

MATICES DE LA CULTURA ESPAÑOLA A TRAVÉS DE LA CORRESPONDENCIA COMERCIAL

Kristina Lindgren / Cristina Maillo Pegot
Escuela Superior de Ciencias Económicas y Empresariales de Turku, Finlandia

1. Introducción

El objetivo de este trabajo es presentar el plan pedagógico y metodológico del curso integrado de lenguaje comercial y cultura española introducido al curriculum de la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Empresariales de Turku en el otoño de 1999. El departamento de lenguas de dicha escuela tiene como especialidad el tema de la comunicación intercultural y por ese motivo así como por nuestra motivación personal, hemos querido integrar aún más temas culturales a la enseñanza de lenguaje y correspondencia comercial.

El curso está dirigido a los estudiantes de tercer año o a los que tienen un nivel intermedio o alto por sus estudios anteriores. También queremos tomar en cuenta la posible presencia de alumnos que han estudiado en un país hispanohablante. El curso consta de 14 horas de teoría y 14 horas de prácticas. En las clases de teoría, los estudiantes en presencia de la profesora finlandesa, trabajan con el manual *Marca Registrada* y el material de correspondencia comercial compuesto por las profesoras del curso en colaboración con dos colegas de la ciudad de Lahti. Las prácticas que se llevan a cabo en presencia de las dos profesoras, una de ellas nativa, se hacen en semanas alternativas. Estas prácticas consisten en escritura de cartas comerciales, traducciones o interpretaciones de textos relacionados con la economía, ejercicios auditivos y orales y de gramática.

Durante el curso, también prestaremos atención a las diferencias en las estrategias comunicativas, hablando tanto de la comunicación verbal como la no-verbal. A esta última pertenecen aspectos importantes como los gestos y expresiones, la proxémica, el contacto físico y el concepto de tiempo o cronología. En las prácticas, simularemos diferentes tipos de situaciones donde el negociante finlandés tiene que comunicarse oralmente con el español. Sin embargo, en este trabajo nos concentraremos en la comunicación verbal escrita, especialmente en las cartas comerciales, teniendo en cuenta la influencia de la cultura, en el sentido amplio de la palabra.

Por ahora sería muy difícil tratar el correo electrónico porque aún no hay reglas establecidas que permitan hablar del tema. El uso del e-mail, más bien personal, varía desde el más clásico estilo de correspondencia comercial hasta el más libre en el que no se utiliza ningún tipo de reglas estilísticas o gramaticales. Por otro lado, en Finlandia el correo electrónico se usa más que en España y el estilo angloamericano influye en los finlandeses de manera que su anterior forma corta y directa de redactar un mensaje se ve aún más recortada.

2. Cultura

2.1. Fundamento teórico

Aunque en nuestro curso hemos querido concentrarnos en ciertas diferencias culturales concretas y en las manifestaciones lingüísticas de éstas que puedan causar malentendidos entre los finlandeses y los españoles, también queremos darles a nuestros estudiantes una base teórica para entender y a lo mejor también influir en su propio comportamiento. Por una parte, les presentamos conceptos más generales como el aspecto *masculinidad - femineidad* que influye en los valores generales de una cultura y la existencia de dos distintas clases de cortesía, *la activa y la pasiva*. (La cultura finlandesa es de tipo pasivo, en ella la cortesía se expresa dejando al interlocutor en paz lo más posible mientras que en la cultura española, activa, se trata de entretener al interlocutor lo más posible). Por otra parte, hablamos por ejemplo de *la distancia del poder* cuya influencia se ve específicamente en el mundo laboral y los negocios internacionales (Hofstede, 1989: 100-102).

