



La elección del idioma en la filial china de un banco español

Qian Cheng 程倩¹; Ke Zhao 赵珂²

Recibido 5 de abril de 2019 / Aceptado: 11 de junio de 2019

Resumen. Este estudio explora la gestión de idiomas en el Banco Santander en China, un lugar de trabajo multilingüe donde se usan dos idiomas principales, español y chino, junto con el inglés como lingua franca. Recopilamos datos mediante la realización de entrevistas con cuatro gerentes superiores a cargo de recursos humanos, desarrollo estratégico, venta minorista y bancos comerciales para comprender cómo se usan y administran los idiomas en este banco español. Los análisis de datos revelaron consistencias e inconsistencias entre las elecciones de lenguaje y creencias de los empleados, mediadas por factores sociales, culturales, corporativos y lingüísticos relevantes. Los resultados arrojan luz sobre la complejidad de la gestión del lenguaje en un banco español en China en el contexto del escenario cambiante de la inversión extranjera directa. Destaca la importancia de que las corporaciones multinacionales administren los idiomas en respuesta a desafíos multilingües en los lugares de trabajo en China.

Palabras clave: banco español, elección del idioma, gestión de la lengua, multilingüismo

[en] Language choice at a Chinese subsidiary of a Spanish bank

Abstract. This study explored language management in Banco Santander in China, a multilingual workplace where two major languages, Spanish and Chinese, are used along with English as a lingua franca. We collected data through conducting interviews with four senior managers in charge of human resources, strategic development, retailing and commercial banks to understand how languages are used and managed in this Spanish bank. Analyses of data revealed consistencies and inconsistencies between employees' choices of language and beliefs as mediated by relevant social cultural, corporate and linguistic factors. The findings shed light on the complexity of language management at a Spanish bank in China against the backdrop of the changing scenario of foreign direct investment. They highlight the importance for multinational corporations to manage languages in response to multilingual challenges at workplaces in China.

Keywords: Language choice; Language management; Multilingualism; Spanish bank

[zh] 西班牙银行上海分行的语言选择研究

摘要：本研究探讨了西班牙桑坦德银行中国分行的语言管理，即该银行对西班牙语、中文和英语作为通用语的语言管理。通过与来自人力资源、战略发展、零售和商业银行部门的四位高级管理人员进行半开放式单独访谈，以期了解该银行员工的语言使用和语言管理现状。访谈数据分析发现员工的语言使用和信念之间存在的一致性和不一致性是由社会文化、企业机

¹ Shanghai University of Finance and Economics 上海财经大学 (China). Email: cheng.qian@mail.shufe.edu.cn

² Autora correspondiente, Shanghai University of Finance and Economics 上海财经大学 (China). Email: zhao.ke@mail.shufe.edu.cn

构和语言方面诸多因素导致的。该研究从微观视角呈现了在在外国直接投资环境悄然发生变化的时代背景下，西班牙银行在中国进行语言管理的复杂性；同时，它揭示了跨国公司在 中国为了应对多语挑战需进行语言管理的重要性。

关键词: 语言选择，语言管理，多种语言，西班牙银行

Índice. 1. Introducción. 2. Estado de la cuestión. 2.1. Opciones del idioma en un lugar de trabajo multilingüe. 2.2. Creencias lingüísticas y gestión. 3. Estudio. 3.1. Diseño y entorno de la investigación. 3.2. Participantes. 3.3. Recogida y análisis de datos. 4. Hallazgos. 4.1. Opciones de idioma. 4.2. Creencias lingüísticas y gestión del lenguaje. 5. Discusión. 6. Conclusión. Bibliografía.

Cómo citar: Cheng, Qian 程倩 y Zhao, Ke 赵珂 (2019): La elección del idioma en la filial china de un banco. En: Yongyan Zheng 郑咏滢 y Xuesong (Andy) Gao 高雪松 (eds.) *Multilingual Research in the Chinese Context. Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación* 79, 45-62. <https://dx.doi.org/10.5209/clac.65647>.

1. Introducción

Las compañías multinacionales (MNC) tienen muchas empresas subsidiarias o sucursales en diferentes partes del mundo, donde empleados de diversos orígenes culturales utilizan diferentes idiomas y trabajan para objetivos corporativos compartidos. Como resultado, se han observado desafíos emergentes como los problemas idiomáticos, e incluso la incomunicación, causados por las barreras del idioma (Aichhorn y Puck, 2017; Harzing, Köster y Magner, 2011; Kingsley, 2013), lo que socava la moral del equipo multinacional y la globalización de las multinacionales, así como el rendimiento del negocio. Las empresas multinacionales se enfrentan a una creciente presión relacionada con la elección del idioma, frente a una decisión entre el uso del inglés como lengua franca global de negocios o una selección de otros idiomas, además del inglés como su "idioma corporativo", particularmente en las relaciones entre la sede de la MNC y las empresas subsidiarias multilingües.

La elección de los idiomas en lugares de trabajo multilingües ha atraído cada vez una mayor atención sobre la investigación de los negocios internacionales (Aichhorn y Puck, 2017), comunicación de negocios internacionales (Tenzer, Terjesen y Harzing, 2017) y gestión del idioma (Lauring y Selmer, 2012). Los estudios más importantes se han centrado principalmente en la estandarización del lenguaje (Marschan-Piekkari, Welch, y Welch, 1999) o la diversidad del lenguaje (Aichhorn y Puck, 2017) en la comunicación corporativa interna y externa. Si bien la estandarización del lenguaje enfatiza "los esfuerzos de la administración superior para inculcar un lenguaje corporativo común para armonizar la comunicación interna y externa a través de reglas y políticas generales" (Piekkari y Tietze, 2011), este enfoque centralizado de arriba hacia abajo, siempre ha sido criticado por descuidar el contexto de la naturaleza dinámica y compleja de las prácticas lingüísticas que facilitan o impiden la comunicación. Estudios recientes desde una perspectiva micro han señalado el complejo efecto de la diversidad del lenguaje en la comunicación y la construcción de relaciones (Aichhorn y Puck, 2017; Maclean, 2006), ya que un creciente corpus de datos, derivados de investigaciones anteriores, ha identificado la naturaleza de las barreras del idioma y sus opciones entre la sede central y las empresas filiales en el extranjero, especialmente en contextos europeos (por ejemplo, Kingsley, 2013). Sin embargo, solo unos pocos estudios se han realizado en empresas multinacionales en China, particularmente en empresas multinacionales originarias de países de habla no inglesa.

Para abordar las brechas mencionadas anteriormente, este estudio propone identificar la elección del idioma en la empresa subsidiaria china de un banco español, con las barreras del idioma y las estrategias correspondientes, para mejor observar como la interacción en diferentes niveles determina las creencias y las elecciones del idioma de los empleados. Esta comprensión discursiva implícita de la gestión de los idiomas y la adquisición transfronteriza en un banco español, nos ayudará a comprender mejor la gestión del lenguaje corporativo en empresas multinacionales españolas y, en general, los equipos de proyectos globales.

