

## Comunicación intercultural y sensibilidad empática en el liderazgo empresarial

Alicia Catalá Hall<sup>1</sup>

Enviado: 6 de noviembre de 2022 / Aceptado: 3 de enero de 2023

**Resumen.** En la actualidad, nos encontramos con una economía global que ha roto con las barreras nacionales para adentrarse en un mundo internacional. Este cambio conlleva que las empresas sean ahora multiculturales, y que sus empleados provengan de diferentes culturas. Cada uno de estos empleados lleva consigo su cultura social al trabajo, lo que genera un *multiculturalismo organizacional* (Davis y Newstrom, 2003). Por esta razón, los trabajadores precisan de una *inteligencia cultural* (Goleman, 2004 y 2019), para interactuar entre ellos sin conflicto y crear un lugar de trabajo favorable.

En este artículo se analiza la comunicación intercultural de un grupo de directivos con el objetivo de mostrar la relación que hay entre la cultura y la empatía dentro del ámbito laboral. La empatía se presenta en el mundo empresarial como una de las cualidades descritas para liderar con éxito; es decir, lo que hace que un líder sea exitoso es la empatía que muestra a sus empleados (Bell, 2009; Goleman, 2004 y 2019; Moya, 2016 y Zaki, 2019, entre otros). Sin embargo, ¿se transmite de forma correcta esta empatía cuando el líder interactúa en una segunda lengua con un equipo de trabajo de diferentes culturas? Con el objetivo de responder a esta pregunta, se realiza una encuesta a un grupo de *managers* que trabajan en compañías multiculturales. Los resultados muestran que la inteligencia cultural y la empatía están estrechamente ligadas.

**Palabras clave:** empatía; empresas multiculturales; líder; choque cultural

### [en] Cross-cultural communication and empathic sensitivity in business leadership

**Abstract.** Over the past decades the global economy has become increasingly international and national barriers have been fading. Companies have evolved into multicultural organizations, with employees from different cultural backgrounds, each of them bringing their own culture and values, resulting in *organizational multiculturalism* (Davis y Newstrom, 2003). For this reason, to interact and collaborate successfully and create a positive work environment, employees need *cultural intelligence* (Goleman 2004 and 2019).

This report analyses the relationship between culture and how leaders show empathy in the workplace. The key quality to become a successful leader is in the ability of the leader to show empathy (Bell, 2009; Goleman, 2004 and 2019; Moya, 2016 and Zaki, 2019). However, does communication in a second language has an impact in leaders' ability to transmit empathy? To answer this question a survey was conducted amongst a group of managers of different nationalities, all of them working in multicultural companies. The analysis shows that cultural intelligence and empathy are closely related.

**Keywords:** empathy; multicultural companies; leader; misunderstandings

**Índice.** 1. Introducción. 2. La relevancia de la comunicación intercultural en los negocios. 3. Liderazgo, comunicación y empatía. 4. Metodología. 5. Análisis y discusión. 5.1. Los informantes. 5.2. Análisis y discusión de los aspectos culturales. 5.3 Análisis y discusión de la interpretación empática. 6. Conclusiones. Agradecimientos. Referencias bibliográficas

**Cómo citar:** Catalá Hall, A. (2023). Comunicación intercultural y sensibilidad empática en el liderazgo empresarial. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 93, 165-178. <https://dx.doi.org/10.5209/clac.78615>

### 1. Introducción

La cultura es un tema de gran interés en varios ámbitos. A modo de ejemplo, la antropología y la etnografía han estudiado las características físicas de los humanos y el comportamiento social y cultural (Durani, 1997; López Morales, 1989; Gumperz y Hymes, 1972; Harris, 1990, entre muchos otros); también la sociolingüística tiene gran interés por el estudio de la comunidad de hablas que comparte un conjunto de valores y normas sociolingüísticas y socioculturales (Labov, 1983; Blas, 2005; y Moreno, 1990 y 2005, para el español). Estas reglas y características no se centran solamente en el lenguaje, sino también en el lenguaje no verbal y las prácticas culturales que influyen en la comunicación.