En cuanto al aspecto *masculinidad o femineidad*, las culturas más “femeninas” son las de Suecia y Noruega, mientras que entre las más masculinas se encuentran ciertos países latinoamericanos como Méjico y Venezuela. Tanto Finlandia como España representan la cultura femenina, pero la diferencia en la distancia del poder (corta en Finlandia, larga en España) provoca diferencias en los papeles de los sexos en la vida familiar y laboral (Malmberg, 1996: 104-112). Aquí tenemos una lista de algunos valores de las culturas femeninas:

Valores generales de las culturas femeninas

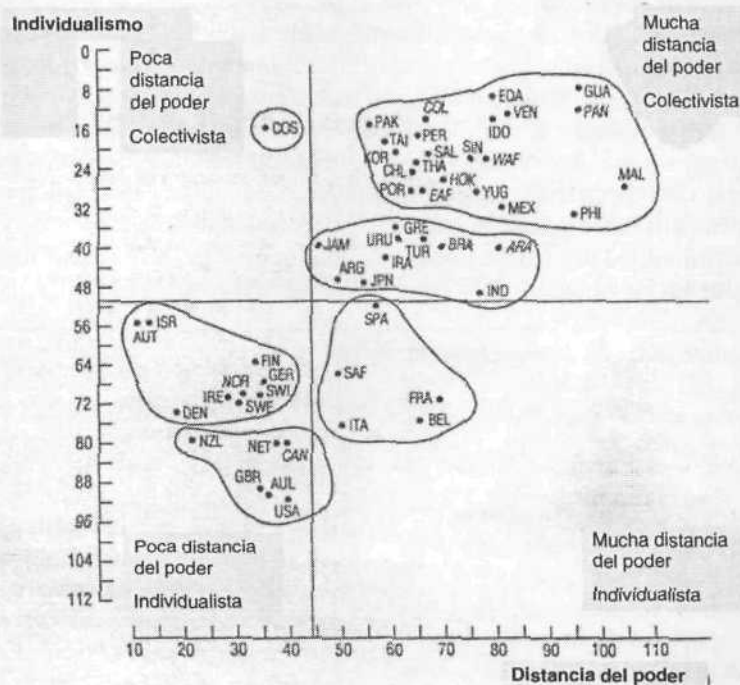
Los hombres no tienen que ser decisivos.
 También los hombres pueden adoptar el papel de un educador tierno.
 Los papeles de los sexos son ambiguos.
 Existe la igualdad de los sexos.
 La calidad de vida es importante.
 Uno trabaja para vivir. (No se vive para trabajar)
 La gente y el ambiente son importantes.
 Es importante sentir empatía hacia los necesitados.
 No sólo lo grande y rápido es positivo.
 La modestia es una virtud.
 El calor humano es imprescindible en la comunicación.

Tabla 2.1.

El concepto de distancia del poder (*Power Distance*) apareció por primera vez en la investigación hecha por el científico neerlandés, Geert Hofstede,

sobre el personal de la corporación multinacional IBM. En su trabajo investigaba los sistemas de valores de varios países utilizando una escala cuatridimensional: Distancia del poder (*Power Distance*) - Elusión de la inseguridad (*Uncertainty Avoidance*) - Individualismo (*Individualism*) - Masculinidad (*Masculinity*). En cuanto a la distancia del poder y por otra parte el individualismo o colectivismo, desarrolló el siguiente histograma (Hofstede, 1992: 73-75):

Histograma 2.1.
La distancia del poder – individualismo v. colectivismo



ARG	Argentina	FRA	Francia	JAP	Japón	SIN	Singapur
AUL	Australia	GBR	Gran Bretaña	MEX	México	SPA	España
AUT	Austria	GER	Alemania	NET	Países Bajos	SWE	Suecia
BEL	Bélgica	GRE	Grecia	NOR	Noruega	SWI	Suiza
BRA	Brasil	HOK	Hong Kong	NZL	N. Zelanda	TAI	Taiwan
CAN	Canadá	IND	India	PAK	Pakistán	THA	Tailandia
CHL	Chile	JRA	Irán	PER	Perú	TUR	Turquía
COL	Colombia	IRE	Irlanda	PHI	Filipinas	USA	EE.UU.
DEN	Dinamarca	ISR	Israel	POR	Portugal	VEN	Venezuela
FIN	Finlandia	ITA	Italia	SAF	Sud África	YUG	Yugoslavia

En el histograma podemos ver que mientras que España y Finlandia son países relativamente individualistas, en Finlandia la distancia del poder es mas corta que en España. Los países más individualistas que también tienen poca distancia del poder, según Hofstede, son Gran Bretaña, Australia y los Estados Unidos. En el otro extremo, entre los países colectivistas con distancia del poder muy larga, aparecen por ejemplo ciertos países de América Latina, como Panamá, Ecuador y Venezuela. Como en nuestro grupo de estudiantes hay algunos que han estudiado en un país latinoamericano, podrán analizar las similitudes y las diferencias que tengan esas culturas con la española.

