

Annette Grindsted *

La organización del espacio interactivo en negociaciones mexicanas, españolas y danesas

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Propósito

EN EL PRESENTE artículo damos cuenta de los resultados de un análisis contrastivo de comportamientos comunicativos en España, México y Dinamarca, tal como se manifiestan en la actividad comunicativa denominada *negociación*. Nuestro enfoque va dirigido especialmente al micronivel del discurso en la búsqueda de estructuras recurrentes en el manejo de la conversación. Las herramientas comunicativas sometidas a análisis son las *referencias al hablante y al oyente* así como la *alocación y progresión temáticas*. Partimos del supuesto de que para explicar el valor funcional de estas herramientas pueden servir de soporte teórico y conceptual la dimensión de la *inmediatez interactiva* así como las necesidades de imagen, particularmente la de imagen personal. Basándonos en los resultados de estos análisis concluiremos presentando unas hipótesis de carácter pronóstico de lo que podría suceder en una interacción cara a cara entre españoles y daneses y entre mexicanos y daneses.

* Publicado en Dinamarca como número 16 de *Merino*. Odense Universitet, 1993.

El marco teórico es, con algunas matizaciones, el mismo que el utilizado en mi artículo "How conversation is organized in Spanish and Danish negotiation interaction".

1.2. Datos empíricos

Los datos utilizados en el análisis consisten en video-grabaciones de negociaciones simuladas, de aproximadamente ocho horas de duración por cada nación.¹ En ambos grupos mencionados los datos fueron recogidos durante seminarios de perfeccionamiento en el arte de negociar, y los participantes de los seminarios personas empleadas a alto nivel en empresas privadas o públicas y ya experimentados negociadores; condiciones que ofrecen la importante ventaja científica de proveer datos comparables de cada grupo. Si se toma, además, en consideración, que el diseño de las simulaciones eran idénticas en uno y otro país, las importantes diferencias en la forma de proceder las negociaciones españolas y danesas tienen que ser atribuidas, en gran medida, a factores culturales específicos.

Nuestro análisis, del que damos cuenta en las páginas siguientes, se basa en los primeros cinco minutos de la misma simulación, en tres grupos españoles, tres mexicanos y tres daneses, conformando en total una muestra de dos veces 45 minutos.

2. EL ESPACIO INTERACTIVO EN GENERAL Y EN LA NEGOCIACIÓN

2.1. La conversación-actividad social, organizada y reglamentada

Cuando una persona toma parte en una conversación tiene ciertas preferencias sobre la forma en que se debe

¹ Estamos sumamente agradecidos a Consultores, S. A., Andere y Asociados, y AKTI A/S que nos han permitido no sólo participar en sus cursos como observadores sino también utilizar videograbaciones de negociaciones simuladas para fines analíticos.

organizar tal actividad. Teniendo en cuenta el propósito del análisis, conviene destacar, como punto de partida, que tales preferencias dependen en alto grado de las normas y convenciones comunicativas² vigentes en cada comunidad lingüística. En otras palabras, el comportamiento comunicativo que se considera eficaz en una comunidad lingüística puede diferenciarse en aspectos fundamentales de las pautas aplicadas en otra.

Dejando aparte las metas individuales de cada uno, hipotetizamos que la experiencia obtenida por el individuo en anteriores actividades de la misma índole forma un ingrediente importante en su concepción de cómo las debe realizar. Esta experiencia le proporciona el marco referencial que necesita para poder actuar conscientemente de acuerdo con las preferencias que ofrecen su cultura y mentalidad para tales situaciones, sabiendo al mismo tiempo que, con tal de enfrentarnos con otros individuos que comparten su trasfondo cultural, éstos van a interpretar su comportamiento de acuerdo con un marco referencial idéntico o parecido. Toda conversación se organiza de acuerdo con ciertas preferencias, en cierta medida ya preestablecidas y capaces de ser generadas colectivamente entre los interactuantes. Estas preferencias, junto con la habilidad de los individuos de reconocer estructuras regulares y recurrentes en la manera de organizar una conversación, forman parte del atuendo cognoscitivo que poseen al entrar en una interacción cara a cara.

2.2. El espacio interactivo en la negociación

Al reunirse los interactuantes para poder llevar a cabo una negociación crean intencionalmente entre ellos una situación de proximidad temporal. Establecen un marco interactivo en el que se confrontan sus esferas personales a los niveles expresivo y psicológico. Como ambas

² En lo relativo a la distinción entre norma y convención, remitimos a Shimanoff (1980).

partes saben que tienen intereses por un lado comunes, por otro lado conflictivos, y que el propósito de la reunión es llegar a un acuerdo, parece lógico suponer que la tensión interactiva se perciba como más alta que en otros tipos de discurso. Para los fines del presente estudio partimos del supuesto de que la proximidad psicológica establecida entre las partes se puede describir basándose en el soporte conceptual de la inmediatez (Arndt/Janney: 1987, Grindsted: 1990) y territorialmente mediante las necesidades de imagen (Goffman: 1972). Nos referimos particularmente a la dimensión de la imagen personal, pero también a la de la imagen interpersonal, vistas a través de un marco lingüístico conformado por tres variables interdisciplinarias: las referencias al hablante y al oyente, la alocaión de los temas y la progresión temática.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. *La referencia personal en conversaciones diádicas y poliádicas*

¿Cómo se puede dar cuenta del concepto de la inmediatez en la interacción cara a cara? Pensamos que la inmediatez verbal tiene que ver con:

El grado en que un hablante se asocia verbalmente con la interacción;

Los temas a comunicar;

Su(s) oyente(s);

Sus propias intervenciones.

Al elegir entre varios niveles de intensidad verbal se modulan los sentimientos de inmediatez de los interactuantes desde el máximo grado de distancia a la proximidad más íntima posible. Desde el punto de vista estilístico, otra dimensión importante al nivel expresivo es la que se extiende de la explicitud a la implicitud

referencial. La selección entre los varios niveles de explicitud o implicitud de referencias tiende a reflejar el grado en que el hablante se acerca a un determinado tema o se retira de él (Amdt/Janney: 1987). El enfoque de este análisis va dirigido hacia referencias explícitas e implícitas al hablante y al oyente. En este orden de ideas un hablante puede referirse a sí mismo, al oyente, o a ambos, de una forma más o menos explícita o implícita.

