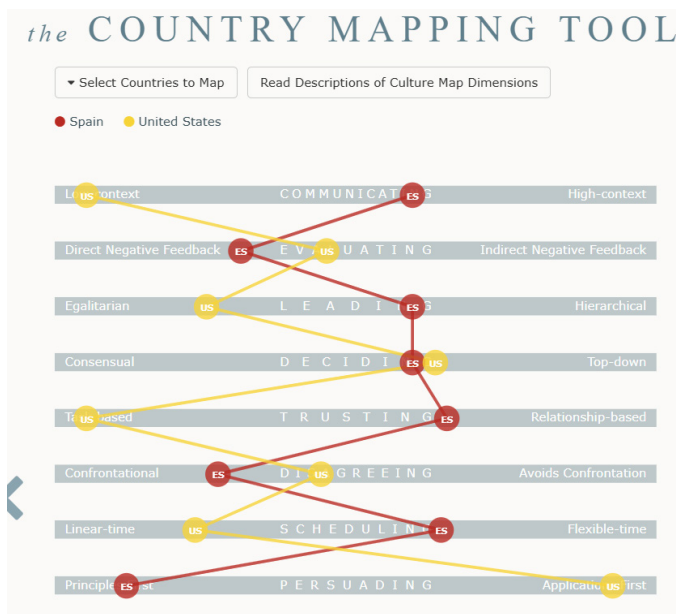


Gráfico 3. The Country Mapping Tool. Diferencias entre España y USA

En el gráfico 3 podemos advertir que las dimensiones se alejan entre la cultura estadounidense, con un cierto énfasis en la forma de persuadir como la variable más dispar.

El texto de esta unidad, a diferencia de los otros dos textos que se han analizado, está dividido en dos secciones. Por un lado, aparece un pequeño diálogo entre Javier Pascual y Stephan Milton para ejemplificar cómo el empresario español interrumpe constantemente el discurso de Stephan. En la segunda parte, Stephan resume la entrevista que ha tenido con Javier Pascual a sus colegas de trabajo (*vid.* Imagen 3).

En este texto hay dos elementos culturales principales que se diferencian entre las dos culturas, por un lado, los turnos de habla y, por otro lado, la prosodia. Las constantes intervenciones de Javier mientras Stephan habla son interpretadas por el extranjero como una falta de interés o de respeto por lo que él estaba diciendo. Las pausas prosódicas son totalmente distintas en ambas culturas. En España las pausas son mínimas y para incorporarse en la conversación no es necesario esperar

- Javier Pascual:** *¿Y qué tal ha ido el viaje?*  
**Stephan Milton:** *Buena, la verdad es que salimos con casi una hora de retraso y...*  
**Javier Pascual:** (Interrumpiéndole) *¿Ah, sí? Bueno, eso hoy en día es frecuente. ¿Y el hotel?*  
**Stephan Milton:** *Muy bien; muy céntrico y me ha parecido que...*  
**Javier Pascual:** (Interrumpiéndole otra vez) *Me alegro; esa era nuestra intención: que estuviera bien situado. ¿Ya había estado en nuestra ciudad?*  
**Stephan Milton:** *No, es la primera vez que vengo, y ya tenía ganas de...*  
**Javier Pascual:** (Interrumpiéndole de nuevo) *Pues le encantará, ya verá como sí.*

Y lee el resumen de la entrevista que Stephan hace a sus colegas:

*“Este Javier Pascual no me dejaba hablar. Antes de que terminara cualquier intervención, me interrumpía para hacer sus comentarios. La verdad es que no lo esperaba, y al principio no me sentía cómodo. No sé si no le interesaba lo que yo decía o si es un tipo con poca paciencia y educación.*

*Y luego, a la hora de negociar, y cuando ya habíamos tratado el tema de los envíos y las fechas y estábamos un poco atascados en los plazos, me hizo un par de propuestas más que ni estaban en la agenda del día ni habíamos mencionado antes. No sé si no se había preparado la reunión o qué, pero lo que presentó me cogió por sorpresa. Pero he de admitir que en realidad no eran malas esas nuevas propuestas”.*

- ¿Es habitual el modo de actuar de Javier Pascual? ¿Es normal que Stephan se sorprenda?