La distancia del poder significa la desigualdad entre los individuos o sea jerarquía. Todas las sociedades intentan, a su manera, resolver este problema tanto en cuanto a la autoridad como a la distribución de los bienes económicos o del poder. Según Hofstede, en un puesto de trabajo, el equilibrio entre el poder del superior y el deseo de democracia de los subalternos varía de un país a otro. Estas diferencias en los valores influyen en el comportamiento de los individuos y al mismo tiempo pueden crear dificultades en la interacción entre personas de diferentes culturas. En la siguiente tabla aparecen algunas opiniones expresadas por miembros de culturas de poca distancia del poder (a la izquierda) y los de países de mucha distancia del poder (a la derecha) (ibid.).

Opiniones: poca distancia - mucha distancia del poder (Malmberg, 1996: 112)	
Hay que minimizar la "desigualdad" social.	La "desigualdad" del mundo tiene que ser ordenada de modo que cada uno tenga su lugar; este orden protegería tanto al fuerte como al débil.
Jerarquía significa la "desigualdad" de los papeles que tienen los individuos en la sociedad.	Jerarquía significa "desigualdad".
Los superiores son fáciles de acercar.	Los superiores son difíciles de acercar.
Los que tienen poder intentan parecer menos poderosos de lo que son.	Los que tienen poder tienen que parecer lo más poderoso posible.
La redistribución del poder es una manera de cambiar el sistema social.	El sistema social se puede cambiar por conquistar a los que tienen el poder.

Tabla 2.2

2.2. Diferencias culturales

En la primera clase, en presencia de ambas profesoras, presentamos a los estudiantes una transparencia de ciertas características culturales españolas y finlandesas. Les preguntamos su opinión, sus propias experiencias, comentarios sobre algo que hayan leído sobre el tema, si les parece estereotipado etc. Algunas de las características son de tipo general: valores generales, tabúes, igualdad de los sexos, etiqueta, puntualidad, puntos de interés, y otras se refieren más

definitivamente a la vida laboral y el comercio internacional: distancia del poder, liderazgo, estrategia, reuniones, comunicación en la empresa.

Los valores generales mencionados en nuestra transparencia en cuanto a los españoles son el orgullo, el individualismo y la importancia de mantener el tipo y evitar el ridículo. Los finlandeses suelen considerarse honrados y modestos, y a pesar de los rápidos cambios en la estructura de la sociedad de lo agrario hacia lo urbano, siguen existiendo ciertos vestigios de colectivismo, por ejemplo el respeto hacia las autoridades. Referente a los tabúes, las dos culturas tienen por lo menos dos en común, el sexo y la religión, aunque este último no sea tan marcado en la cultura finlandesa. Para el finlandés el contacto físico es un tabú importante aunque es sin embargo muy natural desnudarse en presencia de personas desconocidas para ir juntos a la sauna, paradoja difícilmente explicable al español agobiado por la idea inclusive dentro de su propia familia (Gudykunst et al., 1988: 124).

La política en sí no es un tabú, pero una crítica negativa por parte de un extranjero puede causar conflictos en relaciones interculturales. El finlandés, de una cultura relativamente joven y con valores bastante anglosajones suele pensar que todos tienen la misma posibilidad de tener una buena educación y por consiguiente un buen puesto de trabajo. Como prácticamente todos los finlandeses pertenecen a la clase media, se suele clasificar a las personas según sus ingresos, hecho que también puede provocar envidia. Por lo tanto, el tema del sueldo es un tabú para los finlandeses (Aaltola et al., 1993: 46-48).