<sup>1</sup> Universitat de Barcelona (España)

Correo electrónico: [alcatala@ub.edu](mailto:alcatala@ub.edu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2999-1528>

Por su parte, la adquisición de segundas lenguas ha incluido la cultura en su currículo por la relevancia que tiene en una comunicación exitosa, dado que el desconocimiento de la cultura no solo puede provocar malentendidos (Byram y Fleming, 2001; Byram y Zárata, 1994; Canale y Swain, 1989; Cestero, 1999; Gómez Navarro, 2010; Miquel, 2004; Miquel y Sans, 2004; Oliveras, 2000; Salabarrí, 2007), sino también una comunicación deficiente y provocadora (Iglesias, 1998; Van Hoof y Korzilius, 2001).

Asimismo, el tema de la cultura también ha adquirido interés en la enseñanza/aprendizaje de una lengua para fines específicos por las repercusiones económicas que puede causar un malentendido (Calvi, 2003; Felices, 2003; Fernández-Conde, 2005; Hofstede, 2001; Martín y Sabater, 2011; Tano, 2011; Trujillo, 2002, entre otros).

La cultura es una red de signos (patrones explícitos o implícitos) que permite a los individuos que la comparten entender y dotar de sentido los códigos y las normas concernientes a la manera de ser, el comportamiento, la manera de vestir, etc. (Catalá, 2017). Por este motivo, a la hora de trabajar la cultura en el aula de lengua extranjera es relevante conocer el *saber qué*, el *saber sobre* y el *saber cómo*, con el fin de evitar cualquier choque cultural (Miquel y Sans, 2004).

El propósito de este artículo es realizar un estudio cualitativo de los malentendidos que pueden producirse cuando un ejecutivo interactúa en una lengua que no sea la suya con individuos de otra cultura. Para mostrar estos malentendidos, hemos elegido el ámbito de los negocios y unos informantes que tengan una posición de liderazgo dentro de la empresa donde trabajan. Por un lado, nos interesa conocer los posibles choques interculturales con los que se enfrentan en un ambiente multicultural mientras interactúan en una segunda lengua y, por otro lado, como líderes de un grupo, nos parecía interesante revisar si el contraste cultural interfiere en la interpretación de la empatía.

## 2. La relevancia de la comunicación intercultural en los negocios

En la actualidad, el mundo de los negocios se ha convertido en una gran economía global que rompe con las fronteras nacionales para embarcarse en otros países. Este cambio ha provocado en las empresas una estructura organizacional diferente que incluye cambios tanto en la organización formal como en los aspectos informales de la empresa (Abramson y Moran, 2018). Brown (2010: 207) lo denomina *cultura organizacional*, es decir, “la forma tradicional y habitual de pensar y de hacer las cosas que comparten todas las personas que trabajan en la organización”. Y directamente relacionado con esta organización se encuentra el ambiente laboral o *clima organizacional* (Ibid.: 207). Muchos de los empleados que deciden trabajar en estas empresas multinacionales presentan diferentes culturas de origen. Adaptar el entorno laboral a la diversidad cultural no es sencillo y, en muchos casos, la falta de *inteligencia cultural* (Goleman, 2004 y 2019) o la incapacidad de entender o relacionarse con otras culturas puede ser la causa de un ambiente laboral desfavorable (Brett *et al.*, 2006). Estos choques culturales no solo se producen dentro de la empresa entre los empleados de diferentes nacionalidades, sino que adquieren importancia en las relaciones profesionales con otras empresas de otros países, donde un malentendido puede desencadenar enormes pérdidas de dinero (Baliga y Baker, 1985; Bouman y Homega, 1995; Brewster, 1991; Neeley y Kaplan, 2014).

Hay que entender que los empleados internacionales se llevan consigo su cultura social de trabajo allá donde vayan, a saber: creencias, hábitos, rituales, lenguaje no verbal, etc., lo que genera un *multiculturalismo organizacional* (Davis y Newstrom, 2003). Estos empleados necesitan adaptar su estilo a las prácticas culturales, en otras palabras, el empleado necesita tener una inteligencia cultural para interactuar con personas de otras culturas sin sufrir conflicto o malentendidos. Esta situación precisa de un cambio organizacional; por esta razón, poco a poco las empresas han cambiado su cultura empresarial tradicional basada en una jerarquía autoritaria por una cultura basada en el acercamiento, un enfoque facilitador e igualitario (Meyer, 2017; Sánchez, 2018; Zaki, 2019). El líder juega un papel imprescindible en ese proceso de transformación de mentalidad cultural en las empresas, puesto que solo liderando con empatía puede implementarse tal cambio (Sánchez, 2018; Majaniemi, 2020; Moya, 2016; Wilson, 2015, entre otros).