Imagen 3. Texto unidad 4 en el manual *Negocio a la vista*<sup>10</sup>

a una pausa (silencio), sino que es posible solaparse con el final de la conversación de nuestro interlocutor. Esta actitud en muchas culturas es considerada descortés y maleducada con lo que ofrece una imagen negativa del interlocutor español. Creemos que los elementos prosódicos son relevantes dentro de cualquier intervención comunicativa verbal y que son vitales a la hora de interpretar el mensaje adecuadamente. Aun así, este aspecto está muchas veces desatendido dentro de los manuales de ENE. Si nos remitimos al artículo de Catalá (2023), encontramos que en el trabajo se describe la anécdota de una informante de Corea del Sur quien alude al tono de voz como un detonante real de conflicto, puesto que cada vez que interactuaba con un colega de trabajo alemán interpretaba que este estaba enfadado con ella. Después de un tiempo descubre que su forma «entrecortada y fría» (definida así por la encuestada) es su manera de hablar. A continuación, mostramos una imagen obtenida del *Plan Curricular de Español de los Negocios de la Fundación Comillas* donde se explica el significado de la entonación enfática ascendente a la hora de ofrecer una respuesta a un enunciado afirmativo. Lo más interesante de la explicación es la relación directa que tiene la prosodia con el conflicto y con la

10. Bonell *et. al* (2004, p. 32).



jerarquía, puesto que «puede denotar una situación de conflicto entre dos personas de distinta jerarquía» (Peris y Sabater, 2011, p. 6, función inventario 1).

En respuesta a un enunciado afirmativo

++ No, no + enunciado previo, negado e intensificado mediante entonación enfática ascendente o por

entonación silabeada

[ - El edificio más alto de Europa está en París.]

- No, no, NO está en París.

[ - Gijón está en Cantabria.]

Está en AS-TU-RIAS.

NOTA: El uso de la entonación enfática ascendente y, sobre todo, la entonación silabeada, para negar un enunciado previo, puede denotar una situación de conflicto entre dos personas de distinta jerarquía, especialmente si es utilizada por el interlocutor de una posición más baja en la escala jerárquica. En este caso, es mejor utilizar el siguiente exponente:

Imagen 4. Plan Curricular de la Fundación Comillas. Prosodia

Nos parece relevante incorporar este elemento dentro de las dimensiones culturales en las negociaciones, dado que no solo la comunicación, según Meyer (2015a) pueden ocasionar conflicto en una negociación, sino también cómo se dice ese mensaje. El tono, las pausas, ritmo y el timbre de la lengua (ritmo isosilábico o ritmo isoacentual) son factores que repercuten en la interpretación del mensaje.

Lo que nos lleva a otro elemento que debería también estar incluido dentro de esta dimensión cultural: el lenguaje no verbal. La interpretación del mensaje entre interlocutores de distinta procedencia se ve afectada por cómo colocamos el cuerpo y los rasgos faciales. Cierto es que Meyer (2015b) habla sobre la expresión de la emoción, sobre todo, cuando en la negociación hay confrontación<sup>11</sup>. Sin embargo, creemos que la expresión de las emociones es otro tema que se ha de tratar por separado del lenguaje no verbal. Encontramos culturas más expresivas emocionalmente que otras en ciertas situaciones. Ahora bien, el lenguaje no verbal (gestos, movimientos corporales, faciales, etc.) no tiene por qué ir unido necesariamente a una emoción. Los gestos, posturas o movimientos del cuerpo (la kinesia) y los espacios y la distancia que se guarda con las personas al comunicarse (la proxémica) son comportamientos adquiridos dentro de la propia cultura que transmiten información, por lo que pueden originar malestar y, por tanto, conflicto. Es posible que la distancia entre un hombre y una mujer no sea la apropiada según los protocolos de una cultura y, consecuentemente, se interprete de manera errónea.