Varios estudios empíricos han demostrado que los hablantes se asignan a sí mismos un rol discursivo muy destacado. Se hace un mayor número de referencias pronominales al hablante que al oyente, que, a su vez, recibe más referencias que los no participantes en la interacción. De esto podemos deducir, en lo que se refiere a la estructura referencial, que la interacción verbal se puede calificar de típicamente egocéntrica (Haverkate: 1984, 1955). Los presentes datos no constituyen ninguna excepción a esta regla. Sin embargo, nuestros materiales no provienen de situaciones comunicativas diádicas, sino poliádicas, con dos hablantes y dos oyentes en cada equipo negociador, lo que trae la consecuencia de que el hablante, una vez que ha elegido tomar la palabra, puede decidir libremente si al referirse al hablante va a elegir una forma en singular o plural. Respecto al uso de la primera persona en plural, cabe añadir que el "nosotros" no es el plural del "yo" en el sentido de referir a una pluralidad de hablantes. Puesto que es una sola persona quien realiza el acto comunicativo, y a la que se puede hacer responsable de realizarlo, la pluralidad reside en que el hablante y, en el presente caso, otra persona más, participan colectivamente en una misma actividad. Las expresiones de primera persona en plural refieren, en realidad, a dos papeles simultáneos pero distintos que desempeña el hablante: 1. El realizar un acto comunicativo, y 2. El ser miembro de un conjunto de personas que toma parte en la actividad especificada por la parte predicativa de la proposición (Haverkate: 1984).

Recordando que los presentes datos provienen de situaciones poliádicas con dos hablantes y dos oyentes en cada equipo negociador, tenemos que introducir otra distinción importante en el campo referencial de “nosotros”, o sea entre el “nosotros” inclusivo y el “nosotros” exclusivo. Así, el “nosotros” inclusivo se refiere a los participantes de ambos equipos negociadores, en tanto que el “nosotros” exclusivo solamente se refiere al equipo negociador del hablante.

3.2. Un modelo para la aloca^on de temas

Cada vez que un individuo se ve involucrado en una conversaci3n, una de sus mayores preocupaciones es la de mantener o proteger su imagen. Generalmente se distingue entre por lo menos dos tipos de necesidades de imagen, o sea, la *personal* o *auton3mica* y la *interpersonal* o *afiliativa*. La imagen personal corresponde a la visi3n que tiene cada individuo de s^o mismo como un ser aut3nomo y autodeterminante, con derecho a una esfera personal inviolable. La imagen interpersonal corresponde a la necesidad del individuo de conservar una autoimagen como un ser social y emocionalmente aceptado por otros. Un m3todo para dar cuenta de c3mo estas necesidades se exteriorizan en el plano lingüístico consiste en determinar en qu3 forma las referencias al hablante y al oyente se asocian a aquellas hechas al tema del enunciado (véase 4). El estudio de las relaciones que existen entre ambos tipos de referencias permite, a trav3s de un modelo para la *alocaci3n de temas*, esbozar la construcci3n mental que los interactuantes forman de la configuraci3n del espacio interactivo. Segün nuestro modelo, este espacio est3 dividido en tres territorios psicol3gicos: uno perteneciente a una parte, uno perteneciente a la otra parte, y un territorio comün. Los dos primeros pueden, en el caso actual, dividirse en dos subterritorios, ya que cada parte consta de dos negociadores.

CUADRO 1. POSIBILIDADES DE ALOCACI3N TEMÁTICA

	<i>Hablante</i>	<i>Oyente</i>	<i>Alocaci3n temática</i>
1	X	—	con oyente
2	—	X	con hablante
3	X	X	con ambos
4	—	—	con ninguno

Si ahora pasamos a examinar la aloca^on de temas desde un punto de vista operacional (cuadro 1), veremos que si 1) el hablante elige dejar ocupado el fragmento de su enunciado que refiere al hablante y vacante el que refiere al oyente, o si 2) elige dejar vacante el fragmento referente al hablante y ocupado el fragmento referente al oyente, vincula el fragmento temático del enunciado a s^o mismo, o al oyente, respectivamente. Si por otra parte 3) hace explícita la referencia a las relaciones entre el oyente y s^o mismo (referencia a un “nosotros” inclusivo), el fragmento temático de su enunciado va unido a ambas partes. Una cuarta posibilidad 4) es servirse de referencias implícitas a fin de dejar vacantes tanto el fragmento referente al hablante como el que refiere al oyente, de tal forma que el fragmento temático queda sin enlace con ninguna de las partes. L3gicamente se presenta tambi3n la posibilidad de alejar el tema del espacio interactivo, alocándolo a no participantes en la interacci3n, posibilidad que no ha sido tomada en consideraci3n en el presente an3lisis.

En el transcurso de la conversaci3n, los hablantes consiguen trasladar temas de un territorio a otro mediante este procedimiento. F3cilmente se comprender3 que una estrategia comunicativa de este tipo constituye un instrumento muy poderoso en un g3nero interactivo como el de la negociaci3n en la que las partes tienen

intereses conflictivos y en la cual se van a resolver problemas, dividir recursos o distribuir tareas.

Aplicando este modelo a un ejemplo concreto, y presuponiendo al mismo tiempo que las partes no están de acuerdo en el tema discutido, podemos tratar de pronosticar en qué forma cada alternativa influirá en el proceso interactivo:

Ejemplo 1

- 1a)* tienes que resolver este problema.
- 1b)* tengo que resolver este problema.
- 1c)* tenemos que resolver este problema.
- 1d)* hay que resolver este problema.

Desde el punto de vista del oyente, un mensaje negativo o discrepante entregado de forma explícita tal como es el caso en las alternativas *1a)* a *1c)* será interpretado como una señal de asertividad y confrontación; en tanto que si es entregado de una manera implícita como en *1d)*, tiende a producir el efecto contrario en el oyente, con un menor grado de imposición a la imagen personal. Tratándose de problemas potencialmente conflictivos, la elección de una estrategia de referencia implícita sirve la función de amortiguar la fuerza asertiva del mensaje y de evitar que el conflicto potencial esté sujeto a comentarios explícitos al nivel superficial del discurso. Una regla tácita en la regulación del diálogo dice que el oyente, cada vez que queda confrontado con una vaguedad expresiva, tiene la libertad de interpretar el mensaje de la forma que mejor corresponda a sus intereses. En *1d)* el hablante, por su aproximación tentativa al tema, invita al oyente a determinar quién tiene que resolver el problema en un proceso recíproco de negociación. Sin embargo, el oyente no está obligado a hacer esto: en efecto, una reacción adecuada bien podría ser una respuesta mínima como "sí", dejando pendiente la cuestión de quién va a resolver el problema.