## 3. Liderazgo, comunicación y empatía

El estudio de la empatía se ha extendido más allá de la psicología. Su importancia se ha puesto de relieve en entornos tan distintos como las conversaciones coloquiales o institucionales médico-paciente (Illamola y Pinto, 2022), los entornos digitales (Figueras, 2021a y 2022b), el discurso académico (Milà-García, 2022) e, incluso, en el ámbito judicial (López, 2022). No podía ser menos el interés dentro del mundo de los negocios y, en especial, en torno a la figura del líder y las cualidades que este debe poseer.

Si intentamos definir la palabra empatía, coloquialmente recurrimos a frases como “ponerse en lugar/o en los zapatos de otros”. Al retomar la definición que ofrece *el Diccionario de la Real Academia Española* del término empatía, encontramos las siguientes dos acepciones:

1. Sentimiento de identificación con algo o alguien.
2. Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.

Tradicionalmente se ha definido el vocablo como la capacidad del ser humano de compartir un estado emocional con el otro, tal y como lo define Rifkin la empatía significa “deep emotional sharing of that other person’s state, accompanied by a cognitive assessment of the others’ present condition, and followed by an affective and engaged response to attend to their needs and help ameliorate their suffering” (citado en Pell, 2010: 1). Desde esta definición es complicado imaginar de qué manera puede un líder liderar y ser empático a la vez.

Desde el ámbito de la psicología, que fue la que introdujo el término como ahora lo conocemos, no existe una definición consensuada, aunque se podría decir que la persona empática comprende los sentimientos y las emociones del otro y se preocupa de los sentimientos y de las emociones del otro. Desde este punto de vista, “la empatía es una capacidad interpersonal que presenta dos facetas: la cognitiva y la afectiva” (Figueras, 2021a).

Por lo que respecta al líder empresarial, Rameson y Lieberman (2009) se referían a la empatía como un modelo de percepción/acción, donde el observador experimenta la misma emoción que está viviendo el observado. Lo que aquí nos atañe es la definición que adquiere la empatía en la empresa y, en concreto, interesa la forma en la que se lidera con empatía. En los diferentes estudios realizados sobre la empatía empresarial se defiende la idea de que un líder empático debe ser receptivo, estar abierto al cambio y ser capaz de compartir y entender las emociones de los demás (Zaki, 2019); así como debe poseer algunas de las habilidades y competencias del *coach* (Moya, 2016). La empatía es “an act of imagination in which you try to look at the world from the perspective of another person” (Bell, 2009). El psicólogo Goleman (2019) analiza tres formas de manifestar empatía para ejercer un liderazgo eficaz: la empatía cognitiva, la empatía emocional y el interés enfático. Los líderes han de ser capaces de comprender sobre los sentimientos de los otros (empatía cognitiva), pero no necesariamente sentirlos directamente (empatía afectiva). Asimismo, la empatía emocional es necesaria a la hora de ser un buen mentor y, por último, el líder ha de poseer la capacidad de entender lo que otra persona necesita de él o ella (interés enfático). Por todo ello, adquiere importancia la identificación de los signos no verbales como, por ejemplo, los rasgos faciales, el tono de voz, etc. Ahora bien, hay que entender que estos elementos son diferentes dependiendo de la cultura y, por tanto, interpretables de una u otra forma según la cultura de cada individuo, por lo que la inteligencia cultural es primordial para que el observador reconozca las señales del observado y, de esta manera, el observador pueda transmitir al observado empatía de forma correcta.

De acuerdo con esto, parece esperable que las diferencias culturales entre los interlocutores puedan interferir en la interpretación de la conducta empática de un líder o los miembros de su equipo. Esta es la hipótesis de la que parte este trabajo.

#### 4. Metodología

Dada la dificultad de acceder a un corpus de conversaciones de interacciones en español entre un líder y su equipo, este estudio ha partido de la elaboración de un cuestionario de 34 preguntas que pudiera reflejar el tipo de conflictos culturales que suelen aparecer cuando se trabaja en un ambiente multicultural y, además, si, de alguna manera, la comunicación de la empatía también se veía afectada no solo por el choque cultural, sino también por esa comunicación en una segunda lengua.