Otro de los temas culturales que hemos inferido del texto tiene que ver con las conversaciones banales. Al principio de una reunión en España se mantiene

11. Existen culturas que son más difíciles de leer por su inexpresividad a la hora de mostrar emociones, por ejemplo, los coreanos o los japoneses, entre otras nacionalidades.

una charla informal que puede versar sobre el viaje, el tiempo climatológico, las costumbres del país, algún tema de actualidad, etc., tal y como sucede en el texto cuando Javier le pregunta a Stephan: «¿Y qué tal ha ido el viaje?, ¿y el hotel?, ¿ya había estado en nuestra ciudad?» (Bonell *et al.*, 2004, p. 32). La conversación relajada, para el interlocutor español, es imprescindible para que ambas partes se conozcan. No obstante, no funciona de la misma manera para el empresario extranjero, dado que no consigue terminar sus frases debido a las constantes interrupciones del empresario español.

El aspecto prosódico de las pausas debería incluirse en el apartado «comunicación» de las dimensiones culturales de Meyer (2015a) porque cada cultura tiene unas reglas convencionales en la conversación que se han de saber para poder comunicarse de forma adecuada. Si el extranjero no entiende que es posible interrumpir a su interlocutor español y que las pausas entre turnos son mínimas, nunca podrá participar activamente en la conversación de una reunión. Asimismo, el silencio es otro rasgo prosódico que tiene un gran valor comunicativo y que tiene una función comunicativa particular dependiendo de la cultura (Méndez, 2014).

En la segunda parte del texto (el resumen de la entrevista) Stephan comenta sobre la improvisación del empresario español en la reunión proponiendo algunas nuevas propuestas que no estaban en la agenda del día. Si volvemos a revisar el gráfico 3 y nos centramos en el apartado *Scheduling* podemos advertir que la cultura estadounidense se acerca hacia una organización (*scheduling*) lineal, es decir, donde las secuencias están estructuradas. En cambio, las reuniones en la cultura española se acercan al eje de la flexibilidad y la improvisación, llegando a ser calificada por algunos extranjeros como caótica (Balcells, s.f.).

En suma, tal y como expresa Brown (2010), todo conflicto ocasiona malestar. En los textos que hemos analizado se puede percibir la sensación incómoda por parte del extranjero ante la conducta de los empresarios españoles. Se repite la sensación de asombro o perplejidad que tienen los extranjeros ante una conducta que les es desconocida y, por tanto, no interpretable según las normas culturales que ellos conocen. Para trabajar el conflicto los autores del material complementario *Negocio a la vista* presentan unas preguntas que están dirigidas al estudiante de ENE para entender el conflicto que se ha producido a causa de los temas que se han elegido: la confianza, el valor del tiempo y la improvisación. Sin embargo, cada texto incluye otros temas culturales que influyen en la interpretación de la comunicación e, incluso, en el conflicto, y que no son explotados en el manual y, por tanto, el estudiante no los aprenderá. Asimismo, la puesta en marcha consiste simplemente

en la explicación de María Muchomundo, sin una aplicación comunicativa en la que se pueda discutir similitudes y diferencias entre culturas para ofrecer una mejor comprensión o aceptación de las diferencias.

#### 4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

A pesar de que los textos revisados son simulaciones de situaciones reales y están generados con objetivos de aprendizaje de una lengua en un contexto determinado, las narraciones reales de empresarios o gente de negocios que ha sufrido un malentendido (Abramson y Moran, 2018; Catalá, 2023; Meyer, 2017, 2015a, 2015b-2015c) se asemejan a los escenarios inventados por los autores del manual. De ahí que la recopilación de información cultural recogida en trabajos que no están orientados hacia la enseñanza/aprendizaje de segundas lenguas pueda contribuir de forma positiva en la elaboración de material cultural específico para la interacción laboral entre un español y un extranjero.