Desde el punto de vista del hablante, la elección de

una expresión referencial implícita sirve la función de amortiguar o minimizar los impactos negativos en el proceso interactivo, o bien la de evitar cualquier especificación del mensaje para dejar abierta la posibilidad de hacer modificaciones más tarde.

En el caso de los mensajes positivos o convergentes, las interpretaciones siguen otra pauta. Si un interactuante entrega tal tipo de mensaje de modo explícito, se producirá una intensificación de la sensación de inmediatez. El mensaje, interpretado como una señal de "captación" interpersonal, llevará así al oyente a sentirse más tranquilo. Por el contrario, un mensaje positivo que se entrega de forma implícita tiende a atenuar la sensación de inmediatez y es capaz de interpretarse como una señal de distancia interpersonal.

Por consiguiente, tratándose de mensajes positivos o convergentes parece lógico suponer que cuanto mayor sea el grado de explicitud referencial, tanto mayor posibilidad habrá de que los interactuantes perciban que se respeta su imagen interpersonal. En relación con mensajes discrepantes, por otro lado, la explicitud referencial será interpretada como amenazadora para la imagen personal del oyente.

4. INTERDEPENDENCIA ENTRE REFERENCIA PERSONAL Y ALOCACIÓN TEMÁTICA

Partimos del supuesto de que en cualquier enunciado se pueden destacar por lo menos tres fragmentos distintos: 1) uno temático, el que es una constante; 2) uno referente al hablante y al oyente, respectivamente, y 3) un tercer fragmento con función reguladora del discurso. En la primera fase del análisis hemos sacado de su entorno textual todos los fragmentos referentes al hablante y al oyente a fin de examinar si éstos han sido ocupados explícitamente o no, y, en el caso afirmativo, en qué forma se ha realizado esto (entre las marcas indicativas de tal proceso hemos incluido también aque-

llas que sirven para llamar la atención, como los vocativos e imperativos).³ También hemos tomado en cuenta los enunciados en que ambos fragmentos quedan sin ocupar. La segunda fase del análisis consiste en examinar la forma en que las referencias al hablante, y particularmente al oyente, van relacionadas al tema conversacional.

4.1. Referencia personal y grado de enfoque

La categorización de estrategias referenciales usada está basada en el modelo desarrollado por Haverkate (1984). Este modelo con sus tres categorías que van descritas a continuación, ofrece, además, la ventaja de servir muy bien para evaluar el grado de inmediatez conversacional:⁴

1. Estrategias neutras o estándar, empleadas por hablantes que no quieren dar relieve a la evaluación que hacen de sus relaciones interaccionales con el oyente.

2. Estrategias de enfoque mediante las cuales el hablante hace destacar el rol que juega el referente en la actividad descrita.

3. Estrategias de desenfoco mediante las cuales el hablante consigue, mediante referencias no específicas o implícitas, minimizar, o pasar por alto, el rol que juega el referente en la actividad descrita.

En términos de inmediatez, podemos decir que cuanto mayor es el grado de inmediatez, más estrategias de enfoque se usan, y cuantas más estrategias de desenfoco se producen, menor grado de inmediatez se esta-

³ Hemos excluido del análisis los casos obvios de tartamudeo.

⁴ Las principales diferencias entre nuestro modelo y el de Haverkate (1984) son: 1) que hemos incluido en el nuestro las cadenas pronominales, puesto que éstas, a fin de establecer un enlace explícito entre los interactuantes, ponen de relieve la vinculación entre las partes, y 2) que nuestro modelo no distingue entre referencias no específicas y referencias implícitas, ya que esta distinción resulta irrelevante para nuestros propósitos.

blece con respecto al centro deíctico (al "aquí y ahora") de la conversación.

Para los tres tipos de estrategias aplicadas las categorías lingüísticas empleadas son las siguientes: 1. Estrategias neutras: pronombres átonos y formas verbales de primera y segunda persona, en singular y plural. 2. Estrategias de enfoque: pronombres enfáticos, cadenas pronominales que incluyen ocurrencias de primera y segunda persona así como expresiones llamadoras de atención, por ejemplo, vocativos e imperativos. 3. Estrategias de desenfoco: referencias implícitas al hablante y al oyente.

4.2. Explicitud de la referencia personal

En lo que se refiere a las estrategias referenciales explícitas e implícitas el resultado del análisis muestra con toda claridad que los negociadores españoles y mexicanos prefieren establecer un grado de inmediatez más alto que los negociadores daneses (cuadro 2).

CUADRO 2. REFERENCIAS PERSONALES EXPLÍCITAS E IMPLÍCITAS

	<i>Esp.</i>	<i>Méx.</i>	<i>Din.</i>
Referencias explícitas	431	395	227
Referencias implícitas	110	44	164
Total	541	439	391

Un desglose de referencias explícitas por categorías correspondientes a estrategias de enfoque sirve para acentuar todavía más las diferencias en los comporta-

mientos comunicativos de negociadores españoles, mexicanos y daneses (cuadro 3).

El mayor grado de inmediatez conversacional establecida en las negociaciones española y mexicana se debe a que tienen:

Una predilección por las modalidades de expresión repetitivas y enfáticas.

Una mayor frecuencia de cadenas pronominales que las danesas.

Una propensión a usar expresiones llamadoras de atención, como vocativos e imperativos.

Los daneses, por otra parte, se destacan por la tendencia que tienen a usar referencias implícitas.

CUADRO 3. REFERENCIAS EXPLÍCITAS CORRESPONDIENTES A ESTRATEGIAS DE ENFOQUE

	<i>Esp.</i>	<i>Méx.</i>	<i>Din.</i>
Uso enfático de pronombres:			
Pronombres en singular	9	7	2
Pronombres en plural	19	19	—
Total	28	26	2
Cadenas referenciales incluyendo a marcas de 1a. y 2a. persona	47	41	17
Llamadores de atención:			
Vocativos referentes al oyente	24	6	—
Imperativos	20	9	—

En general se puede decir que los negociadores españoles y mexicanos se orientan más hacia la persona y que los negociadores daneses se orientan más hacia la tarea. El negociador danés prefiere emplear estrate-

gias en las que el fragmento temático del enunciado juega un papel esencial, intercalándose entre las partes interactuantes en forma de barrera psicológica.