2. Estado de la cuestión

2.1. Opciones del idioma en un lugar de trabajo multilingüe

La elección de idiomas en las empresas multinacionales ha hecho aumentar el interés de la investigación sobre la gestión del idioma y del inglés comercial como lengua franca en los negocios internacionales (Ehrenreich, 2010; Feely y Harzing, 2003; Harzing y Feely, 2008; Harzing y Pudelko, 2013). Thomas (2008) clasificó los idiomas utilizados en las configuraciones de trabajo de las empresas multinacionales en tres grupos: el idioma de la empresa matriz, el idioma corporativo común (generalmente el inglés) y el idioma local (extranjero), que es similar a la comprensión de Harzing y Pudelko de hogar, corporativo y anfitrión e idioma (2013). Aunque Thomas (2008) solicitaba más investigaciones sobre los beneficios de usar el idioma propio del país, aún existe el impedimento para que las empresas subsidiarias usen el idioma de la empresa matriz en lugar del idioma local (Feely y Harzing, 2003). Por lo tanto, se recomendó que el inglés como lengua franca en muchas empresas multinacionales (Kankaanranta y Louhiala-Salminen, 2010; Poncini, 2004; Rogerson-Revell, 2007, 2008) eliminara las diferencias de idiomas para aumentar la eficiencia de la comunicación. Sin embargo, pueden existir barreras de comunicación entre la empresa matriz y las subsidiarias debido al uso incorrecto del inglés en los países en desarrollo y la dificultad que experimentan los expatriados para aprender el idioma local (Charles y Marschan-Piekkari, 2002). Sin embargo, estudios más recientes han reconocido los efectos positivos de la diversidad del lenguaje (Goodall y Roberts, 2003; Maclean, 2006; Tietze, 2010). Por lo tanto, las opciones de los idiomas desde la perspectiva de su estandarización (por ejemplo, el inglés como lengua franca de los negocios, el lenguaje corporativo o de acogida) o la diversidad del idioma, siguen siendo un área de gran importancia para la investigación.

La investigación sobre las opciones del idioma en el lugar de trabajo, generalmente, se asocia con la identificación de barreras del idioma y las correspondientes estrategias para afrontar el problema. Estudios anteriores han investigado las causas de las barreras del idioma y han sugerido soluciones para superar los obstáculos (Buckley et al., 2005; Du-Babcock y Babcock, 2007; Janssens y Steyaert, 2014). Harzing y Feely (2008), estos se basaron en la teoría de la identidad social y elaboraron ocho causas subyacentes a la barrera del lenguaje: la pérdida de habilidades retóricas, la identidad de grupo, las motivaciones y acciones atribuidas de manera incorrecta y negativa, el cambio de código, las distorsiones de la autoridad de poder, el desarrollo de redes de información, y el esquema cognitivo. Harzing, Köster y Magner (2011) identificaron 12 soluciones diferentes, desde informales del día a día, hasta tipos más estructurales, por ejemplo: cambio de código, capacitación en idiomas y empleados bilingües como elementos de enlace. Sin embargo, la mayoría de los estudios anteriores se basaron en observaciones sin evidencia empírica sólida. Por lo tanto, se necesitan más estudios para generar un

entendimiento específico del contexto de los tipos de barreras del idioma, así como soluciones y creencias subyacentes en los lugares de trabajo multilingües.

2.2. Creencias lingüísticas y gestión

Otra perspectiva de investigación relacionada con la elección de los idiomas en el lugar de trabajo es la gestión del lenguaje. Los estudios más relevantes han descubierto que la elección del idioma y las prácticas lingüísticas moldeadas por las creencias subyacentes del lenguaje pueden afectar al desarrollo de los empleados, a la moral del equipo, a la comunicación corporativa y a las ganancias comerciales a largo plazo (Neeley, 2013; Neeley, Hinds, y Cramton, 2012; Spolsky, 2004, 2009). Por lo tanto, la gestión eficaz del lenguaje en las empresas multinacionales no solo pueden ayudar a eliminar las barreras y disputas comunicativas entre los empleados, sino que también pueden ayudar a aumentar la eficiencia en el trabajo y promover la colaboración (Dhir y Gòkè-Paríolá, 2002; Louhiala-Salminen y Kankaanranta, 2012).

Si bien se considera, por parte de los académicos, que la gestión del lenguaje desempeña un papel crucial, esta, en gran medida, ha sido descuidada por los equipos de alta dirección de las empresas multinacionales (Harzing et al., 2011). Dado que una MNC se entiende como una comunidad multilingüe, se cree que el régimen lingüístico de una MNC debe diseñarse para cumplir con sus estrategias globales (Luo y Shenkar, 2006; Wang y Xu, 2017). Sin embargo, solo se han realizado algunos estudios sobre la gestión del lenguaje corporativo en las empresas multinacionales; por lo que se necesita profundizar en la investigación para abordar la relación entre las opciones del idioma y las creencias lingüísticas desde las perspectivas meso y micro. La investigación sobre las creencias y las opciones del lenguaje a nivel corporativo e individual nos revelarán cómo estas creencias y elecciones se han formado por la interacción entre varios factores en diferentes capas de organización.

La teoría de la gestión del lenguaje de Spolsky (2009) nos proporcionó una perspectiva interactiva y dinámica sobre la interrelación entre las prácticas / elecciones del idioma y las creencias lingüísticas, distinguiendo tres componentes de la política lingüística: la creencia lingüística (lo que las personas consideran una conducta apropiada), la práctica lingüística (lo que realmente hacen las personas) y la gestión lingüística (esfuerzos explícitos y deliberados con autoridad para regular las prácticas y / o modificar creencias). Esta teoría Señala que *"... las prácticas lingüísticas, las creencias y la gestión no son necesariamente congruentes. Cada uno puede revelar una política de idioma diferente. La forma en que las personas hablan, la forma en que creen que deberían hablar y la forma en que piensan que otras personas deberían hablar, puede diferir con regularidad. Dentro de los grupos sociales es común encontrar creencias conflictivas sobre el valor de las diversas opciones del idioma. Por lo tanto, nos enfrentamos regularmente a la cuestión de cuál es la verdadera política lingüística"*. (Spolsky, 2004: 217). Kaplan y Baldauf (1997) sugieren que el enfoque de arriba hacia abajo se refiere a la dirección del cambio planificado, asociado con actores con un poder significativo. Los procesos de cambio ascendentes, a menudo, no se planifican exactamente, pero son muy eficaces (Mortensen, 2014). Las perspectivas de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, a menudo, están conectadas con procesos de nivel macro y micro, que se relacionan con el trabajo de corporaciones e individuos. Shohamy (2006) adoptó los enfoques de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba para explorar la interacción entre las prácticas lingüísticas, así como las creencias y la

administración, y postuló un papel más importante para la política de lenguaje corporativo de nivel micro y de abajo hacia arriba. En caso de que los enfoques de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba fueran adoptados en una MNC, esto requeriría de una mayor exploración, así como de un mayor estudio sobre sus razones fundamentales y de los factores influyentes en diferentes niveles.

Una breve revisión de los estudios en el manejo del lenguaje en las empresas multinacionales también revela que la mayoría de las investigaciones se realizaron en contextos europeos (por ejemplo, Louhiala-Salminen et al., 2005; Nekvapil y Sherman, 2009a, 2009b; Kingsley, 2013; Lønsmann, 2017). Esto puede explicarse, en parte, por el multilingüismo en Europa y la política lingüística prevaleciente en contextos multilingües europeos. Sin embargo, pocos estudios empíricos han investigado la gestión actual del lenguaje corporativo en empresas multinacionales de países de habla no inglesa, por ejemplo, en el contexto social y económico cambiante de China (Cui, 2013). Aunque en algunos estudios se ha considerado el contexto chino, como por ejemplo, la gestión lingüística de las oficinas centrales chinas de sus filiales en el extranjero (Harzing y Pudelko, 2013) y la gestión de expatriados en China de las empresas multinacionales (Zhang, Harzing y Fan, 2018), aún persiste una evidente falta de profundas exploraciones de las interacciones entre las creencias lingüísticas, las prácticas / elecciones lingüísticas y la gestión lingüística en las empresas multinacionales de habla no inglesa en China.