En los tres casos analizados se repiten varios comportamientos y rituales culturales de la conducta española que se deben trabajar en el aula de ENE y que también son elementos que pueden acarrear conflicto. Ahora bien, no es posible analizar un aspecto cultural independientemente sin tener en cuenta e incluir las prácticas comunicativas que lo envuelven: elementos paralingüísticos, la kinesia, la proxémica, entre otros. De esta manera, la comunicación tiene un sentido completo. Por desgracia, los manuales analizados abordan los contenidos culturales sin profundizar en las particularidades específicas y necesarias para el estudiante de ENE, es decir, hay, en general, una escasez de temáticas culturales relacionadas con el ámbito de los negocios, y cuando el manual presenta una temática de interés, se trabaja de forma desconectada de los recursos comunicativos empleados para expresarla. Esta situación ha de cambiar para que el alumno alcance una competencia comunicativa adecuada y una comunicación sin conflicto.

El objetivo principal de este trabajo era verificar si es posible proponer las dimensiones culturales de Meyer (2015a) en la enseñanza/aprendizaje de ENE como repertorio de referencia de conductas y requisitos culturales dentro del mundo laboral. El planteamiento del conflicto en el manual revisado verifica que la temática tratada en ellos está incluida dentro de las dimensiones de Meyer (2015a y 2024): la confianza y la organización del tiempo. Los casos ejemplifican un conflicto posible entre hablantes españoles y hablantes de otras culturas, aun siendo ficticios. Sin embargo, la aplicación didáctica del malentendido comunicativo se basa en la explicación de los autores mediante la voz del personaje María Muchomundo, que

obvia la relación con otros elementos culturales relevantes de estas dimensiones implicadas con otros elementos culturales relevantes que envuelven el caso, tales como los rituales en torno a la comida, por ejemplo.

Sabemos que la comunicación intercultural es un proceso de interacciones entre individuos o grupos de diferente cultura que intercambian ideas, perspectivas, emociones, lenguaje verbal y no verbal (Barmeyer *et al.*, 2021). Desde este punto de vista, podemos entender que los miembros de una misma cultura comparten una comunicación con el mismo significado y, por tanto, se alejan de la ambigüedad y la confusión. Tal y como se ha visto a lo largo del análisis, se puede afirmar que hay dimensiones culturales comunes entre culturas (la comunicación, la confianza, la persuasión, etc.), pero dependiendo de la cultura el comportamiento o protocolo es distinto, a saber, con un significado dispar. A través de los textos se han podido valorar otras peculiaridades en la conducta que no aparecen en la dimensión cultural de Meyer (2015a), relacionadas con la comunicación. El comportamiento paralingüístico: el tono, el timbre de voz, el volumen de la voz, si se habla rápido o lento, si se hacen pausas o no, entre otros rasgos prosódicos, y el lenguaje no verbal: la kinesia y la proxémica son comunicación imprescindible para una clara y adecuada transmisión e interpretación del mensaje.

En suma, se propone aquí componer un protocolo cultural de las negociaciones que debería incluirse en la enseñanza/aprendizaje de un curso de ENE, que incluiría las ocho dimensiones propuestas por Meyer (2015a y 2024): (1) la interacción comunicativa, (2) el *feedback* o la evaluación, (3) el liderazgo, (4) la toma de decisiones, (5) la confianza, (6) el desacuerdo, (7) el tiempo y (8) la persuasión. A estas dimensiones se le incorporaría una nueva: (9) ritual de negociación (el significado de la comida como ritual dentro de la negociación).

Asimismo, no deberían estudiarse estas dimensiones simplemente desde una perspectiva lingüística, sino que sería conveniente contemplar la CNV que acompaña la lengua hablada. Por este motivo, creemos pertinente integrar en cada dimensión el estudio del comportamiento de ciertos elementos paralingüísticos, por una parte, la prosodia (el tono, el ritmo, el silencio y las pausas) y los gestos no verbales relacionados con la negociación; por otra parte, la kinesia (cómo sentarse, la colocación de los brazos, el cuerpo, los rasgos faciales) y la proxémica (la distancia entre interlocutores). El objetivo final es fomentar una comprensión más rica de las diferencias culturales y su impacto en las negociaciones internacionales, proporcionando a los estudiantes herramientas prácticas y teóricas para desenvolverse con éxito en un entorno empresarial multicultural.