Cuando hablamos de la igualdad de los sexos, nos referimos sobre todo al papel de la mujer en la vida laboral, la expectativa de vida, el nivel de vida en general, las diferencias en el nivel de ingresos basadas en el sexo, etc. Según las estadísticas de las Naciones Unidas que miden la igualdad, la mujer finlandesa se sitúa en la segunda posición entre las 130 naciones citadas, mientras que la española se encuentra en la 35, entre las últimas de Europa. Según las estadísticas nacionales finlandesas más recientes, la diferencia entre los sueldos de hombres y mujeres está aumentando, así que es muy probable que las finlandesas no mantengan una posición tan alta en el futuro. A nuestros estudiantes les parecía difícil definir el liderazgo finlandés sin hacer una comparación con los directores de otras culturas: con el sueco, por una parte y con el latino, por otra. En la cultura española existe hasta cierto grado la idea del patrono omnipotente mientras que en Finlandia la autoridad del director es menos evidente y se consigue por ambición y por méritos concretos (Aaltola et al., 1993: 46-48).

En lo que respecta al tipo de estrategia utilizada en los negocios nos encontramos con que los españoles se dedican a hacer y mantener amistades y tras este paso se pasa al asunto en sí, la estrategia utilizada en definitiva es más lenta e indirecta si la comparamos con la de los finlandeses que usan una estrategia muy distinta, se parte de la base de lo impersonal, la relación personal queda aislada por lo que se pasa a tratar el asunto directamente. La diferencia cultural

es evidente: mientras los españoles piensan que los finlandeses son demasiado directos, los finlandeses no entienden la dilación de los españoles. Este punto es bastante evidente para nuestros estudiantes (ibíd.).

En cuanto a las reuniones también nos encontramos con diferencias obvias. Las reuniones entre españoles son para comunicar las instrucciones y decisiones del jefe. Las finlandesas suelen ser de carácter informativo, pero también hay discusión, aunque por ejemplo los suecos opinan que en Finlandia las reuniones son inútiles, porque las decisiones se toman sin que haya un cambio de opiniones (Malmberg, 1996: 81-86).

Una de las características que llaman la atención de las dos partes es la etiqueta y dentro de ella el uso del alcohol. Desde el punto de vista español, el uso del alcohol es moderado imprescindiblemente. No cabe duda de que el adulto que no sabe usarlo no tendrá posibilidades dentro de esta sociedad. Desde el punto de vista finlandés, el uso excesivo del alcohol tiene mayor aceptación. No con esto queremos dar la idea de que sea abiertamente aceptado, pero no influye de manera tan negativa como influiría en España. En cuanto a la etiqueta en general, la finlandesa es artificial pero imprescindible, mientras que la española es más familiar e informal, cosa llamativa después de haber analizado las dos culturas. Aunque la distancia del poder en Finlandia es bastante corta, existen reglas intrínsecas sobre el comportamiento adecuado en cada situación verdaderamente difíciles para un individuo no perteneciente a esta cultura.

La puntualidad para la cultura finlandesa es exacta: todo está programado mediante un horario a cumplir estrictamente. Para los españoles es menos importante y debido a su cultura y forma de vida, casi imposible. Esto proviene de un aspecto más profundo de la cultura ya arraigado dentro de la forma de ser. Según las investigaciones culturales existen dos maneras de concebir el tiempo, una *monocrónica* y otra *policrónica*. Junto con los alemanes, los norteamericanos y los escandinavos, los finlandeses pertenecen a la cultura monocrónica, o sea, preferentemente no comienzan una nueva tarea sin haber terminado la anterior. Los españoles representan al igual que los latinoamericanos, los árabes y los africanos la cultura policrónica en la que generalmente se llevan varias tareas al mismo tiempo, lo que a un representante de la cultura monocrónica dificultaría la concentración (Salo-Lee et al., 1996: 60-63).