Además, estudios anteriores, han intentado examinar las prácticas lingüísticas a través de la investigación cuantitativa. Por ejemplo, Harzing y Pudelko (2013) recopilieron datos cuantitativos a gran escala de más de 800 empresas subsidiarias en 13 países anfitriones, relacionados estos con empresas multinacionales con sede en 25 países de origen. Se utilizaron dos dimensiones: la importancia global del idioma local del grupo materno y el nivel de inglés de los empleados gerenciales, para determinar cuatro grupos de países: anglófonos, asiáticos, continentales europeos y multinacionales nórdicas. Por ejemplo, España es uno de los países de Europa continental donde las habilidades en inglés son comparativamente más altas que en algunos países asiáticos (por ejemplo, China y Japón) pero no tan altas como en los países nórdicos (como, por ejemplo, Suecia y Dinamarca). La importancia global del papel de los idiomas locales, como podría ser el español, disminuye gradualmente. China se caracteriza por un nivel relativamente bajo de habilidades en inglés y la creciente importancia del papel del idioma chino en todo el mundo.

Realmente, pocos estudios han investigado específicamente la interacción entre una multinacional española y sus empresas subsidiarias chinas. Es importante comprender mejor las creencias sobre el idioma, la elección del idioma y la gestión del mismo, que se logrará mediante el examen de diferentes sitios geográficos de un banco español. Dicha comprensión enriquecerá las teorías de gestión lingüística al proporcionar evidencias adicionales acerca de la industria bancaria en China, así como una referencia útil para administrar idiomas en empresas multinacionales o, en general, en equipos de proyectos globales en China.

Por lo tanto, este estudio se propone investigar las opciones del idioma de los empleados y los factores contextuales que afectan dichas opciones en la filial china de un banco español, esto es, en el Banco Santander. Específicamente, nos planteamos dos preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las opciones del idioma de los empleados en la filial china?
2. ¿Cuáles son las creencias de los empleados sobre el idioma y la gestión lingüística del Banco Santander?

3. Estudio

3.1. Diseño y entorno de la investigación

Como ninguna teoría puede explicar la complejidad de las opciones del idioma (Aichhorn y Puck, 2017; Kingsley, 2013), adoptamos un enfoque de estudio de caso explorativo para abordar nuestras preguntas de investigación. Nuestro estudio de caso se llevó a cabo en la filial de un banco español en China. El análisis de la interacción entre una multinacional española y su filial china proporcionará una extensión razonable con respecto a los estudios anteriores.

El Grupo Santander, con sede en Madrid (España), es uno de los bancos minoristas y comerciales más grandes del mundo. El Banco Santander tiene una distribución geográfica equilibrada. Sus diez mercados principales son España, Alemania, Polonia, Portugal, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina y Estados Unidos (Santander, 2018). También tiene operaciones en China a través de su negocio mayorista y de financiamiento del consumo. En cuanto a su experiencia y reputación, el Banco Santander es una de las diez principales marcas bancarias del mundo y ocupa el puesto 77 en la lista Fortune Global 500 (Fortune, 2018). El Banco Santander es un ejemplo típico de empresa multinacional cuyas oficinas centrales se encuentran en países donde el idioma oficial no es el inglés y su idioma es diferente del utilizado en las operaciones globales.

Para ampliar su red comercial global y aumentar su presencia en Asia, el Banco Santander adquirió una participación del 8% del Banco de Shanghái (BoS) por 470 millones de euros (Santander, 2013). BoS, establecido en 1995 y con sede en Shanghái, es ahora el segundo banco comercial y minorista urbano más grande de China y tiene la tercera red bancaria más grande en Shanghái. Desde el momento de esta adquisición, el Banco Santander se ha convertido en el segundo mayor accionista de BoS y su socio estratégico. Según el acuerdo, Santander proporciona a BoS un equipo de profesionales para transferir sus conocimientos y experiencias en gestión de riesgos y banca comercial y minorista. Esta adquisición transfronteriza permitirá en el futuro al Banco Santander desarrollar actividades de banca de inversión y fortalecer su posición en China.

Hasta 2018, el chino, el español y el inglés, fueron los tres idiomas más hablados según el número de hablantes nativos y el número total de hablantes en todo el mundo (Ethnologue, 2018). En China continental, el idioma oficial es el chino mandarín, también conocido como chino estándar. Regulado por el Comité Nacional de Regulación de Idiomas, el chino mandarín es el idioma elegido para la comunicación en la gran mayoría de los casos. En términos de idiomas extranjeros, el inglés se ha convertido en el idioma extranjero más popular. Según una encuesta nacional de China en 2006, el 93,8% de los encuestados había estudiado inglés, mientras que solo el 0,05% informó haber aprendido español (Wei y Su, 2012). Por lo tanto, el Banco Santander y su sucursal de Shanghái son una opción ideal para analizar la elección del idioma en una MNC donde el idioma de la empresa matriz es simplemente uno de los "idiomas menores" en el país de origen.

3.2. Participantes

Los datos básicos para esta investigación consistieron en entrevistas semiestructuradas con cuatro encuestados. Los cuatro informantes de casos, con antecedentes educativos diversos, particularmente en educación lingüística, tenían diferentes capacidades y potenciales multilingües diversos. Todos ellos

han trabajado en varios sitios geográficos en España, China continental y Hong Kong. Como se muestra en la Tabla 1, Kevin, nacido en Hong Kong, tuvo la oportunidad de estudiar en Europa como estudiante universitario y obtener su maestría en Gran Bretaña. Li, nacido en China, se unió a un programa de grado de doble titulación donde aprendió inglés comercial y comercio internacional; también estudió un MBA en Hong Kong. Jian, nacido en China, estudió y vivió en Gran Bretaña durante unos diez años, desde la escuela secundaria hasta su doctorado. Lucas, nacido en España, estudió como ingeniero de telecomunicaciones en España y obtuvo su maestría en finanzas en Finlandia. Los trabajadores encuestados, después de haber trabajado en la industria bancaria internacional durante aproximadamente diez años, tenían experiencia en varios departamentos y equipos, por ejemplo, en la banca minorista y comercial y en la banca corporativa global y de servicios centrales (a saber, control de riesgos y comercialización de productos). El motivo por el que fueron escogidos para esta investigación fue porque esperábamos que tuvieran una visión y una comprensión profundas de las opciones y la gestión del idioma.

Nombre (Idiomas) ¹	Sexo	Lengua nativa	Otros idiomas	Años en el Banco Santander
Kevin (CPE)	Masculino	Cantonés Chino	Inglés	9 (tres años en España, 3 años en Pekín y 3 años en Shanghái)
Li (PEC)	Femenino	Chino	Inglés Cantonés	6 ² (2.5 años en España y 3.5 años en Shanghái)
Jian (PES)	Masculino	Chino	Inglés Español	10 (1 año in Gran Bretaña, 1 año en España, 3 años en Hong Kong, 3 años en Shanghái, y algunos meses en otros países)
Lucas (SE)	Masculino	Español	Inglés	11 (7.5 años en España y 3.5 años en Shanghái)

1. Las siglas entre paréntesis se refieren a los idiomas que un participante puede usar para fines laborales.

2. Li tenía 5 años de experiencia laboral en otro banco internacional antes de unirse al Banco Santander.

Tabla 1. Breve información sobre los cuatro participantes.