4.3. Número gramatical de la referencia personal

Tal como queda mencionado anteriormente el hecho de encontrarse el interactuante involucrado en una situación comunicativa poliádica, en la que tiene que actuar junto con un co-negociador, conlleva la opción de hacer referencias al hablante y al oyente tanto en singular como en plural. La observación que podemos hacer es que mientras los hablantes españoles y mexicanos prefieren emplear referencias pronominales en plural, se produce exactamente lo contrario entre los daneses.

CUADRO 3. REFERENCIAS PERSONALES EN SINGULAR Y PLURAL EN LOS DATOS DANESSES, ESPAÑOLES Y MEXICANOS

	<i>Esp.</i>	<i>Méx.</i>	<i>Din.</i>
Referencias en singular:	166	80	136
Al hablante	61	38	76
Al oyente	105	42	60
Referencias en plural:	236	228	85
Al hablante	149	146	65
Al oyente	87	82	20

Quando un negociador hace uso de la primera persona del plural como autorreferencia, esto supone que él, incluyendo a su co-negociador, ocupa el espacio in-

teractivo al máximo, esté de acuerdo o no la persona implicada con las ideas expresadas. Visto desde el exterior, el hecho de presentarse uno de los negociadores como portavoz del equipo podría interpretarse como el reflejo de un reparto de roles, acordado de antemano en la fase preparativa de la negociación.

En el caso de los negociadores españoles y mexicanos estudiados, sin embargo, todo parece indicar que los participantes no planearon ninguna distribución jerárquica de este tipo de roles, sino que la preferencia general era que los negociadores de cada equipo mantuvieran una posición de igualdad entre ellos (Grindsted: 1990). En lo que se refiere a las referencias hechas al oyente en plural se puede dar una explicación similar. Lógicamente, un hablante no está en condiciones de inferir de su observación de la conducta del otro equipo si éste ha establecido o no un reparto de roles interno, o si había determinado cuáles temas iban a pertenecer al ámbito de competencia de un negociador y cuáles más bien al del otro.

De manera distinta que los españoles y mexicanos, la preferencia que tienen los negociadores daneses de usar referencias pronominales al hablante y al oyente en singular parece ser consecuencia de cómo ellos se prepararon para una actuación común. Cuando un negociador danés toma la palabra, frecuentemente actuará de acuerdo con una distribución de roles preestablecida, a través de la cual asume la responsabilidad de negociar cuestiones específicas. Lo mismo se puede decir con respecto a las referencias al oyente en singular, a partir de las cuales el hablante, basándose en la actuación de la parte opuesta, puede deducir cuáles son las cuestiones que pertenecen al ámbito de competencia de un negociador y las que pertenecen al del otro.

4.4. Referencias explícitas al hablante y al oyente

No es sorprendente que se produzcan más referencias al hablante que al oyente tanto en los españoles y me-

xicanos como en los daneses. Esto respalda los resultados de otros estudios empíricos, como el de Haverkate (1984) que han puesto de relieve que los hablantes se asignan a sí mismos un rol discursivo más prominente que a sus oyentes.

CUADRO 4. REFERENCIAS EXPLÍCITAS AL HABLANTE Y AL OYENTE

	<i>Esp.</i>	<i>Méx.</i>	<i>Din.</i>
Referencias al hablante	210	184	141
Referencias al oyente	192	124	80
Referencias a ambos	29	19	6

Por otra parte, como se desprende del cuadro 4, es notable la proporción más alta de referencias al oyente en los datos españoles y mexicanos que en los daneses.

Admitimos que el sólo dirigirse a otra persona implica en sí cierta transgresión de su territorio psicológico. Si además de eso el enunciado contiene referencias explícitas en segunda persona, la fuerza asertiva es mucho mayor ya que el hablante involucra directamente al oyente en el espacio interactivo. Llega a su máximo si queda ocupado sólo el fragmento del enunciado que refiere al oyente y vacante el referente al hablante.

Si están ocupados tanto el fragmento referente al hablante como el referente al oyente, tal como es el caso de las cadenas pronominales, la vinculación establecida entre los interlocutores hace que disminuya la fuerza asertiva. Incluso, un enunciado que contiene una cadena pronominal puede ser interpretado como señal de emocionalidad interpersonal.

Interpretando los resultados del análisis, los negociadores daneses prefieren mantenerse en su propio terri-

torio psicológico, tratando de respetar de esta manera la imagen personal del adversario, mientras que el comportamiento comunicativo tanto de los españoles como de los mexicanos por una parte parece mucho más impositivo y, por otra, mucho más afiliativo.

Los resultados analizados parecen indicar que hay poca diferencia en el comportamiento comunicativo de los españoles y los mexicanos. Sin embargo, no es así del todo. Si comparamos los resultados de los cuadros 2 y 4, vemos que son más abundantes las estrategias de enfoque en el material español que en el mexicano. Analizando, además, la distribución de expresiones llamasoras de atención por el texto, en los fragmentos al oyente español los encontramos frecuentemente junto con otras referencias explícitas a él, tal como muestra el ejemplo 2:

Ejemplo 2

a) *hombre* pero tenéis que ser un poquillo eh un poquillo

b) hasta ahora sí pero *hombre ten en cuenta ten en cuenta* que éste es un mercado en crecimiento.

Cuanto mayor es el grado de redundancia de referencias explícitas al oyente, tanto más intenso es el sentimiento de imposición producido por el hablante en el oyente.

Esto no ocurre tanto en los datos mexicanos, y además, las expresiones llamasoras de atención en muchos casos son de tipo totalmente diferente del español:

Ejemplo 3

pues bien *señores* se ve que están *ustedes* debidamente estructurados en la pesca y en la comercialización de *sus* productos en qué podemos servirles *caballeros*.

El respeto inherente en el uso de vocativos como "caballero" y "señor" nos muestra que la protección por parte del hablante de la cara personal del oyente es de suma importancia. Se puede decir, además, que la interacción mexicana está basada en un sistema jerárquico. En este orden de ideas hacemos observar que los mexicanos titulan al oyente bien en segunda persona, bien en tercera persona. El uso de usted o ustedes es más respetuoso que el "tú" o "vosotros". Si dos personas usan la tercera persona (gramatical) para referirse, este fenómeno también puede interpretarse como señal de distancia. En los datos españoles encontramos únicamente "tú" y "vosotros".

