

# *Realidades*

---





# Más allá de la proximidad lingüística: Galicia y Portugal en la negociación internacional

Ana Belén Fernández-Souto, Montserrat Vázquez-Gestal y Adriana Prada  
(Universidad de Vigo, España)

Recibido: 7/9/2016  
Aprobado: 10/10/2016

---

RESUMEN. Partiendo de varias acciones institucionales y de la creencia popular de que el gallego y el portugués son tan próximos que el entendimiento entre unos y otros ciudadanos es total, nuestro artículo reflexiona sobre la realidad de esta materia en el ámbito de la negociación internacional. Para ello, profundizaremos sobre el uso de la lengua gallega en los negocios internacionales. A partir de ahí, se refutará –o no– la hipótesis de partida que indica que el gallego puede ser un primer paso en un entendimiento mutuo, pero hace falta una mayor inmersión en el idioma a la hora de afrontar una negociación internacional, la cual debe incluir también conocimientos culturales.

*Palabras clave:* comunicación / idioma / lengua / gallego / portugués / empresarios / internacionalización

## ***Beyond Linguistic Proximity: Galicia and Portugal in International Negotiation***

ABSTRACT. Studying the actions of several institutions, as well as the popular belief according to which Galician people and Portuguese people have enough common ground as to fully understand each other, this article considers the reality of the matter in the context of international negotiation. We will study the use of the Galician language in international business, and then refute—or not—the hypothesis which indicates that the use of Galician can be the first step in a mutual understanding, but that it is necessary to be more deeply immersed in the language before facing an international negotiation—immersed in a way that also includes cultural knowledge.

*Keywords:* communication / language / galician / portuguese / business

## 1. Introducción

**P**arece que existe cierto grado de consenso entre los diversos actores sociolingüísticos gallegos sobre la conveniencia de explotar el potencial de esta lengua en las relaciones con los países de habla lusófona. Sin embargo, pretendemos demostrar que a pesar de esta proximidad evidente, a la hora de entablar una relación internacional –sea del carácter que sea– se hace necesario evitar ruidos comunicativos que, en muchos casos, van más allá del ámbito propiamente lingüístico y vienen dados por malentendidos procedentes de la comunicación no verbal o de la falta de conocimiento de otros factores que construyen la identidad de un país (costumbres, tradiciones...).

Para llegar a entender la particular situación del uso del gallego en el ámbito lusófono, y concretamente en el vecino Portugal, presentamos un estudio en el que se parte de la conceptualización de la comunicación internacional y en el ámbito de los negocios para llegar al análisis concreto de las diferencias socioculturales que han sido identificadas desde la embajada española en Lisboa, y que pueden llegar a convertirse en ruidos comunicativos y a entorpecer una adecuada relación bilateral.

## 2. Objetivos e hipótesis de partida

Los objetivos que planteamos para esta investigación son los siguientes:

1. Plantear una reflexión teórica en torno al papel que desempeña el factor cultural en los negocios internacionales y cómo el idioma es uno de los elementos culturales más transcendentales dentro de una sociedad.
2. Comprender el potencial del gallego para ser lengua de negocios en el ámbito lusófono, concretamente en el vecino Portugal, partiendo de que entre gallego y portugués existen grandes similitudes pero se trata de idiomas diferentes propios de culturas diferentes.
3. Analizar el espacio cultural portugués para conocer todos sus elementos identitarios, con el objetivo de poder rescatar información útil para ayudar al tejido empresarial e institucional gallego que busca negociar en Portugal.
4. Elaborar una “guía práctica” de buenas maneras para que el interlocutor gallego sepa aprovechar el potencial de su idioma y actúe con la finalidad de evitar agravios y tener éxito en sus negociaciones con Portugal.

Nuestra hipótesis de partida es confirmar que la proximidad entre gallego y portugués va más allá del ámbito lingüístico, y se hace evidente también en el sociocultural, político, económico... sin embargo, esta proximidad no debe elevarse al grado de hermanamiento, dado que el entendimiento entre gallegos y portugueses utiliza más códigos que el meramente lingüístico, de forma

que siempre surgen limitaciones al entendimiento mutuo.

### 3. Metodología

Respecto a la metodología utilizada, destacaremos que hemos empleado una metodología fundamentalmente deductiva a partir de supuestos teóricos y prácticos. En un primer momento hemos dibujado un marco teórico a través de diversas fuentes bibliográficas para, a partir de ahí, llegar al estudio concreto de la cultura portuguesa frente a la gallega con la intención de analizar sus principales puntos de encuentro y aquellos otros que pueden llegar a constituirse como ruidos comunicativos.

A continuación, hemos planteado una entrevista en profundidad para recabar los datos específicos sobre cuestiones culturales, como puntualidad, protocolo, cronémica, proxémica, kinesia, modelos de negociación, etc. Esta entrevista fue realizada a personal de la Embajada de España en Lisboa, como ejemplo de vínculo entre las dos culturas, pues se supone que tanto consulados como embajadas poseen un amplio conocimiento de ambas.

Sobre el contenido de la entrevista, cabe destacar que se dividió en seis bloques específicos que hacen referencia a:

*Bloque 1: la sociedad y los negocios*, donde se busca información sobre los rasgos generales de la personalidad portuguesa; su pasado, tradiciones y ritos; el papel de la mujer; el sentido

del tiempo; la comida y bebida o el transporte.

*Bloque 2: las relaciones con otras personas*, haciendo hincapié en las presentaciones, los saludos y los tratamientos, los títulos profesionales y la importancia de la jerarquía.

*Bloque 3: el lenguaje no verbal*. Analiza básicamente la proxemia y la kinesia propia de la cultura portuguesa.

*Bloque 4: el lenguaje verbal*, que se centrará en el estudio de la paralingüística y el idioma.