Entre los muchos criterios para hacer comparaciones interculturales están las dimensiones *high-context* v. *low-context*. En las culturas llamadas de *low-context*. El enfoque está en la comunicación verbal, o sea las palabras suelen significar exactamente lo que quieren decir. Entre estas culturas se destacan por ejemplo las culturas nórdicas, la alemana y la estadounidense. Las culturas llamadas de *high-context* a las cuales pertenece por ejemplo la mayoría de las culturas latinas, árabes y asiáticas, se caracterizan por la gran cantidad de comunicación no verbal. Los hablantes siguen las reacciones de su interlocutor y adaptan su propio comportamiento a la situación y al ambiente (Malmberg, 1996: 73).

Debido al carácter español, la comunicación es esencialmente oral, el trato de persona a persona forma parte de la cultura por lo que se hace imprescindible el trato personal. La comunicación aunque personal, no es pública, normalmente se lleva a cabo tras puerta cerrada. La comunicación entre finlandeses es esencialmente escrita, también debido al propio carácter; El uso del correo electrónico está muy generalizado, lo que hace que la comunicación sea muy rápida y mínimamente verbal (ibíd.: 59-60).

Por último nos encontramos con los puntos de interés. El deporte es uno de los puntos comunes a las dos culturas al igual que la política. En cuanto al primero, en España el tema se centra casi exclusivamente en el fútbol, mientras que en Finlandia es mucho más global, y en cuanto a la política, la crítica propia de cada una de las culturas suele ser bastante negativa. El tiempo también tiene un lugar destacado dentro de los puntos de interés de la cultura finesa (Aaltola et al. 1993: 46-48).

3. Correspondencia comercial

3.1. Formato de las cartas

Nombradas las diferencias culturales tratamos de analizar cuales de ellas pueden manifestarse en la comunicación verbal escrita. En la lengua escrita el uso correcto de la lengua es parte de la cortesía. La selección del vocabulario, el dominio de las formas gramaticales y la puntuación demuestran el nivel sociocultural del escritor. La función de cualquier mensaje comercial es *informar*, o sea, dar información sobre proposiciones, operaciones mercantiles, etc.; *influir* en el destinatario, es decir, fijar los puntos de vista del remitente; *persuadir* al destinatario de que lo propuesto se realice (Piñol et al., 1997: 1-2).

Cuando empezamos a tratar el tema de las cartas comerciales, el primer problema con el que nos encontramos es que los alumnos piensan que en su propio idioma no existe un prototipo de carta comercial. Aún no pueden opinar sobre las cartas españolas, pero gran parte de ellos han estudiado anteriormente francés y su opinión es que las cartas comerciales francesas son demasiado complicadas en su sintaxis y que el vocabulario es demasiado complicado y redundante. Por ser el español y el francés lenguas cercanas, creen que el español sigue las mismas pautas.

Cuando el estudiante empieza a familiarizarse con las cartas en español se da cuenta de que las fórmulas tanto de saludo como de despedida son más simples que en el francés. Sin embargo, el estudiante de español tiene que aprender diversas fórmulas de saludo y despedida y ante todo el uso de éstas dependiendo de las distintas situaciones, ya que en su lengua materna podría arreglárselas con una o dos fórmulas. En la situación actual existen tres sistemas dentro de la correspondencia comercial española que funcionan simultáneamente: por una

parte, unas fórmulas ya no recomendadas que están cayendo en desuso; por otra parte, ciertas fórmulas, también antiguas, que se utilizan todavía cuando se escribe a una persona con la que se tiene cierta amistad o en señal de referencia o respeto; y, por último, las fórmulas nuevas y sencillas, recomendadas por los manuales de correspondencia comercial.

Para aclararle al alumno la tendencia actual de la correspondencia comercial, le presentamos ejemplos de cartas de ambos extremos, desde la más complicada donde hay abundancia de vocabulario rebuscado, repetición, verbosidad y adulación, hasta la más extremadamente simple que tampoco corresponde a la realidad actual.

3.2. Problemas concretos

Los problemas concretos que hemos escogido pertenecen al idioma propiamente dicho y se manifiestan en las cartas comerciales. En el caso de estudiantes finlandeses, los aspectos de mayor interés son el tuteo, o sea el trato formal o informal y las formas gramaticales y lexicales provenientes de esta elección, el uso del subjuntivo y los dichos "falsos amigos".