## REFERENCIAS

- Abramson, N. R., y Moran, R. (2018). *Managing cultural differences*. Routledge.
- Baliga, G. M., y Baker, J. C. (1985). Multinational corporate policies for expatriate managers: selection, training, and evaluation. *SAM Advanced Management Journal*, 50(4), 31-38.
- Balcells Group (s.f.). *Cultura Empresarial en España: Costumbres, Comunicación y Cómo Negociar*. <https://balcellsgroup.com/es/cultura-empresarial-en-espana/>
- Barmeyer, C., Bausch, M., y Mayrhofer, U. (2021). *Constructive intercultural management*. Edward Elgar publishing.
- Barnés, H.G. (11 de marzo de 2015). Así se estrecha la mano en cada país y cómo hacerlo correctamente. *El Confidencial*. [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-03-11/asi-se-estrecha-la-mano-en-cada-pais-y-como-hacerlo-deberias-hacerlo-correctamente\\_724896/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-03-11/asi-se-estrecha-la-mano-en-cada-pais-y-como-hacerlo-deberias-hacerlo-correctamente_724896/)
- Bond-Fraser, L., Fraser, I., Fenwich, K. D., y Houlihan, M. (2008). *Body language and its possible impact on first year university experience*. St. Thomas University.
- Bonell, P., Prada, M., Shmidt, C., y Señor, A. (2004). *Negocio a la vista*. Edinumen.
- Brett, J., Behfar, K., y Kern, M. (2006). *Manging Multicultural Teams*. Harvard Business Review.
- Brewster, C. (1991). *The Management of Expatriates*. Kogan Page Ltd./Cranfield School of Management.
- Brown Richards, E. (2010). La administración de empleados internacionales: ¿cómo superar el choque cultural en una empresa multinacional? *Ciencias Económicas*, 28, 205-215.
- Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Multilingual Matters.
- Byram, M., Gribkova, B., y Sarkey, H. (2002). *Developing the Intercultural Dimension in language Teaching. A Practical Introduction for Teachers*. Consejo de Europa. <http://www.lrc.cornell.edu/director/intercultural.pdf>
- Catalá Hall, A. (2023). Comunicación intercultural y sensibilidad empática en el liderazgo empresarial. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 93, 165-178. DOI: <https://doi.org/10.5209/clac.84563>
- Catalá Hall, A. (2017). *Qué enseñar en una clase de español con fines específicos: el análisis de necesidades*. [Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/2445/118826>
- Centro Virtual Cervantes (1997-2024). Enseñanza de la lengua para fines específicos. *Diccionario de Términos clave de ELE*. Recuperado el 10 de diciembre de 2023. [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/)
- Cestero, A. M.<sup>a</sup> (2017). La comunicación no verbal. En A. M.<sup>a</sup> Cestero e I. Penadés (eds.), *Manual del profesor de ELE* (2017, 1051-1122). Universidad de Alcalá, Servicio de Publicaciones.
- Cestero, A. M.<sup>a</sup> y Gil, M. (1995). Comunicación no verbal: algunas diferencias culturales en la concepción, la estructuración y el uso del tiempo en India y en España (I). *Cuadernos Cervantes de la Lengua Española*, 4, 49-53.