Comparando el comportamiento español y el mexicano podemos sacar la conclusión de que los negociadores españoles prefieren establecer un grado mayor de inmediatez que los mexicanos, y que la protección de la propia imagen parece más importante que la de la ajena, y, finalmente, que la interacción está basada en un sistema igualitario. Los mexicanos establecen un menor grado de inmediatez y les preocupa mucho más proteger la cara ajena. Por último, la interacción mexicana está basada más bien en un sistema jerárquico que igualitario.

4.5. Referencias personal y alocación temática en ejemplos

Los tres sumarios que siguen, en que los vendedores (A,B) y los compradores (C,D) van aproximándose al precio de venta de un barco de pesca, sirven para ilustrar el razonamiento anterior. Van subrayadas todas las referencias explícitas al hablante y al oyente.

Ejemplo 4: España

ID entonces qué qué qué paquete es el que tenéis in mente ofrecernos

2C *hombre*, más que paquete decimos cuánto nos va a costar la broma

3B bueno pues *nosotros* habíamos pensado en de acuerdo a la situación que tiene el barco creemos que el barco está en perfectas condiciones para tener tres años está bastante bien sabéis que que un barco nuevo de las mismas características anda en torno a los doce trece millones de pesetas y bueno pues *nosotros* consideramos que que un precio bastante bastante real bastante lógico que lógicamente tampoco queremos que sea totalmente totalmente inflexible son pues en torno a los siete millones de pesetas

4D *hombre* te quieres forrar con esta operación eh

5C (risas) que pasada se ha pegado

6B qué pasa os parece mucho

7C *hombre* qué te diré

8A eso es lo que vale el barco y lo sa

9B es lo que vale el barco

10A y lo sabéis vosotros

11D *hombre* pero tenéis que ser un poquillo eh

12B *hombre* ya os estamos diciendo que somos totalmente totalmente flexibles es decir

13D *nosotros* *nosotros*

14B podemos podemos ir 100.000 pesetas arriba 100.000 pesetas abajo

15D ah *hombre* *hombre* ese barco sabéis donde lo habéis comprado como lo habéis comprado os ha costado un millón y medio de pesetas

16A cómo

17B cómo

18D si *hombre* (risas) si ya nos hemos enterado si estuvimos *nosotros* a punto de de de ir a la subasta

19B un millón y medio de pesetas

20D el banco de Santander os vendió no

21A sí

22B un millón y medio de pesetas

23D no se son las malas lenguas probablemente

24B madre mía

25A (risas) eso sólo nos costó la póliza (risas) no *hombre*

26D lo obtuvisteis en una subastilla y ahí el precio eh

27A sí sí pero

28D fue fue francamente bajo vais a obtener ahí un beneficio del cuatro mil por cien *hombre*

29A no no tanto ni mucho menos

30B no no la verdad la verdad es que no es cierto lo que estás diciendo no es cierto lo que estás diciendo

31D bien de todas formas.

Ejemplo 5: México

1A es conveniente clarificar <C: así es> la posición parece que que está habiendo un mal entendido <D: sí sí> e tenemos y es por eso que estamos acudiendo donde *ustedes* conocimiento de que tienen interés en adquirir el barco que tenemos *nosotros*

2D sí *nosotros* compramos común

3A A la otra *nosotros* estamos plenamente conscientes de que tenemos un buen barco estamos también conscientes de que el el precio que estamos pretendiendo es un magnifico precio <C: de qué precio> *socio* si tú quisieras <C: a ver> este pues *dale* e tú que sacaste los costos uhm

4C yo tomo nota a ver qué es lo el precio qué es lo que nos ofrecen

5D bueno en principio en principio (...) antes antes e e e de: de llegar a estos e

6A no estamos (...) porque *ustedes* están interesados

7C no pero *ustedes* en un momento dado ya traen e algunas alternativas <B: ah claro> así entonces queremos escucharles

8B claro nos gustaría e: preferentemente conocer su oferta ya que como dicen <D: no no> *ustedes* son lo que

9D *nosotros* tenemos una nave este es mas chica solamente costeamos no necesita es decir no podemos por

su capacidad salir a alta mar entonces sí efectivamente tenemos interés en en el el barco(..)

10A necesitan ese barco

11D sí

12C sí necesitamos otro barco pero reque necesitamos que nos den que se su barco cuánto quieren

13A cuánto queremos por ese barco

14D sí

15B ah cómo no

16C bajo qué condiciones a ver si eres tan amable (risas)

17B tenemos que partir de alguna base

18A sí claro

19C a ver

20A e e

21B cuáles serían su

22D sí mira en el mercado un barco como ese verdad en buenas condiciones se cotiza entre cincuenta y cinco y setenta así

23C no pero por qué no dejamos que mues que nos digan algo por favor

Ejemplo 6: Dinamarca

1C har du faet den billigt
¿lo has conseguido barato?

2A ah det er relativt det er jo relativt man øh får jo sjældent æh man må som regel betale for det man får man får sjældent
oh depende pues depende eh se consigue raramente pues eh generalmente hay que pagar por lo que se consigue raramente se consigue

3C nå men jeg har hort den at den sådan den sådan den tidligere ejer der han ikke rigtig ku klare
sí pero he oído decir que el que el pues que el dueño anterior no podía evitar muy bien

4A ja det øh

sí es ee

5C skærene

los escollos

6A det er rigtigt det er den samme bank som som finansierer mine øvrige forretninger det er der jeg har købt den det vil jeg
es verdad que es el mismo banco el que financia mis otras transacciones es a éste al que lo he comprado eso lo digo

7C nå

ajá

8A godt være ærlig og sige
para ser sincero

9C ja

sí

10A men altså den det var umiddelbart en før en en tvangsauktion ikke og så tænkte jeg nå det var måske vores indfaldsvinkel til til til fiskerierhvervet og og få noget forretning ikke
pero es que lo eso inmediatamente antes de una subasta forzosa ¿no? y entonces pensé que pues quizá era nuestra forma de acercarse para para para la industria pesquera haciendo negocios no

11D hvor fiskede han fra
desde dónde desde dónde faenaba

12A øh båden var registreret i Boston
ee el barco estaba registrado en Boston

13D ahm

ay

14A så jeg ved at
así que sé que

15D noget hummer
algunos bogavantes

16A som som jeg siger jeg er ikke øh ikke ekspert i

fiskerbåde vel I har været nede og kigge på den og vurdere grejet der er på den og sådan noget ikke
como como digo no soy eh pues no soy experto en barcos de pesca habéis bajado al puerto a verlo para valorar el aparejo que tiene y tal no