Para estudiar los roces culturales y la empatía dentro del mundo empresarial se ha decidido elegir un muestreo con unas características específicas. Uno de los requisitos indispensables estaba directamente ligado a la lengua de su interacción laboral, por lo que solo interesaban en el estudio los individuos que se comunican con sus colegas o departamento en una segunda lengua (L2) y no es su lengua materna (L1). El segundo requisito que se requería era que el informante debía ser un directivo o directiva con un departamento a su cargo. Asimismo, nos interesaba la percepción de los encuestados a la hora de expresar empatía y si esta se transmitía de forma correcta a su equipo de trabajo. Tal y como hemos mencionado anteriormente, una de las cualidades de un líder “con éxito” es la de poseer o expresar empatía; sin embargo, cuando el directivo o la directiva se expresa en una lengua que no es la suya, ¿puede la empatía verse perdida en la traducción?

Con el objetivo de alcanzar un público más amplio, hemos creído pertinente realizar la encuesta en inglés y en formato *on line*. Para obtener el informante más adecuado a los propósitos, se diseñaron dos preguntas filtro, la primera con la que se encuentra el encuestado dice así: ‘*At work do you talk with your colleagues with your mother tongue?*’. Si el informante respondía “yes”, automáticamente era expulsado del cuestionario y no tenía opción de continuar. La sección 2, que lleva por título “Second language”, tiene dos preguntas relativas a la L2. Una de estas preguntas también funciona como filtro para alcanzar el muestreo apropiado: ‘*Do you manage a team?*’. En este caso, si el informante respondía “no” automáticamente era expulsado del cuestionario y no tenía opción de continuar. Esto ha permitido que finalmente contáramos con un total de 19 informantes que cumplieran con los requisitos específicos para el trabajo de investigación, de los cuales hay 10 varones

y 9 mujeres con edades comprendidas entre los 20 y más de 50 años –siendo la franja entre 40 y más de 50 años la edad predominante–, y de diferentes países (entre los informantes encontramos italianos, holandeses, españoles, americanos, franceses y de Corea del Sur, entre otras nacionalidades).

El formulario de consentimiento previo a la realización de esta encuesta está integrado en el propio cuestionario (Google Forms). Antes de comenzar con las preguntas se ha introducido un párrafo explicativo para que el encuestado entendiera en qué consiste la encuesta y si ofrece su consentimiento para realizarla (véase el Anexo 1 para leer el párrafo de consentimiento, y véase el Anexo 2 para el documento favorable de la Comisión Bioética de la Universitat de Barcelona sobre el tema de la privacidad).

Una vez realizado el filtro, el informante respondía a 32 preguntas, de las cuales siete cuestiones son abiertas. De estas siete preguntas, dos de ellas son optativas y dependen de la respuesta de la pregunta anterior. Las preguntas abiertas, por un lado, nos ayudan a determinar la L1 y la L2 del informante y, por otro lado, ofrecen al informante la posibilidad de explicar con sus propias palabras alguna vivencia en la que haya sufrido un conflicto o malentendido por razones culturales. Las respuestas aportarán, tal y como se expondrá en el apartado siguiente, datos relacionados con el origen de algunos conflictos culturales y la forma en la que es posible solventarlos. Las preguntas siguientes, con un total de 25, son preguntas cerradas, por lo que el encuestado seleccionaba una respuesta preestablecida o la que más se aproximaba a su opinión (*vid.* Anexo 3 para ver el cuestionario completo).

El formulario de preguntas está dividido en cinco secciones. La primera consta de 8 preguntas que no plantean ningún problema al informante, son preguntas fáciles que ubican al encuestado en un lugar dentro de los resultados estadísticos. En la segunda y tercera sección aparecen las preguntas de filtro que ya hemos mencionado anteriormente. En este momento se realiza una aproximación gradual al tema de este estudio. Posteriormente, vienen las preguntas más complejas, que se encuentran en la cuarta y quinta sección. Las preguntas de la cuarta sección, “Culture”, versan sobre aspectos y malentendidos culturales (11 preguntas); y, la última sección, la quinta: “Empathy”, recoge las preguntas relativas a la empatía en el ámbito laboral (11 preguntas).

Pese a la rigidez de ser un listado de preguntas fijas tiene, por un lado, la ventaja de ser idéntico para todos los participantes; y, por otro lado, al ser un cuestionario en línea y anónimo, coloca a todos los informantes en la misma situación psicológica. Finalmente, este tipo de preguntas facilita la comparabilidad de las respuestas (Stoetzel y Girard, 1973). Somos conscientes de no disponer de un grupo muy amplio de informantes, pero los resultados obtenidos poseen un valor cualitativo, gracias a la elicitación de creencias y la elicitación de experiencias, ya que el mánager puede describir las experiencias percibidas a la hora de interactuar con otras culturas dentro de una posición de liderazgo.