Debido a la influencia de la cultura sueca, el uso del Ud. ha casi desaparecido, especialmente entre los jóvenes finlandeses los cuales no dominan su uso. Por otra parte, su lengua materna tiene un sistema bastante diferente en cuanto al uso de "tú" y "usted" y las personas verbales. En el finés la forma verbal de la segunda persona del plural, o sea el equivalente de "vosotros", se usa tanto para el tuteo de varias personas como para el trato de usted de una o varias personas. Por la misma razón, los estudiantes tampoco saben distinguir entre las formas pronominales "os" y "les" o "vuestro" y "su" porque en su lengua nativa "teille" y "teidän" se refieren tanto a "Ud." como a "tú". En realidad la diferencia en finés se hace mediante el uso de la "t" mayúscula en el caso de Ud. ("Te"; "Teidän"), distinción casi desconocida por la gran mayoría de los alumnos. Por consiguiente, en las cartas comerciales escritas por los estudiantes finlandeses, son abundantes los errores del siguiente tipo:

Sois unos clientes muy importantes...

Si *pagáis* dentro de un mes...

Habéis puesto un anuncio en el...

Estamos esperando *vuestro* pedido...

Vuestro anuncio del puesto...

He recibido *vuestro* catálogo...

Me es grato ofreceros mis conocimientos...

Quisieramos haceros un pedido...

Os ruego tomen nota...

En nuestro curso intentaremos tratar este problema desde dos puntos de vista. Por una parte subrayamos la importancia del trato de usted a personas mayores, desconocidas, etc. y en las prácticas simulamos situaciones auténticas en las que los estudiantes tienen que utilizar el "usted". Por otra parte, les damos ejercicios gramaticales para reforzar sus conocimientos de las formas pronominales.

Otra dificultad importante que encuentran nuestros estudiantes es el uso del subjuntivo debido a que es inexistente en su propia lengua. Para el estudiante finlandés es difícil concebir la posibilidad de expresar un punto de vista subjetivo con una forma verbal, porque el finés usa para esto el indicativo. En cuanto a los pedidos, el finlandés usa con mucha frecuencia el imperativo aunque las fórmulas corteses se construyen con el condicional. Al aprender el imperativo y el subjuntivo españoles resulta problemático recordar que uno se usa en la segunda persona del singular y del plural mientras que el otro se usa para las demás personas. Otra vez el estudiante recurre a su lengua materna donde el trato de usted se hace en la segunda persona del plural y usa el imperativo en vez del subjuntivo. El finés también tiene un modo verbal llamado potencial, pero se usa únicamente para señalar que una información es insegura, de la misma manera que se usa el futuro en el español ("Estará enferma"). Como consecuencia, los estudiantes finlandeses suelen escribir frases como las siguientes en sus cartas comerciales:

Envíanos unas fotografías representativas...
Tomad nota del pedido...
Pide más información sobre mis aptitudes...

Les rogamos que nos *envían* el catálogo...
 Deseamos que *vienen* a Finlandia para...
 En el caso de que *tiene* alguna duda, no....

Para ayudar a nuestros estudiantes a aprender a usar el subjuntivo les repetimos primero la explicación gramatical de su uso. Aunque solemos dedicar mucho tiempo a las prácticas ya en el curso de principiantes y más adelante en los cursos del segundo año, en este curso también volvemos a hacer ejercicios, pero esta vez relacionados con el tema de los negocios, o sea redacción de cartas comerciales y traducción de textos económicos. Para acentuar el punto de vista cultural, utilizamos material audiovisual para que oigan y vean lo más posible el uso correcto del subjuntivo en diferentes situaciones.

Como el finés es léxicamente muy distante al español, no suele aparecer influencia finlandesa en el uso del vocabulario español. Sin embargo, por la influencia de las demás lenguas estudiadas en Finlandia aparecen errores a los que podemos llamar "falsos amigos". Estos provienen generalmente del inglés y del alemán.

Inglés:

<i>success</i>	Durante mis estudios siempre he tenido muchos <i>sucesos</i> ...
<i>actually</i>	<i>Actualmente</i> lo que deseamos es la garantía...
<i>as a/in principle</i>	<i>Al principio</i> no admitimos el pago por giro bancario....
<i>import</i>	Nuestra empresa <i>no importa</i> .
<i>large</i>	Tenemos una <i>larga</i> gama de productos.