*Bloque 5: la negociación*, que incluye el análisis sobre las estrategias de negociación, el papel del negociador extranjero y la propuesta de trabajo, el uso de las tarjetas profesionales, los regalos, las invitaciones, los espacios donde se desarrolla la negociación y otros aspectos a tener en cuenta en el transcurso de la negociación.

Por último, se contempla un sexto bloque, el *Bloque 6*, de carácter genérico en el que el entrevistado puede hacer referencia a algún aspecto importante de la sociedad portuguesa que no se haya tenido en cuenta en los apartados anteriores y sea pertinente conocer.

Es a partir de todos estos datos, una vez ya analizados y comparados con el caso gallego, que estableceremos unas conclusiones que recojan el papel actual de ambas lenguas, gallego y portugués, respecto a su uso común en el ámbito de la negociación internacional, así como la importancia que tiene en esa interacción el conocimiento mutuo respecto a diferencias culturales.

#### 4. Sobre la cultura, la comunicación y la negociación internacional

Parece claro que cultura y comunicación van y deben ir entrelazadas. Ambas disciplinas (Rizo, 2006) hallan su convergencia a partir del núcleo simbólico que las caracteriza, de su estatuto significativo, y de la operatividad de dicho estatuto en los espacios de la acción social.

Como bien indica Paul Watzlawick (1971), es imposible no comunicar; cada gesto, cada acción, cada práctica sociocultural es significada por otros, es incluso entendida como intencional, es decir, está siendo interpretada por los sujetos como un mensaje enunciado por alguien y para alguien, y esto obedece a la propia dinámica interaccional de la comunicación, a la dinámica de intercambio de información que necesaria y constitutivamente se da en toda situación comunicativa.

Es a partir de estos conceptos que se desarrollará esta parte del artículo, ya que en él haremos una presentación de la base conceptual que permitirá realizar un acercamiento a aquellos elementos no lingüísticos presentes en la cultura portuguesa y la gallega, relevantes a la hora de facilitar la negociación internacional.

##### 4.1 De la comunicación intercultural

La comunicación intercultural cuenta con una base multidisciplinar que parte de la sociología, la psicología, la comunicación verbal y la no verbal, entre

otras. Es en los años 80, a partir de una aproximación pluridisciplinar, cuando empiezan a ver la luz investigaciones coordinadas que pretenden perfilar mejor el campo de estudio sobre la comunicación intercultural. Entonces, Gudykunst (1987, p. 848) establece cuatro diferentes áreas de estudio: a) La *comunicación intercultural* es la comunicación interpersonal entre pueblos con diferentes sistemas socioculturales y/o la comunicación entre miembros de diferentes subsistemas dentro del mismo sistema sociocultural. b) La *comunicación transcultural* es la comparación entre formas de comunicación interpersonal de distintas culturas. En este caso no se trata de analizar las interrelaciones, sino simplemente comparar las diferencias entre las propias formas de comunicación de cada cultura (Brislin, 1986). c) La *comunicación internacional* hace referencia a los estudios de las relaciones internacionales en el ámbito de la comunicación de los *mass media*. Desde la perspectiva de la política económica de los medios se trataría el orden internacional de la información y la comunicación. d) La *comunicación de masas comparada* se centra tanto en el tratamiento diferenciado de la información de un mismo acontecimiento en medios de distintos países, como en los efectos que tiene un mismo tipo de programa en cada país.

Por otro lado parece claro que, según Rodrigo Alsina (1999), la comunicación intercultural pone en relación dos conceptos que van intrínsecamente unidos como son comunicación y

cultura. Es precisamente en esta idea en la que basaremos la siguiente parte de nuestro estudio, planteando una entrevista en profundidad en la que se recojen aspectos culturales que determinan ítems como costumbres y tradiciones y que tienen una clara relación con la comunicación y la relación, ya que en el momento en que una organización o institución se plantea la interacción con personal de otros países y culturas diferentes debemos tener en cuenta una serie de aspectos que, necesariamente, van a condicionar esa relación. Nos referimos al idioma, el sentido del tiempo o cronémica, la gastronomía, el papel de la mujer en la sociedad, los días festivos y laborales, el protocolo y la comunicación no verbal –incluyendo en esta la gestualidad humana, tanto sentados como de pie–, la presencia física, la elección de locales y horarios más convenientes, etc. Será, pues, labor de un buen comunicador conocer todos estos ruidos que pueden llegar a afectar a su comunicación e intentar limitarlos.

A pesar de la existencia de investigaciones de carácter científico sobre este campo de estudio, parece evidente que la comunicación intercultural es una materia orientada hacia la práctica. Su enfoque central está en los problemas de comunicación intercultural en contextos interculturales o multiculturales, por lo que la habilidad en la comunicación intercultural se debe aplicar en la administración de empresas, el desarrollo de trabajo, la asesoría, la ley, el periodismo, el

ejército, los consejos a estudiantes, el trabajo social y la enseñanza, así como en otras profesiones y actividades en las que se interactúa con personas de orígenes y culturas diversas (Lande, s. f.).

#### 4.1.1 *Requisitos para mejorar la habilidad en comunicación intercultural*

Una vez definido el concepto en sí, así como el papel que desempeña la inteligencia cultural dentro de la comunicación intercultural, procederemos a continuación a reflexionar sobre los requisitos que las personas que interactúen en ese ámbito deben trabajar con la intención de disminuir el ruido comunicativo y procurar que ambos interlocutores lleguen al entendimiento mutuo (Lande, s. f.).