3.3. Recogida y análisis de datos

Jian, Li y Kevin prefirieron ser entrevistados en Chino mandarín, idioma del que son hablantes nativos. También respetamos su uso de palabras y expresiones en inglés, que utilizaron en ocasiones. La entrevista con Lucas se llevó a cabo en inglés, pues era el único idioma que los entrevistadores y los entrevistados podían entender. En las entrevistas, para identificar las opciones del idioma en el Banco Santander, las preguntas incluyeron ejemplos como los siguientes: '¿Qué idiomas usa más en la sede de España y en la sucursal de Shanghái?' '¿Utiliza idiomas diferentes para informes escritos, correos electrónicos, reuniones y charlas informales?' 'También se hicieron otras preguntas para comprender las barreras y soluciones lingüísticas, incluyendo: "¿Te enfrentas a los desafíos de los idiomas una vez acostumbrado al entorno del Banco Santander?" "Para abordar sus creencias sobre la gestión del idioma, las preguntas realizadas fueron, por ejemplo: "¿Crees que la gestión del idioma es tomada como una parte importante de la estrategia corporativa en el Banco Santander?" "¿Le parece que la capacidad lingüística supone una diferencia en el proceso de entrevista y promoción?" "¿El Banco Santander proporciona capacitación de cara a los idiomas?"

Las entrevistas, que duraron entre 30 y 50 minutos, fueron grabadas con el permiso de los entrevistados. Pedimos a dos asistentes de investigación que transcribieran los archivos de audio, lo que arrojó un total de 40 páginas de transcripciones en espacio sencillo.

El software de investigación cualitativo MAXQDA se usó como una herramienta analítica para categorizar y codificar los datos. Las transcripciones se analizaron en su idioma de origen y los códigos se desarrollaron en inglés solo para el análisis de datos. Primero, de cara a lograr una visión general de los temas, leímos las transcripciones; segundo, se definieron las categorías de codificación para abordar las preguntas de investigación, incluida la elección del idioma, las barreras y las soluciones correspondientes, y las creencias y los factores que influyen en las elecciones y creencias; tercero, agrupamos una lista de códigos predefinidos, que se desarrolló en base al corpus de datos en nuestras categorías. Los códigos, por ejemplo, "el uso del español / inglés / chino", cumplen con las categorizaciones de Harzing y Pudenko de hogar, la empresa e idioma de acogida (2013). Las estrategias lingüísticas, como el "cambio de código" y la "capacitación lingüística", se incluyeron en las categorías clasificadas por Harzing, Köster y Magner (2011). Durante la codificación, también comparamos las respuestas de las entrevistas con los códigos predefinidos, y, desarrollamos más códigos en vivo, por ejemplo, factores de "nivel macro / corporativo", "nivel meso / equipo" y "nivel micro / individual" que afectan a las elecciones y creencias de los empleados.

4. Hallazgos

Nuestros hallazgos serán presentados y discutidos a la luz del corpus de datos existente y abordarán, punto por punto, nuestras preguntas de investigación. Las prácticas lingüísticas de los empleados se hallaron y estudiaron en diferentes ubicaciones y contextos. Para el seguimiento, analizamos con detalle las barreras lingüísticas y las soluciones más relevantes. Estas prácticas y estrategias de lenguaje diario reflejan las creencias de los empleados sobre el uso y la gestión del lenguaje. Esta sección también resume los factores que contribuyen a la formación de las respectivas creencias.

4.1. Opciones de idioma

No nos sorprendió descubrir que los idiomas locales (por ejemplo, el español en Madrid y el chino mandarín en Shanghái) se usaban en el trabajo diario, desde la comunicación interna entre hablantes nativos hasta la comunicación externa con clientes y organizaciones locales. Independientemente de la ubicación, el inglés se utiliza como idioma de trabajo; esto es requerido por una política corporativa de arriba hacia abajo, porque ningún otro idioma puede conectar a todos los empleados. Dichos empleados tampoco tienen dudas acerca de aceptar el inglés como un "lenguaje corporativo común" (Thomas, 2008) para mejorar la eficiencia en el trabajo. Como nos comentó Kevin (CPE):

Si trabajas en un equipo internacional, la contraparte ubicada en España también es muy internacional. Así pues, todos los miembros del equipo se sentirán cómodos al usar el inglés como idioma de trabajo. ... Muchos empleados gerenciales, por ejemplo, Li y el CEO de Asia Pacific, solo usan el inglés como idioma de trabajo. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín)

Aunque Kingsley (2013) descubrió que los idiomas se usaban de manera diferente en las comunicaciones escritas, como los informes y los correos electrónicos, en comparación con las comunicaciones habladas o las presentaciones y las reuniones, nuestros entrevistados se mostraron indiferentes al uso del idioma en diferentes

situaciones. Los objetivos de comunicación y la competencia lingüística de las diferentes partes desempeñaban un papel más decisivo en la elección del idioma. También se acordó que usar un lenguaje corporativo común que pueda ser comprendido por la mayoría es importante para mostrar respeto a otras personas en el lugar de trabajo. Como nos comentó Jian (PEC):

Es bastante difícil responder a esta pregunta (qué lenguaje se usa con más frecuencia). Si me permite replantear la pregunta, depende (de la elección del idioma) de mis clientes. ... No importa si se trata de comunicación escrita o hablada, depende de quiénes sean mis clientes y lo que el trabajo requiera. ... Si tres o más personas están en una conversación, usaríamos el idioma más universal que todos puedan entender, posiblemente el inglés. El uso del inglés también mostraría nuestra consideración y respeto hacia los demás. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín)

Lucas mencionó la comunicación con su esposa, que es española y trabaja en la sucursal del Banco Santander en Shanghái. Asumimos que la esposa de Lucas también usa el inglés como idioma laboral.

Lucas (SE): Mi esposa es parte del equipo (Shanghái). Normalmente, toda la comunicación personal que tengo con ella es en español. ... Pero si hay otras personas frente a nosotros, si el tema a tratar no es muy personal trato de hablar en inglés. Eso es parte del "respeto" (podría significar "consideración" aquí) para el resto de las personas que están en la conversación. (Entrevista realizada originalmente en inglés).

Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que el inglés es una necesidad, considerando otros idiomas como un plus. El español es especialmente importante cuando un empleado está tratando de establecer relaciones y "confianza personal" en la comunidad laboral y con la sede central del Banco Santander, especialmente si la contraparte no es internacional o no domina el inglés. Como nos comentó Jian (PEC):

El español no siempre es obligatorio. Pero cada posición determinada tiene diferentes requisitos. Por ejemplo, si trabajas en un departamento de riesgos, con frecuencia deberás ponerte en contacto con la sede. Por lo tanto, la capacidad de utilizar el español como idioma de trabajo será aquí una gran ventaja. Si tu trabajo es sobre comunicación interna, hablar algunos idiomas te será de gran ayuda. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín)

Del mismo modo, en el proceso de cooperación estratégica con BoS, la relación juega un papel importante. El uso del chino muestra el compromiso de un hablante no nativo de establecer una relación con sus homólogos locales. Como nos comentó Li (PEC):

Cuando hablas algo de chino, esta es la manera de mostrar tu compromiso. ... (Los cursos de idiomas) también pueden ayudar (a los expatriados) a vivir mejor en Shanghái y establecer y mantener relaciones con su contraparte (local). (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Como parte del uso y práctica del idioma, también encontramos que los empleados encontraban barreras de idioma en el entorno laboral. Sus soluciones para superar estas barreras fueron así mismo investigadas. En España, a los que no hablan español, les puede haber costado entender la información corporativa del sitio web oficial, o los documentos o correos electrónicos escritos en español. Suele existir una cierta tolerancia con esta situación, dado que " el Banco Santander es, después de todo, un banco español". La naturaleza del trabajo y la competencia lingüística de las contrapartes pueden decidir la cantidad de español que será aplicado:

Li (PEC): Por ejemplo, en la sede, la gente del departamento de riesgos es casi toda española, sin educación o experiencia laboral en el extranjero. Para comunicarse con ellos de manera eficiente, usar el español es la única opción. Además, muchos correos electrónicos internos y con las contrapartes latinoamericanas están escritos en español. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín)

En estas ocasiones, los empleados que no son españoles buscarán ayuda de compañeros de equipo que hablen español o herramientas de traducción en línea, por ejemplo, Google Translate, como comenta un entrevistado:

Li (PEC): Mi ex supervisor no hablaba español ni inglés. Cada vez que enviaba un correo electrónico muy importante en español o inglés, le pedía a un nativo que revisara la gramática y la redacción. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín)

Además, los malentendidos entre usuarios de idiomas no nativos pueden deberse a la competencia lingüística, a las diferentes características o a una comprensión diferente de la jerga en el sector bancario. Los empleados pueden usar el cambio de código para confirmar la precisión de la comunicación. Por ejemplo:

Jian (PEC): la palabra "billones" significa 1,000,000,000 (十亿, shí yì en alfabeto pinyin) en inglés, pero "billón" significa 1,000,000,000,000 (万 亿 en alfabeto pinyin) en español. Cada vez que se menciona esta palabra en la conversación, podemos hacer una pausa y cambiar el idioma, por ejemplo, del español al inglés, para confirmar si queremos decir lo mismo. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Después de adquirir acciones en BoS, el Banco Santander decidió crear y enviar un equipo para garantizar la cooperación y compartir la experiencia de gestión con el banco chino. Este equipo pretendió trabajar como una consultoría y como elemento de transferencia de conocimientos. Sin embargo, la experiencia del Banco Santander en los mercados asiáticos fue limitada. Como nos comentó Li (PEC):

En ese momento, casi la mitad del equipo (Banco Santander) eran expertos que no hablaban chino. Sin embargo, (en China) es común usar el chino cuando se realiza la comunicación con BoS, las autoridades locales y otros clientes corporativos. Solo un número limitado de gerentes locales pueden hablar bien inglés. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Además, la responsabilidad de la sucursal local también tiene un impacto en las prácticas lingüísticas. Como nos comentó Kevin (CPE):

Actualmente, la responsabilidad principal del equipo de Shanghai es la "transformación", diferente de la de los negocios internacionales tradicionales, lo que requiere una comprensión integrada de la innovación de fintech, la venta minorista y las mejores prácticas posibles. Estos trabajos se relacionan con (leer y hablar) varios idiomas. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín)

Por lo tanto, para superar esta barrera de comunicación, el Banco Santander decidió que cada asistente que no hablara chino fuera apoyado por un asistente que sí lo hablara, ayudando así con la coordinación interna y proporcionando la traducción necesaria en la comunicación externa. Como nos comentó Li (PEC):

He trabajado como asistente del Director Ejecutivo Adjunto de Asia Pacífico (que no hablaba chino), coordinando y garantizando la cooperación entre el Banco Santander y BoS, y luego el desarrollo corporativo, encontrando nuevas oportunidades de inversión en China. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Además, cuando trabajan en Shanghai, los hablantes no chinos se enfrentan a barreras del idioma debido a la divergencia cultural y a los patrones de comunicación. Para superar estas barreras, necesitan pasar más tiempo fuera del trabajo para aprender un nuevo idioma. Como nos comentó Lucas (SE):

Mi principal responsabilidad es identificar oportunidades de negocios para el Banco Santander en China. Debo decir que al principio fue bastante difícil porque no hablaba el idioma y la cultura es completamente diferente a la del mundo occidental. ... luché un poco. Para ser honesto diré que no fue fácil. Recomendaría este camino a cualquiera que viniera a China, pero no fue fácil. Necesitas saber que las personas son completamente diferentes, la forma en que actúan, la forma en que negocian, las habilidades lingüísticas son completamente diferentes, aunque algunos de los chicos de BoS hablan inglés, su acento y la forma en que se expresan son diferentes... Así que durante el primer año y medio estudié mucho chino. Solía levantarme alrededor de las seis para estudiar antes de ir a trabajar y también estudiaba de noche después de salir de la oficina. Así ... pude empezar a comunicarme un poco con la mayoría de las personas: con el conductor, en el restaurante, con todos (si usan chino mandarín). (Entrevista realizada originalmente en inglés).

En resumen, después del análisis, se encontraron varias soluciones a las barreras del idioma en la comunicación a diferentes niveles. En la comunicación diaria, los empleados informaron que de manera individual utilizaban la traducción automática y el cambio de código, por ejemplo, el uso de "billones / billón". A nivel de equipo, los expatriados pueden ser enviados a una sucursal local para la transferencia de conocimientos, mientras que los empleados bilingües / multilingües trabajan como enlaces entre los expatriados y las contrapartes locales. A nivel corporativo u organizativo, el Banco Santander ofrece cursos extensivos de capacitación de idiomas, y los entrevistados sugieren implícitamente el inglés como idioma corporativo común; por ejemplo, los entrevistados se sienten cómodos al usar el inglés como idioma laboral.

4.2. Creencias lingüísticas y gestión del lenguaje

Lo implícito es una característica típica de la gestión lingüística del Banco Santander. Aunque no se puede encontrar una política lingüística explícita en áreas como la contratación, capacitación o promoción, los empleados han formado sus propias creencias en este entorno laboral internacional.

Todos los entrevistados mencionaron la oferta de cursos de idiomas en el Banco Santander para hablantes no nativos, por ejemplo, los cursos de español en España y los cursos de chino en Shanghai. Todos aprendieron, o trataron de aprender, una segunda lengua extranjera durante distintos períodos de tiempo. Los empleados tienen la libertad de tomar su propia decisión sobre cuándo y con qué frecuencia tomar cursos de idiomas. Como nos comentó Li (PEC):

Al igual que en los cursos de español en Madrid, el banco no presiona ni sigue la mejora de los empleados en los estudios de idiomas. Es, por lo tanto, elección personal de los empleados tomar cursos y exámenes. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Si bien el Banco Santander puede tener diferentes expectativas en cuanto a la mejora de las habilidades lingüísticas de los empleados, en general se acepta que esta disposición a un segundo idioma constituye un estímulo por parte del banco, no una presión ni obligación para los estudiantes. Como nos comentó Jian (PEC):

En ese momento se nos pedía que hiciéramos exámenes, ya que tomábamos cursos de idiomas de manera regular y con frecuencia. Alcancé el nivel 4, mientras que otros alcanzaron el nivel 6, 5 o incluso 2 (donde 1 es el nivel más bajo). Pero el banco no tenía criterios de evaluación fijos. Se estableció como una meta y un estímulo en lugar de una obligación. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Actualmente, el Banco Santander no tiene ningún documento que aclare explícitamente su enfoque de gestión lingüística. Si fuera necesario, los entrevistados suponen que un enfoque de arriba hacia abajo funcionaría y se integraría en la cultura corporativa. Por ejemplo:

Jian (PEC): Sería mejor para el banco adoptar un enfoque de arriba hacia abajo (que uno de abajo hacia arriba), ya que todos están ocupados con su trabajo y hay una evidente falta de tiempo. Entonces, algo fundamental, como por ejemplo los idiomas ... pueden considerarse como parte de la cultura corporativa. La competencia lingüística de los empleados es también un reflejo de la cultura corporativa. Por lo tanto, los cursos de idiomas pueden ser una forma útil de construir y promover la cultura corporativa. ... Pero estoy seguro de que la empresa también debe considerar la rentabilidad. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín)

En términos de entrevistas de trabajo, trayectoria profesional y promoción de los empleados, hay acuerdo en que la capacidad de manejarse en inglés es crucial. Como nos comentó Lucas (SE):

Si no hablas inglés, (es) difícil ser promovido más allá de cierto nivel, porque ... un tercio de nuestros ingresos proviene de países donde el español no es su idioma. Además, necesitas interactuar con ciertas personas en diferentes países. Por lo tanto, si no hablas inglés o solo hablas español, es posible que tengas un problema para ser promovido. (Entrevista realizada originalmente en inglés).