17D altså det er jo ikke lige just det man bruger
bueno no es exactamente lo que se suele usar

18C ja men det egner sig ikke til den slags fiskeri som vi skal bruge den til hvis vi sku ha den
sí pero no sirve para el tipo de pesca en que lo vamos a usar si lo compramos nosotros

19A nej men øh den øh der vil der vil også synes jeg være en marginal til jer til at investere y derligere på den båd altså for at være helt ærlig og komme til sagen så har vi tænkt os at vi vil tilbyde jer den til 35.000 for hvad jeg har læst
no pero ee ee también habrá me parece un margen para vosotros para hacer más inversiones en el barco bueno para para ser sincero nosotros hemos pensado que os lo ofrecemos por 135.000 porque según he leído

20D er det så med øh ombygningen
¿va incluida eh la reconstrucción en eso?

21A nej det er som den står
no es tal como está

22C hm
ejem

23A det er som den står altså jeg har læst her æh jeg har kigget i nogle nogle nogle nogle annoncer for både nu ved jeg selvfølgelig ikke om om de bliver solgt til det vel men tilsvarende både af samme alder og lignende udstyr som som det der er på vores ikke de ligger fra en 100.000 til en 180.000 ikke afhængig af stand
es tal como está bueno he leído unos unos anuncios de barcos pues bien claro que no sé si se venden a este

precio pero los barcos parecidos de la misma edad y con aparejo similar como como el que tenemos en el nuestro ¿no? oscila entre las 100.000 a unas 180.000 ¿no? según el estado

24C ja
sí

25A og den er pæn det
y es muy bonito, eso

26B den er velholdt
está bien mantenida

27C jae men der er jo det ved det at vi skal jo ofre nogle tusind for vi kan
sí pero el caso es que nosotros tenemos que gastar unos cuantos miles antes de que

28A næmen der er jo
pues pero si ya hay

29C vi kan bruge den
podamos usarlo

30A der er jo også en marginal fra 135 til 180 ikke
si también hay un margen de 135 a 180 ¿no?

31C næ ja men jeg synes da 135 i første omgang er højt (risas)
bueno sí pero pues me parece que sólo para empezar que 135 es mucho

32A ja øh
sí ee

33C æh jeg havde da næmere forestillet mig noget i retning af 120
ee pues más bien me había imaginado algo más cerca de las 120

Las secuencias española y mexicana, a pesar de ser un poco más breves que la danesa, contienen nada menos que 49 y 55 referencias personales explícitas, respectivamente, frente a 30 en la secuencia danesa.⁵

⁵ Es necesario tener en cuenta que en danés, a diferencia del sistema de inflexión verbal español y mexicano, es obligatoria la inserción de un pronombre personal sujeto. De este modo la gramática del español ofrece una posibilidad que no tiene la danesa, a saber: la representación doble

Hemos declarado anteriormente que no basta con analizar aisladamente las referencias al hablante y al oyente sino que es preciso relacionarlas también con el fragmento temático de las oraciones del hablante. Señalamos al respecto que los temas a tomar en consideración por cada equipo en las simulaciones son conocidos de antemano. Algunos de ellos no son negociables, mientras que otros constituyen cuestiones a someter a negociación. Desde un punto de vista territorial se puede sostener que los temas no negociables pertenecen *per se* al ámbito de un negociador o un equipo específico, ya que consisten en elementos de información personal de diversa índole sobre los participantes. El valor de tales informaciones radica en que pueden usarse, bien en la fase preliminar de la negociación, al ir estableciéndose las relaciones interpersonales entre las partes, bien en fases posteriores de la negociación como argumentos a favor o en contra de las opiniones o propuestas presentadas. Los temas negociables, por otro lado, no pertenecen *a priori* a ningún territorio, puesto que van vinculados a las metas a conseguir durante el proceso de la negociación. De ahí que un aspecto esencial sea precisamente el negociar lingüísticamente la alocación territorial de los temas.

El principal objeto de la investigación en este sentido son los casos en que los hablantes por motivos estratégicos se deciden a dejar vacante el fragmento referente al hablante y ocupado el fragmento referente al oyente, lo que en el proceso interactivo tiene el efecto de ubi-

de la referencia personal mediante terminación infleccional y pronombre personal sujeto ("Nosotros pensamos esto" frente a "pensamos esto"). De igual modo y por oposición al sistema lingüístico danés, el español también ofrece una posibilidad de representación doble en el caso del pronombre personal objeto ("A vosotros os apetece" frente a "os apetece").

En el ejemplo 3 esto pasa dos veces, o sea en 16A ("vosotros habéis bajado") y en 18C ("si lo compramos nosotros"). En el análisis la terminación infleccional de sujeto cuenta como una ocurrencia (compramos) y la representación doble como dos (nosotros compramos). En el caso de los pronombres en posición de objetos hemos seguido el mismo principio, así que la representación simple cuenta como una ocurrencia (le compramos un barco) y la doble como dos (le compramos un barco a él).

car el tema de la conversación en el territorio del adversario. Cualquiera que sea el tipo enunciativo⁶ o el tema tratado, esta estrategia será interpretada en el contexto de la negociación como una señal de fuerza afirmativa variable. El punto máximo de la escala se alcanza con el uso de expresiones llamadoras de atención (vocativos o imperativos), cuando el tema abarca objetos o asuntos que pertenecen al territorio del oyente o que se vinculan a él, o si versa sobre su persona. A título ilustrativo se puede comparar el intercambio 14B-15D del ejemplo 4 con el intercambio 19A-20D del ejemplo 6.

En lo que se refiere a la alocación de temas, el análisis demuestra que independientemente del tema tratado el negociador español tolera en mayor grado que su homólogo danés las transgresiones de su territorio por parte del adversario. Hace, además, más frecuentes valoraciones personales en forma declarativa y negativa respecto a los temas o comportamientos del otro. De forma general los negociadores españoles se muestran más orientados hacia la persona que los daneses. Desde la perspectiva danesa son características que contribuyen a establecer una atmósfera abiertamente amenazadora para con la imagen personal, y que son capaces de crear una escalada de ataques y defensas. Los negociadores españoles parecen, además, tener mayor preocupación por la protección de su propia imagen que los daneses, que, por no llegar nunca al mismo nivel confrontativo, tampoco sienten la correspondiente necesidad. El negociador danés típico, si quiere abordar un asunto o tema que pertenece al territorio de la parte opuesta, procede de modo más indirecto y tentativo, empleando formas interrogativas y evitando comentar explícitamente el comportamiento del otro.