Para ello, comenzaremos partiendo del hecho de que los componentes que forman parte de la competencia intercultural son la cognición y el afecto, es decir, conocimiento, actitudes y emociones, la conducta y las habilidades. Pensamos que dentro de las habilidades de la competencia intercultural hay que incluir también el conocimiento de temas históricos, geográficos, económicos, sociológicos, psicológicos, religiosos de arte y de mentalidad de la nueva cultura y de las personas que pertenecen a esa cultura. Investigaciones recientes distinguen tres etapas en el proceso de adquisición de la competencia intercultural (Delgadova, 2006):

1. Nivel monocultural: el aprendiente observa la cultura extranjera desde los límites interpretativos de su propia cultura;
2. Nivel intercultural: el aprendiente toma una posición intermedia entre la cultura propia y la extranjera, lo cual le permite establecer comparaciones entre ambas; y, finalmente,
3. Nivel transcultural: el aprendiente alcanza la distancia adecuada respecto a las culturas en contacto para desempeñar la función de mediador entre ambas.

Esta necesidad de conocimiento queda recogida, por ejemplo, en el marco común europeo de referencia para las lenguas, que incluye la competencia sociocultural entre las competencias generales de la persona, y la sitúa fuera de las estrictamente relativas a la lengua; la denomina *conocimiento sociocultural* y la considera como un aspecto más del conocimiento del mundo; sin embargo, le otorga “la importancia suficiente como para merecer la atención del alumno, sobre todo porque, al contrario que en muchos otros aspectos del conocimiento, es probable que no se encuentre en su experiencia previa, y puede que esté distorsionado por los estereotipos”.

#### **4.2 La inteligencia cultural y la negociación sin fronteras**

Llegados a este punto, coincidiremos en que la comunicación intercultural

refiere situaciones de contacto o interacción entre individuos de distintas culturas, mientras que el comercio es referido, entre otras formas, al tener trato e interacción con diferentes personas.

Si unimos ambos conceptos parece evidente que en el mundo globalizado actual, el comercio debe trabajar desde la interculturalidad entre personas, países y organizaciones. Sabemos que los tratados de libre comercio están a la orden del día e implican para un país, sus regiones y organizaciones, diferentes retos relacionados con su estrategia, su productividad y su competitividad. Pero implican a su vez oportunidades de crecimiento al ofrecer acceso a nuevos mercados que, por supuesto, se deben conquistar.

Para ello, para conquistar los nuevos mercados, en este caso internacionales, se requiere también conocer y entender sus culturas para comportarse apropiadamente y poder diseñar y entregar mensajes acordes con estas. Es en este marco en el que resulta fundamental que abordemos un nuevo concepto, el de inteligencia cultural, que definiremos como nuestra capacidad para relacionarnos efectivamente con personas de otras culturas, entendiendo que la cultura está compuesta por los valores, actitudes, creencias y comportamientos compartidos por un grupo de personas, pero además, también hablamos de cultura cuando nos referimos a culturas organizacionales, profesionales y a otras que nos identifican con los grupos a los que pertenecemos.



La inteligencia cultural es, por tanto, la habilidad para reconocer, leer y adaptarse a señales culturales de manera que la efectividad no esté comprometida cuando se interactúa con personas de otros países.

Además, la inteligencia cultural se relaciona con la inteligencia emocional, pero comienza allí donde la inteligencia emocional termina. Una persona con alta inteligencia cultural puede desentrañar del comportamiento de una persona o grupo aquellas características que son válidas para todas las personas o grupos, aquellas peculiares de esa persona o grupo y aquellas otras que no son universales ni ideosincrásicas (Earley y Mosakowski, 2004).

En nuestro mundo globalizado, los negocios se han tornado cada vez más internacionales, y el poseer esta inteligencia cultural se ha convertido en un gran valor para los agentes empresariales y económicos ya que los negocios internacionales deben de tener un mejor control para que estos sean más eficientes y permitan lograr una mejor integración y la búsqueda de mejores resultados de desarrollo y crecimiento entre las naciones que lo componen, siendo este el verdadero fin y la esencia de la economía.

## **5. El uso de la lengua gallega y el ámbito lusófono**

### **5.1 Contextualización del idioma gallego y su proximidad al portugués**

La Constitución española de 1978 permitió el establecimiento de lenguas oficiales diferentes del castellano en algunos territorios del Estado español y es desde la firma del Estatuto de Autonomía de Galicia que el idioma gallego tiene carácter de cooficialidad con el español en esta región.

De origen románico, el gallego estuvo muy ligado al portugués y, hasta la Edad Media, el gallego-portugués era la lengua vehicular en la región e incluso en el ámbito de la creación literaria. A partir del siglo XII, cuando el condado de Portugal se independiza del reino de León, el gallego medieval comienza a separarse en dos lenguas modernas diferenciadas: el gallego actual y el portugués, que fueron consolidándose hacia el siglo XIV. El devenir de la historia hizo que el idioma castellano se fuese imponiendo en detrimento del gallego y, al mismo tiempo, que este fuese distanciándose del portugués, consolidándose así la separación de ambas lenguas.

Desde el reconocimiento oficial del gallego como lengua, las instituciones públicas de la región han venido desarrollando diversas políticas lingüísticas, fundamentalmente de promoción, refuerzo identitario y

normalización. Pero estas acciones no han impedido el debate entre dos posturas bien diferenciadas sobre la lengua gallega: Por una parte, están los *reintegracionistas*, para quienes el gallego es una covariedad del portugués y, por la otra, los *autonomistas*, para los que el gallego es una lengua autónoma del portugués. Los partidarios de la primera postura denominan a los segundos, en gallego, *isolacionistas*, mientras que los partidarios de la segunda denominan a los primeros *lusistas*.

Es importante remarcar la existencia de estas dos posturas, por cuanto pone de manifiesto la proximidad lingüística entre ambos idiomas objeto de estudio.