Alemán:

<i>alt</i>	Nos centramos en la compraventa de muebles <i>altos</i> .
------------	---

En algunos manuales del español escritos por finlandeses se ha tomado en cuenta la posibilidad de ciertos equívocos que pueden causar los “falsos amigos” y por consiguiente, los escritores dan listas de las palabras que aparecen más frecuentemente en el uso de los finlandeses. En base de las listas ya existentes, les enseñamos casos auténticos, por ejemplo en las cartas escritas por sus compañeros, que pueden resultar ambiguos o causar malentendidos. Los estudiantes buscan estas palabras o expresiones en los textos, intentan explicar el sentido que el escritor ha querido dar y por fin buscan otras soluciones para expresar lo mismo.

4. Conclusiones

Según las investigaciones sobre las características culturales, existen varias diferencias fundamentales entre la cultura española y la finlandesa. Muchas de estas diferencias se manifiestan en los valores que tienen los miembros de cada cultura y en su comportamiento. Otras tienen además una dimensión verbal, y algunas de ellas pueden dificultar la comunicación y hasta causar malentendidos. Durante un curso de 28 horas es imposible presentar a los estudiantes finlandeses tanto todas las características importantes de la cultura española como las razones de estas. A pesar de que les damos una base teórica para que entiendan las manifestaciones tanto del comportamiento como de la comunicación verbal, está claro que algunos aspectos quedan delegados a grado de simple curiosidad. Sin embargo, estamos convencidas de que mientras mayor sea la exposición del alumno a la cultura española, por medio de programas audiovisuales, contactos personales, etc., la comprensión por parte del alumno se verá aumentada. El entendimiento de la manera de pensar de los españoles aumenta el dominio de la lengua en el propio alumno. En nuestro curso nos hemos centrado en casos muy concretos de la comunicación verbal escrita. Añadiendo a la forma tradicional de enseñanza del lenguaje comercial y de la gramática los factores culturales, tenemos el convencimiento de que el aprendizaje del alumno será mayor y más eficaz.

Referencias bibliográficas

- Aaltola, K. et al. (eds.) (1993), *Kulttuureja ja käyttäytymistä - 90 maata suomalaissilmin*, Kuopio, Fintra julkaisu, 77, 46-48
- Andersen, P. (1991), "Explaining Intercultural Differences in Nonverbal Communication", en Salo-Lee, L. et. al. (1996), 58-60
- Deschamps, A. (1998), *Guía práctica de la correspondencia. Cartas para todas las ocasiones*, Barcelona, Ediciones Robinbooks.
- Fajardo, M. y S. González (1995), *Marca registrada. Español para los negocios*, Madrid, Universidad de Salamanca y Santillana.
- Fernández de la Torre, G. y E. Zayas-Bazán (1993), *Cómo escribir cartas eficaces*, Madrid, Editorial Playor.
- Gudykunst, W.B. y S. Ting-Toomey (1988), *Culture and Interpersonal Communication Communication*, Newbury Park, Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (1992), "Kulttuurit ja organisaatiot", Helsinki, WSOY Profit en Malmberg, Raija (1996), "Kuules johtaja! - Suhtautumisesta valtaan" en Salo-Lee L., R. Malmberg y R. Halinoja (1996), 100-103.
- Lewis, R. E. (1993), *Mekö erilaisia? Suomalainen kansainvälisissä liikeneuvotteluissa*, Keuruu, Otava, 142-147.
- Piñol, C. et al. (1997), *Correspondencia Comercial. Manual de enseñanza*, Lahden ammattikorkeakoulu/Turun kauppakorkeakoulu.
- Salminen, K. y P. Poutanen (1996), *Kulttuurikompassi*, Helsinki, Edita, 47-51
- Salo-Lee L., R. Malmberg y R. Halinoja (1996), *Me ja muut. Kulttuurienvälinen viestintä*, Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteen laitos, YLE-opetuspalvelut.