El número extremadamente bajo de referencias personales implícitas junto con el número relativamente alto de cadenas pronominales encontrados en los datos

⁶ Hemos distinguido entre los tipos enunciativo, interrogativo e imperativo.

mexicanos nos sirven para ilustrar que para el negociador mexicano típico es sumamente importante la orientación hacia las personas. No hace evaluaciones personales negativas de la otra parte, como lo hace su homólogo español. Al contrario, se preocupa más que el español por respetar la imagen personal de la otra, al mismo tiempo que le parece importante proteger la propia. En general su comportamiento revela cierta propensión a la atenuación.

En lo que concierne a los negociadores daneses se puede decir que en general están más orientados hacia la tarea y se preocupan más por la protección de la imagen del interlocutor que los españoles y mexicanos.

4.6. *Dinámica interactiva*

En lo que se refiere a la dinámica interactiva hemos analizado el paso de un tipo referencial a otro; sea los cambios que se hacen entre pronombres singulares y plurales, por un lado, y cambios entre referencias explícitas e implícitas, por el otro.

Hemos observado ya que en los datos españoles predominan las referencias en plural. Los cambios al singular frecuentemente se producen en situaciones en las que se abordan temas negociables, y en las cuales los hablantes no comparten la misma opinión sobre la forma de acercarse al problema y su solución. En lo que concierne a las referencias al oyente, los pasos del plural al singular sirven frecuentemente para reforzar el efecto de contraposición entre hablante y oyente. En la secuencia arriba indicada tales cambios ocurren en los intercambios 3B-4D, 6B-7C y 28D-30B.

Antes de analizar los cambios referenciales en los datos mexicanos tenemos que hacer la aclaración de que en lo que concierne a referencias al oyente en singular resulta más frecuente tratarse con tú (39) que con usted (3), mientras que en plural siempre se usa tercera persona (82). También en los datos mexicanos predo-

minan las referencias en plural. Los cambios al singular son pocos y no se producen en señal de conflicto, sino más bien como señal de amistad, véase el intercambio 12C-16C del ejemplo 5.

En los datos daneses prevalecen las referencias al hablante y oyente en singular. Por consiguiente nos ha parecido de particular interés estudiar las estructuras de intercambio en las que hay un paso del singular al plural. Estos cambios resultan ser particularmente frecuentes en relación con temas negociables que contienen el germen de una situación conflictiva. Hay fundada razón para suponer que la principal función del paso al plural es la de evitar el empleo de una expresión personal directa, capaz de interpretarse como demasiado confrontativa. La ambigüedad del "nosotros", interpretable en su acepción inclusiva o exclusiva, produce un efecto de confusión en el oyente, que no sabe si va a sentirse implicado o no. En el ejemplo 3 tal estrategia se produce en el intercambio 16A-19A.

Con respecto a cambios entre referencia explícita e implícita, este fenómeno se puede ver ejemplificado en la secuencia española en 3B-5C y 7C-6B, así como en el ejemplo danés en 1C-2A. El hecho de que tales cambios ocurran con mayor frecuencia en los datos daneses que en los españoles y mexicanos, apenas es sorprendente. En cuanto a la función de estos cambios es obvio que, además del efecto de confusión señalado en el párrafo anterior con respecto al paso del "yo" a "nosotros", las expresiones implícitas sirven para distanciar a hablantes y oyentes del espacio interactivo, en tanto que las expresiones explícitas producen el efecto contrario, o sea, involucrarles en él.

4.5. *Aspectos dinámicos de la alocación de temas: la progresión temática*

La macroestructura del discurso se puede descomponer en secuencias con una estructura referencial interna

que se mantiene unida por el tema de la conversación (Goldberg: 1983). Tal secuencia puede denominarse juego lingüístico o de diálogo (Severinson: 1983, Carlson: 1983, Linell & Gustavsson 1987). Un cambio de tema indica que un juego de diálogo ha terminado y que ha empezado otro. Usamos el término de progresión temática para referirnos a la estructura secuencial interna de un juego. Un rasgo constitutivo del juego de diálogo es que de una manera u otra debe conducir a un resultado. Si comparamos los datos españoles, mexicanos y daneses en este respecto, observamos notables diferencias en la forma en que está organizada la conversación.

Si estudiamos el ejemplo español 4, acaban de hablar sobre los gastos del aparejo destinado a pesca de mar abierto. En *1D* y *2C* los compradores piden a los vendedores hacer una oferta, y en *4D* efectúan un ataque personal directo a los vendedores. Hacia el final de la secuencia los compradores cambian el tema de la conversación proponiendo montar una sociedad mixta con los vendedores, siendo el único elemento conector con el enunciado anterior la vaga expresión "bien de todas formas". Algo parecido pasa en el ejemplo mexicano 5. En *C21* el vendedor aborda el tema del precio del barco sin mencionarlo explícitamente y en *A22* el comprador pregunta específicamente por el precio. El resto de la secuencia es como una "lucha" por no hacer la primera postura ninguna de las partes. En *22C* el vendedor menciona los precios de mercado mínimo y máximo, datos que son conocidos de ambas partes de antemano. En el ejemplo danés 6 los negociadores acaban de conversar sobre el tipo de negocios a que se dedican los vendedores. En *19A* los compradores presentan una oferta. A diferencia de los ejemplos español y mexicano, los vendedores tratan de explorar de modo indirecto (ausencia de referencias al hablante y al oyente) lo que va incluido en el precio. En *33C* hacen una contraoferta explícita.

La diferencia, a nuestro parecer significativa, entre los

comportamientos español, mexicano y danés reside en la direccionalidad del "truque" producido. Según la pauta española y mexicana, en el movimiento inicial de un juego dialógico se prefieren las referencias personales explícitas y en el movimiento final, las implícitas. Este movimiento se puede describir como una forma de retirada a fin de terminar una escalada de intercambios conflictivos, que no permite que se llegue a un acuerdo. En los datos daneses es frecuente la direccionalidad contraria. El movimiento inicial suele basarse en una referencia personal implícita, o sea en una fórmula tentativa, no confrontativa, mientras que en el movimiento final en el que se llega a uno u otro acuerdo, la referencia personal se expresa de forma explícita.