Centrándonos ya en el ámbito que nos ocupa, debemos destacar que en esta línea de aproximación lingüística se sitúan también las diferentes voces que han reivindicado el valor de mercado de la lengua gallega como instrumento comunicativo para relacionarse con los países lusófonos. Así pues, el propio expresidente del gobierno autonómico Gerardo Fernández-Albor se refirió en el *Xornal de Galicia* de 23.05.2010 a la importancia del gallego como vehículo para aprender portugués, de modo que “tenemos una opción fantástica, para relacionarnos con Brasil y con los países lusófonos de África. De hecho, no creo que tardemos mucho en ver cómo muchos gallegos van a trabajar a Angola”.

Más recientes son las palabras del actual director general de Política Lingüística de la Xunta de Galicia en el periódico digital *Galicia Confidencial* (17 de mayo del 2013), que inciden en la misma apreciación:

A lusofonía é unha oportunidade para o galego. Nós enfocámola, ademais, cara ao sector económico porque [...] os nosos empresarios, a diferencia dos cataláns, nunca se destacaron pola defensa do idioma, aínda que isto está mellorando. Por iso vimos a oportunidade de explicarlle a estes empresarios a importancia que teñen o idioma para exportar a países lusófonos. Para nós o contacto coa lusofonía é moi importante.

Es de destacar también la reciente Ley n.º 1/2014, del 24 de marzo, “para o aproveitamento da lingua portuguesa e vínculos coa lusofonía”, también conocida como “Iniciativa Legislativa Popular Valentín Paz-Andrade”, que, apoyada por 17 000 firmas, insta al gobierno autonómico a introducir el portugués en el sistema gallego de enseñanza obligatoria, aclarando que se estudiará como lengua extranjera .

## **5.2 La promoción del uso del gallego en el ámbito lusófono**

El principal promotor institucional del uso del gallego en Galicia es la Secretaría Xeral de Política Lingüística que define sus funciones y competencias como sigue:

Somos o órgano da Administración xeral da Comunidade Autónoma de

Galicia en materia de promoción e ensino da lingua galega e de dirección, planificación, coordinación e execución da política lingüística da Xunta de Galicia, e ten como obxectivos impulsar o desenvolvemento e a aplicación da lexislación derivada do artigo 5 do Estatuto de autonomía de Galicia.

Dentro de sus actividades propias de promoción, este organismo institucional ha venido desarrollando y ejecutando diversas acciones concretas sobre el uso del gallego en el ámbito lusófono, específicamente en el mundo de los negocios. Entre ellas, subrayaremos el papel desempeñado por las siguientes:

- *O galego, chave para os teus negocios no mundo*: es una campaña conjunta que fue puesta en marcha por la Federación Gallega de Parques Empresariales (FEGAPE) y la Secretaría General de Política Lingüística en 2012. A través de ella, se intentaba incentivar al empresariado gallego para que utilizara su idioma a la hora de hacer negocios, ya que tanto dentro como fuera de Galicia nuestra lengua se vuelve una ventaja competitiva interesante.

Además de ser un valor cultural que nos identifica como pueblo, el gallego aporta valor añadido a los productos autóctonos y sirve a las empresas de la comunidad para establecer relaciones fructíferas con los países de habla portuguesa, ya que son muchas las similitudes existentes entre el gallego y el portugués.

Esto es un factor relevante para aquellas compañías que tratan de internacionalizar su actividad y encuentran en el espacio lusófono el lugar idóneo para hacerlo.

La campaña, basada en datos económicos objetivos y reales, mostraba que la utilización del gallego era rentable para el empresariado. Su difusión se llevó a cabo mediante la elaboración de más de 10 000 dípticos y carteles publicitarios que fueron distribuidos entre toda la red empresarial asociada al Fegape y los organismos económicos más importantes de la comunidad. (Secretaría General de Política Lingüística, s.d.)

- *Exportar en galego*: presentada el 12 de abril del 2013 en el Polígono de San Cibrao das Viñas, es una nueva campaña dirigida al empresariado gallego para que le dé continuidad a la iniciativa anteriormente explicada. Igual que en el caso anterior, la campaña promueve el uso del gallego en el terreno de los negocios internacionales. Bajo el lema “Exportar en gallego”, las dos entidades promotoras, la Secretaría General de Política Lingüística y el FEGAPE, presentaron una guía práctica para los empresarios gallegos interesados en conocer mejor las posibilidades del mercado lusófono. La guía fue distribuida entre las principales entidades de carácter económico y social gallegas y al día de hoy aún sigue disponible en

la red para su descarga. (Secretaría General de Política Lingüística, s.d.)

- *ConsumoGustos*: es una iniciativa del Foro Enrique Peinador y de la Asociación Gallega de Adegueiros, en la que colabora la Consejería de Cultura, Educación y Ordenación Universitaria, a través de la Secretaría General de Política Lingüística.

*Consumogustos* es una campaña iniciada en 2012 que promueve el etiquetado en gallego de los productos alimentarios cultivados en Galicia.

- En 2008 se creó el *Observatorio da lingua galega*, una iniciativa que pretende obtener información cuantitativa y cualitativa de la presencia del gallego en los diferentes ámbitos sociales, incluyendo el de la promoción económica a todos los niveles.
- *Plan de dinamización da lingua galega no tecido económico*. Esta acción se ejecuta en la actualidad, ya que fue aprobada el 4 de agosto del 2016 y tiene como acotación temporal de actuación el marco 2016-2020. Este documento recoge las distintas medidas y acciones para la implantación y consolidación del uso del idioma gallego en el sector económico y fue planificado en acuerdo con 314 agentes del sector económico. Cuenta con un presupuesto de 5 millones de euros, lo cual pone de manifiesto la importancia que el propio gobierno le da a la iniciativa.