- Commisceo Global. (sf.). *What are the biggest causes of intercultural conflict?*.  
<https://www.commisceo-global.com/blog/causes-intercultural-conflict>
- Consejo de Europa. (2020). Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación. Volumen complementario.
- Consejo de Europa. (2001). Common European framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment.
- [*Currículo de ELE/N*] Martín Peris, E., y Sabater, M.<sup>a</sup> L. (2011), *Plan Curricular de Español de los negocios de la Fundación Comillas*, Comillas, Fundación Comillas.  
<http://www.slideshare.net/negocioELE/plan-curricular-de-espaol-de-los-negocios>.
- Dai, X., y Gou-Ming C. (2022). *Conflict management and intercultural communication. The art of intercultural harmony*. Routledge.
- Davis, K., y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill.
- Doyé, P. (1999). The Intercultural Dimension. Foreign Language Education in the Primary School. Cornelsen.
- Fumham, A. (2012). Cultura shock. *Revista de Psicología y Educación*, 7(2), 9-22.
- Goleman, D. (2019). Inteligencia emocional. Empatía. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Global Negotiator (sf). Guías de Negociación y Protocolo en 70 Países.  
<https://www.globalnegotiator.com/es/negociacion-protocolo>
- Hall, E. (1973). *The Silent Language*. Doubleday & Company, INC.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Hofstede, G., Hofstede, F. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw Hill.
- Instituto Cervantes (2007). Plan Curricular del Instituto Cervantes. Niveles de referencia para el español (PCC). Instituto Cervantes/Biblioteca Nueva, S.L. 3 tomos.
- Josa Castro, S., y Schinetzler, J. (2010). Elementos culturales en los manuales para los negocios. En *El español en contextos específicos: enseñanza e investigación. XX Congreso Internacional de la Asociación para la Enseñanza el Español como Lengua Extranjera (ASELE)*, 2, 615-634.
- Kramsch, C. (1993). *Context and Culture in Language Teaching*. Oxford University Press.
- Llamazares, O. (2006). Cómo negociar con éxito en 50 países. Global Marketing Strategies.
- Mayer, R., James Davis, H., y Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.  
 DOI: <https://doi.org/10.2307/258792>
- Márquez Reiter, R., y Hidalgo Dowing, R. (2021). Intercultural Communication in a globalised world: the case of Spanish. *The Routledge Handbook of Spanish Pragmatics: Foundations and Interfaces* (2020, 305-320). *Routledge Spanish Language Handbooks*. Routledge.

- Méndez Guerrero, B. (2014). El silencio en el aula de ELE. Propuesta taxonómica y metodológica para su didáctica. *Revista de Didáctica. Lengua y Literatura*, 26, 305-328.
- Meyer, E. (2024). The Country Mapping Tool. <https://erinmeyer.com/tools/culture-map-premium/>
- Meyer, E. (2017). Being the Boss in Brussels, Boston, and Beijing. *Harvard Business Review*.
- Meyer, E. (2015a). *The culture map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. PublicAffairs.
- Meyer, E. (2015b). Getting to Sí, Ja, Oui, Hai, and Da. How to negotiate across cultures. *Harvard Business Review*.
- Myer, E. (2015c). How Meeting Differs, from Stockholm to New Delhi. *Harvard Business Review*.
- Meyer, M. (1991). Developing transcultural competence: case studies of advanced foreign language learners. En *Mediating Languages and Cultures* (1990, 136-158). Multilingual Matters.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2002), Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación (MCER). Secretaría General Técnica del MEC y Grupo Anaya.
- Miquel López, L., y Sans N. (2004). El componente cultural: un ingrediente más en una clase de lengua. *Revista electrónica de didáctica de español lengua extranjera (redele)*, o. [Revista Cable, 9, 1992].
- Narbona, J. (2001). La confianza, el ingrediente mágico de las relaciones. *Revista cultural y de cuestiones actuales*, 718. <https://nuestrotiempo.unav.edu/es/grandes-temas/la-confianza-el-ingrediente-magico-de-las-relaciones>
- Paricio Tato, M.ª S. (2014). Competencia intercultural en la enseñanza de lenguas extranjeras. *Porta Linguarum*, 21.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflicts*. International Journal of Conflict Management, 13(2).
- Real Academia Española. (s.f.). Etnocentrismo. En Diccionario de la lengua española, 23.ªed. [versión 23.7 en línea]. <https://dle.rae.es/etnocentrismo?m=form>
- Rodrigo Alsina, M. R. (1999). *Comunicación intercultural*. Anthropos, Colección Autores, Textos y Temas Ciencias Sociales, 22.
- Ting-Toomey, S., y Oetzel, J. G. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Sage.
- Trompenaars, F., y Hampden-Turner, C. (2020). *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. McGraw-Hill Education.
- Van Hooft, A., y Korzilius, H. (2001). La negociación intercultural: un punto de encuentro. La relación del uso de la lengua y los valores culturales. *Actas del I Congreso Internacional de Español para Fines Específicos*, 44-56.