Sin embargo, puede que no sea factible establecer otros idiomas, por ejemplo, el español, como un mandato, ya que esto reduciría drásticamente el campo de potenciales candidatos. Como comentó Kevin (CPE):

En las entrevistas de trabajo, el inglés es ciertamente obligatorio. Es importante que un candidato se comunique con naturalidad en inglés. Por ejemplo, La exposición internacional, la experiencia en el extranjero, ayudaría mucho. (Pero) es difícil para un empleador establecer (otros) idiomas extranjeros como un requisito obligatorio. Si lo hiciera, casi nadie solicitaría (esta posición). (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

En consecuencia, las creencias lingüísticas de los empleados están influenciadas por el entorno externo (fuera de la corporación) y el interno (dentro de la corporación). El entorno externo está compuesto principalmente por clientes y autoridades reguladoras. Los empleados elegidos para puestos responsables de la comunicación externa siempre son capaces de usar el idioma local como hablantes nativos, por ejemplo, en la comunicación con mercados extranjeros:

Lucas (SE): ... Me mudé a una división diferente, que es un área global responsable de ciertos productos en todo el mundo. Entonces hablé español con mexicanos, con chilenos, con argentinos, con la mayoría de los países latinoamericanos. Estas personas ... son siempre hablantes nativos capaces de usar el idioma local. (Entrevista realizada originalmente en inglés).

Del mismo modo, en comunicación con clientes locales:

Jian (PEC): Depende de mis clientes. Usaría el chino para atender a los clientes chinos que estén interesados en un servicio global. Para atender a los clientes que están interesados en invertir en China se necesita el inglés y el español, ya que el Banco Santander es un banco español y la mayoría de los países latinoamericanos hablan español, excepto Brasil. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Finalmente, en comunicación con otras partes relacionadas:

Li (PEC): Él (Jian) es responsable de los clientes corporativos en nuestra cooperación con BoS, por lo que no tiene barreras de idioma para comunicarse con compañías locales y extranjeras en Shanghái. Una vez contacté con la Autoridad Financiera de Shanghái, con los reguladores bancarios, con los medios de comunicación y con otros terceros colaboradores (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Los factores internos se pueden clasificar en tres niveles: el nivel macro / corporativo, el nivel meso / equipo y el nivel micro / individual. Dentro del banco, se necesita una comunicación a nivel macro / corporativo entre la sede, las filiales o sucursales, así como los departamentos y los equipos. Aunque los empleados entienden el inglés como lengua franca en este banco internacional, es probable que se usen otros idiomas en ciertos entornos. Por ejemplo, se pueden usar diferentes idiomas cuando los empleados se ponen en contacto con la sede y los colegas locales. Como comentó Jian (PEC):

Cuando me comunico con la oficina central, uso el español más (que el inglés), especialmente si ellos saben que (yo) puedo hablar español. ... Cuando trabajo con colegas chinos, no es necesario que hablemos inglés, incluso si todos podemos. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

En las empresas modernas se fomenta el trabajo en equipo con el fin de crear y transferir conocimiento. Por lo tanto, la opinión de un líder de equipo sobre cómo mejorar la comunicación del equipo determina la organización del mismo y la elección del idioma. Los factores meso / nivel de equipo fueron los siguientes:

Li (PEC): (En España) estaba en un equipo de financiamiento global. Para nutrir a nuestro equipo, el líder eligió y reclutó intencionalmente a personas de diferentes países, nos pidió hablar inglés en las reuniones e hizo del inglés el idioma de trabajo dentro del equipo. (En ese momento) nuestras contrapartes se encontraban en países de habla no hispana, como Gran Bretaña, EE.UU y las regiones asiáticas. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Como compañía internacional, la elección del idioma en diferentes departamentos o equipos puede ser determinada por el idioma más comúnmente entendido. Como nos comentó Lucas (SE):

(En España) estaba dentro de la gestión de activos ... así que mi responsabilidad era elaborar y gestionar ciertos fondos. ... La mayoría de mis compañeros ... eran españoles. Y en Europa, incluso incluyendo a Reino Unido, tenemos un gran comité español. Así que en la mayoría de los casos les hablé en español. (Entrevista realizada originalmente en inglés).

Los factores a nivel micro / individual también influyen en las elecciones y creencias del idioma. Durante nuestras observaciones, estos cuatro entrevistados mostraron ser abiertos y cooperativos con el lugar de trabajo multilingüe. No parece que estuvieran perplejos o se sintieran cohibidos por la incompetencia lingüística o las barreras del idioma. La primera razón pudiera ser su experiencia

educativa en el extranjero, puesto que estaban acostumbrados a contextos multilingües durante los largos periodos de tiempo que habían estado expuestos a un entorno educativo internacional. De esta forma, en lugar de sentirse presionados o incompetentes, habían aprendido a adaptarse y a cooperar en el ambiente de trabajo.

La motivación individual del aprendizaje de una persona también influye en su elección para aprender un nuevo idioma extranjero. Aunque todos los entrevistados creían que la capacidad de utilizar un segundo idioma extranjero era un "plus" en el lugar del trabajo, también podían optar por dejar de aprender un idioma debido a la gran carga laboral, la falta de tiempo y la dificultad para superar los ajustados tiempos. Como nos comentó Kevin (CPE):

(Renuncié a aprender español) debido a dos razones principales: "ser perezoso" y no tener tiempo. (Cuando trabajé en España), estaba en un departamento de estrategia y hacía frecuentes viajes de negocios por todo el mundo. Así que fue difícil "quedarse" para aprender español. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Li (PEC): No pasé mucho tiempo estudiando español. Necesito trabajar muchas horas durante el día y me sentí frustrado por no poder pronunciar el sonido / r / correctamente, aunque lo intenté muchas veces, así que finalmente me rendí. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

Lucas (SE): Estudié mucho (de chino). ... Pero renuncié porque me cambiaron a un puesto con una responsabilidad diferente dentro de la empresa. ... Y llegué a un punto en el que para mejorar mi chino tenía que estudiar mucho, mucho, mucho, mucho. No disponía del tiempo suficiente, así que lo dejé. ... Por lo que ahora puedo mantener conversaciones sobre mis ideas, sobre mis hijos, sobre compras y sobre cosas en general, pero no sobre negocios. (Entrevista realizada originalmente en inglés).