Como resumen de este tipo de acciones de promoción, resultan muy ilustradoras las palabras del director de Proyectos de la Federación Galega de Parques Empresariais de Galicia, Iván Vaqueiro, cuando afirma que

É certo que o galego é una oportunidade, mas se calhar precisaríamos de melhorar as ferramentas de comunicación desde una ótica setorial, técnica e específica da idiosincrasia desses países. Para ninguém é novidade falar de aprender english for business, mas aquí é quase impossível encontrar cursos de português para os negócios. Sem ferramentas que potenciem a nossa –já de por si importante– vantagem de saber galego, podemos acabar por considerar que simplemente com o galego podemos ir fazernegócios, mas isso é sómetade da verdade. O galego complementa-se com o português e vice-versa, e como tudo numa atividade empresarial, se se fizer, há de se fazer bem, e para isso a Junta deve mobilizar fundos para ações formativas neste âmbito.

## 6. Estudio comparado de los usos y costumbres portuguesas frente a las gallegas

Para abordar este epígrafe hemos recopilado información a través de la embajada española en Portugal, que ha facilitado datos específicos respecto a diferencias en cuanto a la comunicación no verbal (kinesia, cronémica, proxémica, paralingüística) entre la sociedad española y la portuguesa. Si

bien es cierto que no muestran datos específicos de la población gallega, en el siguiente epígrafe del artículo aportaremos los derivados de entrevistas a empresarios gallegos y portugueses que indicarán su punto de vista sobre las diferencias culturales y las referentes a la comunicación no verbal entre ambos.

La sociedad portuguesa se caracteriza –en general– por la paciencia, la constancia, el respeto y la amabilidad. Actualmente, debido a la dura situación económica que atraviesa el país, la paciencia y la constancia son los rasgos más palpables en la vida diaria y también en el mundo de los negocios. Ante esta situación, hoy en día todo gira alrededor de la economía, desplazando otros factores imperantes de la sociedad, como, por ejemplo, la educación, la gastronomía o la cultura.

En cuanto al respeto, podría decirse que los portugueses lo manifiestan cuando se trata de las tradiciones, pues acostumbran guiarse por ellas. Además, también lo demuestran a la hora de establecer relaciones con organismos y organizaciones internacionales, ya que para ellos el vínculo histórico con otras regiones del mundo resulta, al menos, un factor a tener en cuenta. Esto puede comprobarse con mucha facilidad si recurrimos a ejemplos como el de la CPLP, organización en la cual los portugueses comparten proyectos e inquietudes con otros países de habla portuguesa, los cuales anteriormente estuvieron sometidos a la Corona portuguesa.

Los habitantes de Portugal solamente algunas veces consideran importante el status social, de hecho afirman que son una nación moderna y en ese aspecto, como ocurre en otros estados europeos, abogan por un trato igualitario. También en el tema del género actúan del mismo modo, aseguran que como en toda sociedad desarrollada la mujer desempeña un papel muy relevante dentro de la comunidad, y que por supuesto tiene cabida en el mundo de los negocios, en los cuales el hecho de pertenecer al género femenino es algo indiferente a la hora de tratar y hablar sobre este tipo de asuntos.

### 6.1 La formalidad lusa

Los ciudadanos lusos son realmente formales. Ya sea en un primer encuentro o bien cuando ya exista una relación de confianza, la delegación extranjera que llega a Portugal con la intención de entablar una relación con sus homólogos portugueses debe hacerlo con cortesía y formalidad.

A la hora de saludar, los portugueses lo hacen con un apretón de manos y utilizando expresiones como “Como está?” o “Passoubem?”. Asimismo, para dirigirse a otras personas se sirven del tratamiento formal de *vostede*, emplean el apellido y, por supuesto, la formalidad correspondiente: Sr., Dr. o Enx. Para los portugueses los títulos profesionales son fundamentales.

La sociedad lusa es una sociedad de contacto, aunque no tanto como lo es la española. De hecho, no acostumbran

mezclar su vida profesional con la personal y resultan, claro está, mucho más distantes en el ámbito laboral. Por ejemplo, el trato durante una negociación debe ser más bien distante y formal, en vez de demostrar cierto apego e informalidad. Asimismo, si se quiere comenzar con una charla distendida para romper el hielo debe hacerse en su justa medida, pues la cuestión no es perder tiempo.

Ante una situación embarazosa, a pesar de mostrarse tranquilos y respetuosos, posiblemente se aprecie de manera visible su disgusto, ya que los portugueses son bastante expresivos en lo que atañe a sus gestos.

## 6.2 Costumbres y tradiciones

Los portugueses cuentan con una cultura muy similar a la española, especialmente la del norte de España.

Respecto a las costumbres y tradiciones, destacaremos que la invitación a casas particulares solo se produce cuando ya existe una relación personal, sin que sea necesario llevar un obsequio.

En cuanto a los obsequios empresariales e institucionales, en la primera visita a una organización no es apropiado entregar un regalo. La comida de negocios más habitual es el almuerzo, tal y como ocurre en nuestro país.

Su forma de vestir es algo más conservadora y suelen seguir las últimas tendencias de la moda, sobre todo los más jóvenes.

### 6.2.1 Saludo

Tal y como adelantábamos al hablar de los tratamientos a las personas, el estatus profesional es muy importante. Muestra de ello es que la correspondencia escrita es muy formalista y así, cuando se dirigen a altos directivos de empresas o funcionarios públicos, anteponen el título de *Excelentísimo Señor* al apellido de la persona.

El saludo más habitual en el ámbito de los negocios e institucional es el apretón de manos, pero entre personas más allegadas acuden al beso social y el abrazo, siempre y cuando exista un tratamiento anterior más profundo.