5. NEGOCIADORES ESPAÑOLES Y DANESES Y MEXICANOS Y DANESES EN UN ESCENARIO INTERCULTURAL: UN INTENTO DE PRONÓSTICO

Los tres fenómenos estudiados —forma de referencia personal, alocación de los temas y progresión temática— pueden ser vistos bajo el ángulo del concepto de inmediatez. De nuestro análisis sacamos la conclusión de que los negociadores españoles y mexicanos establecen un mayor grado de inmediatez que los daneses al aquí y ahora de la conversación (centro deíctico del diálogo). De forma generalizada el negociador español y el mexicano se dejan caracterizar como muy orientados hacia la persona y poco interesados en establecer una actuación coordinada. Además, el español parece poco temeroso a la confrontación y tolerante hacia las transgresiones que hace el interlocutor en su territorio psicológico, mientras que el mexicano parece más suave, tratando de evitar confrontaciones abiertas directas. Tampoco al danés le gustan las confrontaciones abiertas y directas. Además, a diferencia del danés, el español muestra mayor interés en mantener su propia imagen que en proteger la del interlocutor, mientras que el mexicano se es-

fuerza para proteger tanto la propia como la de la otra parte. El negociador danés, por otro lado, prefiere establecer un bajo grado de inmediatez al aquí y ahora de la conversación. Parece más orientado hacia la tarea, procede de modo tentativo y coordinado, prefiere evitar conflictos abiertos y se esfuerza por proteger la imagen del interlocutor.

Si, desde un punto de vista intercultural, hemos de pronosticar cómo los negociadores españoles, mexicanos y daneses van a interpretar el comportamiento comunicativo de la otra parte, nos atrevemos a formular las hipótesis siguientes (cf. Fant: 1989). Los negociadores españoles y mexicanos interpretarán la conducta danesa como síntoma de una emocionalidad interpersonal tan baja que linda con la indiferencia; considerarán a los daneses como individuos impersonales, que rechazan la intimidad, que no inspiran confianza, y que tienen una preocupación desmesurada u obsesionada por los negocios. Los negociadores daneses, a su vez, interpretarán la conducta de los negociadores españoles como típica de personas autoafirmativas y confrontativas a las que les fascina el elemento competitivo de los juegos. Considerarán, además, que una negociación "a la española" requiere una exagerada cantidad de tiempo y energía. En lo que se refiere al negociador mexicano parece probable que el danés lo considere muy hablador y poco eficaz. Opina que anda con rodeos y que, como el español, requiere una exagerada cantidad de tiempo.

Referencias Bibliográficas

- Arndt, H. y R. W. Janney (1987), *Intergrammar. Toward an integrative Model of Verbal, Prosodic and Kinesic Choices in Speech*. Berlín, Mouton Gruyter.
- Bourdieu, Pierre (1977), *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press.
- Carlson, Lauri (1983), *Dialogue Games. An Approach to Discourse Analysis*. Dordrecht, D. Reidel Publishing Company.
- Donohue, William A. et al. (1984), "Coding Naturalistic Negotiation Interaction". *Human Communication Research*, Vol. 10, núm. 3, 403-425.
- Fant, Lars (1989), "Cultural Mismatch in Conversation: Spanish and Scandinavian communicative Behaviour in Negotiation Settings". *Hermes* 3, 247-267.
- (1992), "Scandinavians and Spaniards in Negotiations". *Culture and Management in the field of ethnology and business administration*. Editors, Annick Sjögren and Lena Janson. Stockholm, 125-153.
- (1993), *Regulación conversacional en la negociación: una comparación entre pautas mexicanas y peninsulares*. Coloquio sobre lengua hablada y cultura oral en España y Hispanoamérica, Berlín, Forthcoming.
- Goffman, Erving (1972), "On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction", en Laver & Hutcheson, 319-346.
- Goldberg, Julia A. (1983), "A Move Toward Describing Conversational Coherence", en *Conversational Coherence. Form, Structure, and Strategy*. Editado por Robert T. Craig and Karen Tracy, Beverly Hills, Sage Publications, 25-47.
- Grindsted, Annette (1989), "Distributive Communicative Behaviour in Danish and Spanish Negotiation Interaction" *Hermes*, 3, 267-279.
- (1990), "Polyadic sequencing patterns in Spanish

- and Danish negotiation and their implication for the interrelationship between the parties". Odense University, Dept. of Commercial Languages, *Merino* 5.
- (1990), "How conversation is organized in Spanish and Danish negotiation interaction". Dept. of Commercial Languages, *Merino* 7.
- (1992), "Negotiations in the International Workplace: Culture-Specific Interpretations of 'Negotiation' as a Strategy", en *IPCC Conference Record, Crossing Frontiers*, NJ, 594-598.
- Gumperz, John G. (1982), *Discourse Strategies*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Haverkate, Henk (1984), *Speech Acts, Speakers and Hearers. Reference and Referential Strategies in Spanish*. Amsterdam, John Benjamins Publishing Company.
- Lampi, M. (1986), *Linguistic Components of Strategy in Business Negotiation*. Helsinki school of Economics, Studies B-85.
- Linell, P., Gustavsson, L. (1987), *Initiativ och respons. Om dialogens dynamik, dominans och koherens*. Linköping, Linköping University, ISC 15.
- Pitt-Rivers, Julian (1965), "Honour and Social Status", en *Honour and Shame*, editado por J. G. Peristiany. Great Britain, Ebenezer Baylis and Son Ltd. 19-79.
- Pruitt, Dean G. (1981), *Negotiation Behaviour*. New York, Academic Press.
- Riding, Alan (1985), *Vecinos distantes. Un retrato de los mexicanos*. México, Joaquín Mortiz/Planeta.
- Severinson Eklundh, K. (1983), *The Notion of Language Game — A Natural Unit of Dialogue and Discourse*. Linköping, Linköping University, SIC 5.
- Shimanoff, Susan B. (1980), *Communication Rules. Theory and Research*. Beverly Hills, Sage Publications.
- Villemoes (1993), *Culturally Determined Strategy Preferences in Danish and Spanish Business Negotiation*. En prensa.

- Wylie, Jonathan (1989), "The Christmas Meeting in Context: The construction of Faroese identity and the structure of Scandinavian Culture". *Århus*, vol. 1, núm. 1.