No es fácil dominar con éxito un segundo idioma extranjero, especialmente en el lugar de trabajo; se necesita una fuerte auto-motivación y un adecuado ambiente de aprendizaje. Como comentó Jian (PEC):

Pensé que era natural comenzar a aprender español después de unirme al Banco Santander, ya que es un banco español. Pasé cerca de un año aprendiendo español intensivamente. Tuve la suerte de haber hecho amistad con expatriados españoles cuando me estaba entrenando en Londres. Cuando me mudé a España, ellos también volvieron. Era un entorno (de habla española) dentro y fuera de la empresa. Tomé los cursos de español proporcionados por el banco, al principio regularmente, pero luego me di por vencido debido a la pesada carga de trabajo. Sentí (aprendiendo) que el inglés y el español son algo similares, por lo que no fue tan difícil aprender un segundo idioma extranjero. (Entrevista realizada originalmente en chino mandarín).

5. Discusión

Esta investigación tiene como objetivo investigar las opciones del idioma en un entorno de trabajo multilingüe y las razones que motivan el proceso. El inglés se adopta como un lenguaje corporativo común para mejorar la eficiencia en el trabajo. En términos de la interacción entre el grupo matriz y las empresas subsidiarias, los expatriados del Banco Santander en puestos clave están acompañados por asistentes que son hablantes nativos del idioma local. El Banco Santander también pone énfasis en las habilidades en el inglés de los candidatos y

ofrece cursos de capacitación de idiomas. Estos cursos de idiomas implican que el Banco Santander entiende tanto la importancia de aprender el idioma local como la dificultad para los expatriados de dominar un nuevo idioma extranjero. Estas medidas, de acuerdo con Harzing, Köster y Magner (2011), han demostrado ser pragmáticas en el manejo de las barreras de comunicación a nivel macro, meso y micro entre la empresa matriz y las empresas subsidiarias.

Este estudio también identifica las creencias de los empleados sobre la gestión del idioma y la elección de este en el Banco Santander. Partiendo de los datos recibidos por los empleados y por nuestro propio análisis documental, no existe una política de lenguaje explícita a nivel corporativo. La gestión del lenguaje corporativo del Banco Santander implica enfatizar el inglés como lengua franca en el entorno laboral, permitiendo a los hablantes nativos usar su propio idioma materno y alentando a los expatriados a aprender el idioma local en países de habla no inglesa.

Para ampliar la teoría de la gestión del lenguaje corporativo, los factores en diferentes niveles necesitan un estudio más profundo. La elección del idioma está influenciada por factores externos e internos. La ubicación de las sucursales o empresas subsidiarias de una MNC define el idioma que se utilizará para atender a los clientes locales, informar a las autoridades y contactar con las agencias de noticias, especialmente en un país donde el inglés no se usa como idioma oficial o funcional. Para identificar mejor la interacción en el entorno interno, los factores pueden dividirse en tres niveles: los niveles macro, meso y micro. El entorno corporativo comprende factores de nivel macro, incluida la responsabilidad laboral y las contrapartes. Tal y como requiere la estructura corporativa moderna, los empleados siempre trabajan en un equipo o departamento, que forma una comunidad de trabajo más pequeña influenciada por los líderes y el contexto del equipo. Los factores de nivel micro se relacionan con la experiencia y la acción individual, por ejemplo, la experiencia de educación individual y el motivo de aprendizaje.

Luo y Shenkar (2006), Barner-Rasmussen y Aarnio (2011), van Mulken y Hendriks (2015) y Barfod (2018) han mencionado la importancia de la eficiencia en el entorno laboral global. Sin embargo, rara vez se ha estudiado este elemento a fondo o se le ha prestado la atención adecuada. Esta investigación subraya la eficiencia como un factor importante en la elección del idioma. La eficiencia se puede considerar como la relación entre el rendimiento del idioma y la suma de los esfuerzos de los usuarios por superar las barreras en un contexto de comunicación. Cuanto mayor es la competencia lingüística que tiene el usuario, menos esfuerzo necesitará éste para superar las barreras. Se prefiere un lenguaje que requiera una baja relación de esfuerzo entre los usuarios tanto para el habla informal como para el relacionado con el trabajo. Por ejemplo, siempre que un empleado pueda usar el inglés, se podrá usar el español o el chino entre dos empleados, ya que será la lengua materna de al menos uno de ellos. Entre tres o más empleados que tienen varias lenguas maternas, el inglés suele ser el más eficiente para conectar a todos los usuarios. De manera similar, los documentos formales están escritos en inglés para garantizar la más amplia aceptación y comprensión dentro de la MNC.

Esta investigación muestra que la elección del idioma no solo facilita la comunicación en diferentes niveles; sino que también apoya la transferencia de conocimientos y el desarrollo del respeto y la confianza entre las partes y los clientes chinos locales. Es probable que la elección del idioma esté determinada por la naturaleza del equipo internacional, por ejemplo: la transferencia de conocimientos, experiencia gerencial y la naturaleza del trabajo de consultoría. Cabe señalar que las creencias de los empleados y las prácticas de elección del idioma han sido muy influenciadas por sus previas experiencias educativas y laborales en contextos multiculturales y multilingües, así como por sus objetivos profesionales para la movilidad global.

A diferencia de estudios anteriores que tienden a enfocarse en las opciones del idioma y sus barreras, esta investigación, a través de pequeñas aportaciones, desentraña los factores contextuales e individuales que dan forma a las opciones del idioma y a las creencias sobre su adopción. La mentalidad global que sugiere el uso competente del inglés y el adicional del español y / o el chino, que ha sido cultivado por la educación multicultural y multilingüe, o moldeada por la gestión implícita del idioma en el Banco Santander, puede ayudar a los empleados a adoptar un enfoque flexible y bastante efectivo para hacer frente a las barreras del idioma en el ambiente laboral. Dichos hallazgos podrían ser útiles para que una MNC tuviera en cuenta un enfoque ascendente, como el de elaborar políticas de gestión del lenguaje corporativo, que podría llegar a la creación de una agencia individual para mejorar la comunicación en un entorno similar de trabajo multilingüe.

6. Conclusión

Este estudio tiene como objetivo proporcionar evidencias adicionales de los aspectos positivos de la diversidad lingüística, así como de la política implícita del lenguaje corporativo y del idioma para la transferencia del conocimiento en un mundo globalizado. Esta investigación contribuye al corpus de datos existente en el estudio de la gestión del lenguaje corporativo de *laissez-faire* del Banco Santander y los factores subyacentes en diferentes niveles. El estudio identifica las creencias de los empleados sobre la elección del idioma y su elección práctica como resultado de la interacción de factores sociales, culturales, institucionales, de equipo e individuales. Obtener más datos provenientes de otras fuentes sería valioso para triangular y desarrollar una comprensión más profunda del tema. Un estudio longitudinal podría también investigar cómo la política del lenguaje corporativo puede cambiar y ser influenciada. También es crucial abordar más voces individuales, reflejando las creencias y sus efectos en la gestión del lenguaje. Así mismo, investigar más empresas multinacionales de diferentes sectores, ayudará a comprender la elección del idioma de las empresas multinacionales en el entorno laboral chino.

Agradecimiento

El presente trabajo ha recibido el apoyo de fondos de investigación de la State Language Commission of China (proyecto YB135-102).

Bibliografía

- Aichhorn, Nathalie and Puck, Jonas. 2017. Bridging the language gap in multinational companies: Language strategies and the notion of company-speak. *Journal of World Business*. 52 (3), 386–403.
- Barfod, Sonja. 2018. On the non-use of English in a multinational company. In Tamah Sherman and Jiri Nekvapil (eds.), *English in Business and Commerce. Interactions and Policies* (English in Europe, Volume 5, pp. 172–193). Berlin, Boston: de Gruyter.
- Barner-Rasmussen, Wilhelm and Aarnio, Christoffer. 2011. Shifting the faultlines of language: A quantitative functional-level exploration of language use in MNC subsidiaries. *Journal of World Business*. 46 (3), 288-295.
- Buckley, Peter J., Carter, Martin J., Clegg, Carter Jeremy, and Tan, Hui. 2005. Language and social knowledge in foreign-knowledge transfer to China. *International Studies of Management & Organization*. 35 (1), 47–65.