### 6.2.2 Protocolo

El caso español en cuanto al protocolo viene recogido en el Real Decreto 2099/83, de precedencias de Estado; en Portugal contaban con la Orden de Precedencias da República Portuguesa de 1983, actualizada en 1985 (Chavarri del Rivero, 2004, pp. 357-358) y en 2006, según la cual el orden de precedencias era el siguiente:

1. Presidente de la República
2. Presidente de la Asamblea de la República
3. Primer ministro
4. Presidente del Tribunal Supremo de Justicia y presidente del Tribunal Constitucional
5. Presidente del Tribunal Supremo Administrativo y presidente del Tribunal de Cuentas

6. Expresidentes de la República
7. Ministros
8. Presidente o secretario general del mayor partido de la oposición
9. Vicepresidentes de la Asamblea de la República y presidentes de los grupos parlamentarios
10. Procurador general de la República
11. Jefe del Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas
12. Proveedor de Justicia
13. Representantes de la República para las regiones autónomas de Azores y Madeira
14. Presidentes de las asambleas legislativas de las regiones autónomas
15. Presidentes de los gobiernos regionales
16. Presidentes o secretarios generales de otros partidos con representación en la Asamblea de la República
17. Expresidentes de la Asamblea de la República y exprimeros ministros
18. Consejeros de Estado
19. Presidentes de las comisiones permanentes de la Asamblea de la República
20. Secretarios y subsecretarios de Estado
21. Jefes de los estados mayores de la Armada, el Ejército y la Fuerza Aérea
22. Diputados de la Asamblea de la República
23. Diputados del Parlamento Europeo
24. Almirantes de la Armada y mariscales
25. Jefes de la casa civil y militar del presidente de la República
26. Presidentes del Consejo Económico y Social de la Asociación Nacional de los Municipios Portugueses y de la Asociación Nacional de Freguesías
27. Gobernador del Banco de Portugal
28. Cancilleres de las órdenes honoríficas portuguesas
29. Vicepresidente del Consejo Superior de la Magistratura
30. Jueces consejeros del Tribunal Constitucional
31. Jueces consejeros del Tribunal Supremo de Justicia, del Tribunal Supremo Administrativo y del Tribunal de Cuentas
32. Secretarios y subsecretarios regionales de los gobiernos de las regiones autónomas de Azores y Madeira
33. Diputados de las asambleas legislativas de las regiones autónomas
34. Comandante general de la Guardia Nacional Republicana y director nacional de Policía de la Seguridad Pública
35. Secretarios generales de la Presidencia de la República, de la Asamblea de la República, de la Presidencia del Consejo de Ministros y del Ministerio de Asuntos Exteriores

36. Jefe de Protocolo del Estado
37. Presidentes de los Tribunales de la relación y tribunales equiparados, presidentes del Consejo de Rectores de las Universidades Portuguesas y del Consejo Coordinador de los Institutos Politécnicos, bastonarios de las Órdenes y presidentes de las asociaciones profesionales de derecho público
38. Presidentes de la Academia Portuguesa de Historia y de la Academia de Ciencias de Lisboa, rectores de las universidades y presidentes de los institutos politécnicos de derecho público
39. Miembros de los consejos de las órdenes honoríficas portuguesas
40. Jueces desembargadores de los tribunales de la relación y tribunales equiparados, y procuradores generales adjuntos, vicerrectores de las universidades y vicepresidentes de los institutos politécnicos de derecho público
41. Presidentes de las cámaras municipales
42. Presidentes de las asambleas municipales
43. Gobernadores civiles
44. Jefes de Gabinete del presidente de la República, del presidente de la Asamblea de la República y del primer ministro
45. Presidentes, miembros y secretarios generales o equivalente de los consejos, consejos nacionales, consejos superiores, consejos de fiscalización, comisiones nacionales, altas autoridades, altos comisarios, entidades reguladores, por orden de antigüedad de la respectiva institución, directores generales y presidentes de los institutos públicos; proveedor de la Misericordia de Lisboa y presidente de la Cruz Roja Portuguesa
46. Almirantes y oficiales generales con funciones de mando, comandantes operacionales y comandantes de zona militar, zona marítima y zona aérea de las regiones autónomas de Azores y Madeira
47. Directores del Instituto de la Defensa Nacional y del Instituto de Estudios Superiores Militares, comandantes de la Escuela Naval, de la Academia Militar y de la Academia de la Fuerza Aérea, almirantes y oficiales generales de 3 y 2 estrellas
48. Jefes de gabinete de los miembros del Gobierno
49. Subdirectores generales y directores regionales
50. Jueces de distrito y procuradores de la República
51. Concejales de las cámaras municipales
52. Asesores, consultores y adjuntos del presidente de la República, del presidente de la Asamblea de la República y del primer ministro



53. Presidentes de las Juntas de Feligresía
54. Miembros de las asambleas municipales
55. Presidentes de las asambleas de feligresía y miembros de las juntas y de las asambleas de feligresía
56. Directores de servicio
57. Jefes de división
58. Asesores y adjuntos a los miembros del Gobierno

Las similitudes entre uno y otro caso son más que obvias. El orden de precedencias viene a variar muy poco entre la ley española y la portuguesa, si bien la denominación de los cargos es distinta.

### 6.2.3 *El valor del tiempo*

Para los portugueses el tiempo se considera un bien preciado, por lo menos en lo que se refiere al trabajo. Ellos consideran que el tiempo “es oro”, viven ocupados y dedican sus esfuerzos en ser productivos, quizás sacrificando otras parcelas de su vida privada, como les ocurre a los estadounidenses.

A pesar de esa concepción del tiempo, en la que cada minuto es oro, para los portugueses la puntualidad no es un factor fundamental, salvo en las citas de trabajo, que deben acordarse con una semana de antelación y suelen respetarse.

En lo que atañe a las negociaciones, los portugueses se toman su tiempo para afianzar la relación y pensar

sobre las cuestiones por tratar, por eso hay mucha parloteo previo, las negociaciones se desarrollan de manera lenta, e incluso son necesarias varias reuniones y numerosos intercambios de correo para cerrar el trato.