- Charles, Mirjaliisa, and Marschan-Piekkari, Rebecca. 2002. Language training for enhanced horizontal communication: A challenge for MNCs. *Business Communication Quarterly*. 65 (2), 9–29.
- Cui, Jueting 崔珏婷. 2013. 外企语言使用和语言管理研究[A study of language use and language management in foreign enterprises]. *财经界 Money China*, 24, 19 and 21.
- Dhir, Krishna S. and Gökè-Paríolá, Abíódún. 2002. The case for language policies in multinational corporations. *Corporate Communications: An International Journal*. 7 (4), 241–251.
- Du-Babcock, Bertha and Babcock, Richard D. 2007. Genre patterns in language-based communication zones. *Journal of Business Communication*. 44 (4), 340–373.
- Ehrenreich, Susanne. 2010. English as a business lingua franca in a German multinational corporation: Meeting the challenge. *Journal of Business Communication*. 47 (4), 408–431.
- Ethnologue, 2018. Languages of the World. <https://www.ethnologue.com/>
- Feely, Alan J. and Harzing, Anne-Wil. 2003. Language management in multinational companies. *Cross-cultural Management*. 10 (2), 37–52.
- Fortune. 2018. Banco Santander. <http://fortune.com/global500/banco-santander/>
- Goodall, Keith and Roberts, John. 2003. Only connect: Teamwork in the multinational. *Journal of World Business*. 38 (2), 150–164.
- Harzing, Anne-Wil and Feely, Alan J. 2008. The language barrier and its implications for HQ-subsubsidiary relationships. *Cross Cultural Management*. 15 (1), 49–61.
- Harzing, Anne-Wil, Köster, Kathrin, and Magner, Ulrike. 2011. Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsubsidiary relationship. *Journal of World Business*. 46 (3), 279–287.
- Harzing, Anne-Wil and Pudelko, Markus. 2013. Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs. *Journal of World Business*. 48 (1), 87–97.
- Janssens, Maddy and Steyaert, Chris. 2014. Re-considering language within a cosmopolitan understanding: Toward a multilingual franca approach in international business studies. *Journal of International Business Studies*. 45 (5), 623–639.
- Kankaanranta, Anne and Louhiala-Salminen, Leena. 2010. “English? – Oh, it’s just work!”: A study of BELF users’ perceptions. *English for Specific Purposes*. 29 (3), 204–209.
- Kaplan, Robert B. and Baldauf, Richard B. 1997. *Language planning from practice to theory*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Kingsley, Leilarna. 2013. Language choice in multilingual encounters in transnational workplaces. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*. 34 (6), 533–548.
- Lauring, Jakob and Selmer, Jan. 2012. International language management and diversity climate in multicultural organizations. *International Business Review*. 21 (2), 156–166.
- Lønsmann, Dorte. 2017. Embrace it or resist it? Employees’ reception of corporate language policies. *International Journal of Cross Cultural Management*. 17 (1), 101–123.
- Louhiala-Salminen, Leena, Charles, Mirjaliisa, and Kankaanranta, Anne. 2005. English as a Lingua Franca in Nordic Corporate Mergers: Two Case Companies. *English for Specific Purposes*. 24 (4), 401–421.
- Louhiala-Salminen, Leena and Kankaanranta, Anne. 2012. Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English? *Public Relations Review*. 38 (2), 262–269.
- Luo, Yadong and Shenkar, Oded. 2006. The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*. 37 (3), 321–339.
- Maclean, Dirk. 2006. Beyond English: Transnational corporations and the strategic management of language in a complex multilingual business environment. *Management Decision*. 44 (10), 1377–1390.

- Marschan-Piekkari, Rebecca, Welch, Denice, and Welch, Lawrence. 1999. In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*. 8 (4), 421–440.
- Mortensen, Janus. 2014. Language policy from below: Language choice in student project groups in a multilingual university setting. *Journal of Multilingual & Multicultural Development*. 35 (4): 425–442.
- Neeley, Tsedal B. 2013. Language matters: Status loss and achieved status distinctions in global organizations. *Organization Science*. 24 (2), 476–497.
- Neeley, Tsedal B., Hinds, Pamela J., and Cramton, Catherine D. 2012. The (un)hidden turmoil of language in global collaboration. *Organizational Dynamics*. 41 (3), 236–244.
- Nekvapil, Jin and Sherman, Tamah. 2009a. Czech, German and English: Finding their place in multinational companies in the Czech Republic. In Jenny Carl and Patrick Stevenson (eds.), *Language, Discourse and Identity in Central Europe* (pp. 122–148). Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nekvapil, Jin and Sherman, Tamah. 2009b. Pre-interaction management in multinational companies in Central Europe. *Current Issues in Language Planning*. 10 (2), 181–198.
- Piekkari, Rebecca and Tietze, Susanne. 2011. A world of languages: implications for international management research and practice. *Journal of World Business*. 46 (3), 267–269.
- Poncini, Gina. 2004. *Discursive strategies in multicultural business meetings*. Frankfurt: Peter Lang.
- Rogerson-Revell, Pamela. 2007. Using English for International Business: A European case study. *English for Specific Purposes*. 26 (1), 103–120.
- Rogerson-Revell, Pamela. 2008. Participation and performance in international business meetings. *English for Specific Purposes*. 27 (3), 338–360.
- Santander. 2013. Santander signs a cooperation agreement with Bank of Shanghai and buys an 8% stake.
https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/en_GB/Corporate/Press-Room/Press-Releases-2013.html
- Santander. 2018. Geographical reach.
https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/en_GB/Corporate/About-The-Group/Geographical-reach.html
- Shohamy, Elana. 2006. *Language policy: hidden agendas and new approaches*. Abingdon: Routledge.
- Spolsky, Bernard. 2004. *Language policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Spolsky, Bernard. 2009. *Language management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tenzer, Helene, Terjesen, Siri, and Harzing, Anne-Wil. 2017. Language in international business: A review and agenda for future research. *Management International Review*. 57 (6), 815–854.
- Thomas, Chris Allen. 2008. Bridging the Gap between Theory and Practice: Language Policy in Multilingual Organisations. *Language Awareness*. 17 (4), 307–325.
- Tietze, Susanne. 2010. International managers as translators. *European Journal of International Management*. 4 (1–2), 184–199.
- van Mulken, Margot and Hendriks, Berna. 2015. Your language or mine? or English as a lingua franca? Comparing effectiveness in English as a lingua franca and L1–L2 interactions: implications for corporate language policies. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*. 36 (4), 404–422.
- Wang, Chunhui 王春辉, Xu, Pie 徐佩. 2017. 跨国公司的语言战略[The language strategy of MNCs]. *语言政策与规划研究 Journal of Language Policy and Language Planning*. 4 (2), 94–104.
- Wei, Rining and Su, Jinzhi. 2012. The statistics of English in China: An analysis of the best available data from government sources. *English Today*. 28 (3), 10–14.
- Zhang, Ling Eleanor, Harzing, Anne-Wil, and Fan, Shea Xuejiao. 2018. *Managing Expatriates in China: A Language and Identity Perspective*. London: Palgrave Macmillan.