### 6.2.4 *La gastronomía*

La gastronomía es un factor relevante en la sociedad portuguesa y sus integrantes se sienten orgullosos de sus platos y productos de calidad, como el caso del vino de Porto, una bebida con larga tradición en Portugal que hoy disfruta de reconocimiento en el mundo entero. Dada la importancia de la cocina, en el país luso son frecuentes las comidas de negocios con el objetivo de afianzar las relaciones con la delegación extranjera pertinente, sin embargo lo que no resulta acertado es hablar sobre temas de negocios en comidas de carácter informal.

En lo que respecta a las comidas de negocios, hay que decir que las invitaciones a este tipo de encuentros se hacen de manera habitual y se consideran una buena opción. En ciertas ocasiones, rechazar una de ellas puede resultar molesto para el anfitrión portugués o incluso hacer fracasar una negociación, en caso de que no exista un buen pretexto para no acudir. Aunque en Portugal no se estila hacer regalos durante los procesos de negociación, durante las comidas formales no sería desatinado hacer un obsequio al anfitrión luso.

### 6.2.5 *La conversación*

Los portugueses, obviamente, emplean la lengua portuguesa tanto en la vida diaria como en el mundo de los negocios, aunque en este último terreno también utilizan el inglés. Sorprendentemente, el silencio es un factor relevante en la sociedad portuguesa y por eso, los ciudadanos de Portugal agradecen que durante una conversación se les hable en un tono de voz suave. Además, durante las negociaciones acostumbran a emplear expresiones como “mucho bem” o “de acuerdo” para demostrar esa sutileza en el habla. Para mantener una conversación adecuada con un interlocutor portugués lo acertado sería recurrir a temas de actualidad o hablar de fútbol, pero nunca de religión, tema que debe evitarse y reservarse para un ámbito más privado.

Los ciudadanos lusos saben que el gallego y el portugués, efectivamente, son dos idiomas con infinidad de similitudes lingüísticas, quizás por eso, y por el hecho de ser vecinos fronterizos, los portugueses le tienen un gran aprecio a los gallegos. Además de eso, los habitantes de la región lusa consideran que el nexo lingüístico es un vínculo muy poderoso capaz de hacer que una cultura comprenda mejor a la otra, por eso consideran que la lengua gallega puede ser tan eficaz como la portuguesa para hablar de negocios, pues cualquier idioma que permita una comunicación fluida puede ser tan válido como otro para debatir acerca de estos temas.

Los portugueses aseguran que comprenderían de manera satisfactoria a un empresario gallego que hablara su lengua y, por supuesto, valorarían ese gesto positivamente, ya que el esfuerzo de emplear al gallego dotaría a la conversación de un tono más próximo al suyo, e interpretarían como un intento eficaz de acercamiento.

### 6.2.6 *La negociación*

Educación, formalidad, tranquilidad y propuestas concretas son las características que valoran los portugueses de un negociador extranjero. Una propuesta sencilla es el caballo ganador, sin duda, aunque como en cualquier negociación la presentación de la misma requiera cierto detalle. Además, hoy en día, el factor racional es el que predomina en este tipo de relaciones con los interlocutores lusos.

Las principales barreras con las que se encuentra un negociador extranjero a la hora de entablar un proceso semejante son: desconocer la forma de actuar de los portugueses, y no saber qué trato darles a los mismos.

A pesar de lo estrictos que puedan parecer en respuesta a su carácter racional y formal, lo cierto es que los portugueses acostumbran mostrarse flexibles en muchos aspectos de la negociación, por ejemplo, cuando se trata de cambiar alguna cláusula o confiar en acuerdos verbales.

Por último, hay que decir que las tarjetas profesionales son un elemento importante. Normalmente, se entregan al comienzo de la conversación

de negocios y quien las recibe debe mostrarse agradecido. En cuanto a las invitaciones, los portugueses se ciñen a convidar a reuniones formales y comidas de negocios; no realizan invitaciones a su residencia familiar y tampoco a otro tipo de evento, aunque en ciertos actos culturales, a veces, se suele hablar de negocios.

## 7. Conclusiones y resultados

Como resultado de la comparación realizada a partir de los datos obtenidos gracias a la colaboración de la Embajada de España en Lisboa, podemos indicar los siguientes resultados:

1. El tejido empresarial gallego cuenta con una gran oportunidad a la hora de abrir mercados y relaciones económicas con los mercados lusófonos, en concreto con el caso portugués.
2. Así lo entienden las organizaciones públicas gallegas que han estado realizando en los últimos años diversas campañas promocionales dirigidas fundamentalmente a los empresarios para convencerles de que el uso del gallego puede ser útil y beneficioso a la hora de entablar negociaciones internacionales en el ámbito lusófono.
3. Parece evidente que la lengua gallega y la portuguesa cuentan con muchas similitudes pero nos parece peligroso confiar cualquier negociación internacional a esa proximidad, pues si bien puede ser aceptada en un primer momento, a la hora de

profundizar en la relación o el negocio, se hace necesario el uso de intérpretes y traductores especializados que minimicen al máximo cualquier ruido comunicativo.

4. Además de esta dificultad, es de destacar que la proximidad lingüística no es suficiente para conseguir una buena relación internacional, y los empresarios gallegos deben apostar por conocer la cultura y sus principales valores para seguir profundizando en minimizar los ruidos comunicativos. Nos referimos especialmente al conocimiento de la comunicación no verbal, incluyendo proxémica, kinexia o cronémica. En ese sentido, se hace especialmente importante el conocer los distintos valores que se le dan al tiempo entre ambas culturas, la vestimenta, el saludo, las normas de comportamiento, la gastronomía, la gestualidad, el papel de la mujer en el mundo de los negocios, la importancia de la religión...
5. Como colofón a estas ideas destacaremos que en la práctica, ambas partes (portugueses y gallegos) acaban adaptándose mutuamente.

Llegados a este punto, debemos insistir en que lo que aquí se presenta quiere ser una primera aproximación a un trabajo más ambicioso en el que pretendemos explorar, para un ámbito muy específico (el gallego-lusófono), un tema todavía poco atendido: el análisis de las pautas que rigen la comunicación intercultural en el mundo de los negocios para comunidades

que utilizan variantes lingüísticas muy próximas.

En la fase en la que nos encontramos, y que hemos querido presentar en este trabajo, hemos argumentado la conveniencia de abordar este tipo de asunto para superar las discusiones sobre la (no) identidad de variedades próximas y hemos comenzado a desarrollar un protocolo para obtener información contrastable. Recordamos, en ese sentido, que nuestro objetivo final es sentar las bases para elaborar una guía de comunicación en el ámbito de los negocios para empresarios gallegos que deben interactuar con sus pares lusófonos. Nuestra intención en la próxima fase es contrastar las informaciones obtenidas en esta primera administración del cuestionario con otro pequeño grupo preliminar, de portugueses nativos en este caso, y finalmente con otro de gallegos. La triangulación de los datos obtenidos nos debería permitir obtener informaciones que ayuden a ir afinando el cuestionario, no solo en cuanto a los contenidos sino también la metodología. A partir de ese material nos proponemos abordar el objetivo final de determinar un conjunto de pistas que permitan gestionar eficazmente las interacciones comunicativas en el contexto del que nos ocupamos y sintetizarlas en la forma de guía.

Igualmente, otra forma de dar continuidad a este estudio será la de abrir las fronteras del mismo y realizarlo en otros países de habla lusófona, tanto en el continente africano, como en el americano y el asiático.

## Referencias

- Aguirre, A. (1997). *Cultura e identidade cultural*. Barcelona: Bardenas.
- A Mesa pola Normalización Lingüística (2009). A Mesa. Que facemos. Actividades. Recuperado de <http://www.amesanl.org/gl/mesa/actividades>
- Asociación Galega da Língua (2010). AGAL. As nossas actividades. Recuperado de [http://www.agal-gz.org/corporativo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=88&Itemid=12](http://www.agal-gz.org/corporativo/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=12)
- Biernatzki, W.E. (1986). Intercultural communication. *Communication Research Trends*, 7(3).
- Brislin, Richard W. (1981). *Cross-Cultural Encounters: Face-to-Face Interaction*. Nueva York: Pergamon Press.
- Castro, I. (2009). Galicia no espazo cultural e simbólico da lusofonía. En H. Monteagudo (Coord.), [Seminario celebrado en Santiago de Compostela os días 19 e 20 de xuño de 2008]: *Sociedades plurilingües : da identidade á diversidade*, (pp. 219-253). Recuperado de [http://consellodacultura.org/mediateca/extras/sociedades\\_plurilingues.pdf](http://consellodacultura.org/mediateca/extras/sociedades_plurilingues.pdf)
- Cordal, C. (2012). *Eurorrexión, crise e Lusofonía. Informe anual sobre a acción exterior de Galicia: ¿Menos acción exterior para internacionalizarse máis?*, pp. 21-23. Recuperado de [http://www.igadi.org/arquivo/pdf/igadi\\_weintheworld\\_2011.pdf](http://www.igadi.org/arquivo/pdf/igadi_weintheworld_2011.pdf)

- Cuadrado, C. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. Madrid: FC Eeditorial.
- Chavarrí del Rivero, T. (2004). *Protocolo internacional. Tratado de ceremonial diplomático*. Madrid: Ediciones Protocolo.
- Daniels, J.D., Radebaugh L.H. y Sullivan, D.P. (2004). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* (10.<sup>a</sup> edición). México: Pearson Educación.
- Delgadová, E. (2008). Multiculturalidad y la comunicación intercultural en la Europa de hoy. En *Cudzie jazyky v kontexte odbornej komunikácie*. (pp. 34-38). Trenčín: TnUAD.
- Earley C., Mosakowski, E. (2004). *Harvard Business Review*.
- Gudykunst, W. B. (1985). Intercultural communication: Current Status and Proposed Directions. En Dervin, Brenda y Voigt, Melvin J. (Eds): *Progress in Communication Sciences*. Vol. VI. (pp. 1-46). Norwood, New Jersey: Ablex.
- Gudykunst, W.B. (1987). Cross-Cultural Comparisons. En Berger, Charles R. y Chaffee, Steven H. (eds.). *Handbook of Communication Science*. (pp. 847-889). London: Sage.
- Gudykunst, W. B. y Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and Interpersonal Communication*. London: Sage.
- Lande, A. *Asunción Lande*, Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Diplomados/LineaInter/Bloque3/Políticas/Lec3.pdf>
- Llamazares, O. (2009). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- Llamazares, O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín económico de Ice*, 3011, pp. 47-52. Recuperado de [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_3011\\_47-52\\_\\_1F87CE5EEC51F07F5B7E538EFE5D29.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3011_47-52__1F87CE5EEC51F07F5B7E538EFE5D29.pdf)
- López Facal, X. (2013). Internacionalizar a economía galega. We in the world=Nos no mundo. *Informe anual sobre a acción exterior de Galicia 2012. Un modelo de acción exterior crible para encarar a crise*, pp. 18-21. Recuperado de [http://igadi.org/arquivo/pdf/igadi\\_weintheworld\\_2012.pdf](http://igadi.org/arquivo/pdf/igadi_weintheworld_2012.pdf)
- Rizo, M & Romeu, V. (2006) "Cultura y comunicación intercultural. Aproximaciones conceptuales". *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*.
- Rodrigo Alsina, M. (1999). *La comunicación intercultural*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Watzlawick, P; Beavin, J. H.; Jackson, D. (1971) (2002). *Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.