## 5. Análisis y discusión

Hemos creído pertinente abordar el análisis respetando el orden de las secciones del formulario. Sin embargo, con el fin de resaltar algunos de los datos obtenidos y mostrar los aspectos relevantes que puedan ofrecer respuesta a lo que el estudio pretendía, se han contrapuesto algunas respuestas sin respetar el orden de las preguntas.

### 5.2. Los informantes

En total hay 26 participantes, si bien los resultados que se van a analizar están basados en los diecinueve informantes que cumplen los dos requisitos indispensables para cumplimentar la encuesta. De estos diecinueve informantes, diez de ellos son hombres y nueve son mujeres todos ellos de diferentes países (*vid.* Figura 1).

Figura 1. Género y nacionalidad de los informantes

Informante	Nacionalidad	Género
1	Italiano	Hombre
2	Italiano	Hombre
3	Italiana	Mujer
4	Francés/americano	Mujer
5	Venezolana	Hombre
6	Corea del Sur	Mujer
7	Mexicana	Mujer
12	Holandés	Hombre

13	Italiana	Mujer
14	Español	Hombre
15	Italiana	Mujer
16	Española	Mujer
17	Francesa	Mujer
19	Puertorriqueña	Mujer
20	Español	Hombre
22	Americano	Hombre
23	Francés	Hombre
24	Español	Hombre
26	Español	Hombre

Los informantes que no aparecen en la tabla (siete de ellos) corresponden con encuestados que no son válidos y que, gracias a las dos preguntas de filtro, no pudieron continuar el formulario.

En primer lugar, tal y como hemos mencionado en el apartado de la metodología, las primeras doce preguntas, que corresponden a la primera, la segunda y tercera sección del formulario, delimitan al informante con los rasgos característicos que precisamos: directivo o directiva que habla en una L2 con su equipo de trabajo procedente de varios países. Ahora bien, los informantes dirigen un equipo de trabajo de diferentes nacionalidades, donde en muchos casos no son solo los directivos o directivas los que hablan en una L2, sino que también la plantilla se comunica en una segunda lengua. De este modo, por ejemplo, el informante número 12 –de origen holandés y con una edad de más de 50 años–, se comunica en inglés con un equipo integrado por más de 20 personas compuesto por individuos de origen español, inglés, francés, italiano, portugués, americano y colombiano, entre otras nacionalidades. Asimismo, la informante número 15, de origen italiano –entre 30-35 años–, y que está encargada de un equipo de tres personas compuesto por un inglés, un francés y un alemán, interactúa con su equipo en lengua inglesa como medio de comunicación. Una vez conseguida el o la informante requerida para la investigación, el siguiente aspecto relevante era conocer la forma en que estos directivos o directivas manejan las diferencias culturales en una empresa multicultural y de qué manera las perciben. Un entorno laboral caracterizado por la diversidad cultural tiende a provocar enfrentamientos culturales entre sus trabajadores, por desconocimiento de la propia cultura o por una falta de la inteligencia cultural (Brown, 2010; Goleman, 2004 y 2019). Para Davis y Newstrom (2003) cuando empleados de dos o más culturas se comunican aparece lo que se ha nombrado *el multiculturalismo* que consiste en el problema que sucede cuando estas culturas se mezclan y cada una de ellas lleva consigo su cultura social al trabajo.

En el formulario se han elaborado unas preguntas con el objetivo de conocer y entender cómo y qué piensan los directivos o directivas encuestados sobre este multiculturalismo, y qué importancia tiene la empatía para liderar. Sobre el primer aspecto, nos parecía significativo conocer, primero, el lugar de trabajo del informante y, segundo, la cultura de su empresa. Los resultados obtenidos reflejan que 17 directivos o directivas trabajan para una empresa internacional y 2 de los 19 informantes trabaja en una empresa nacional, ambas multiculturales. La mayoría de estas empresas, según los encuestados, tienen una cultura colaborativa, internacional o multicultural y transparente. Estas respuestas corroboran que esta cultura dominante se aleja de la cultura tradicional. Algunos de los informantes han definido su empresa, además, como inclusiva, divertida, flexible, amigable o tolerante. Esta nueva cultura se aleja del modelo tradicional que consistía en un liderazgo de gestión jerárquica y se orienta hacia un enfoque facilitador e igualitario, aunque hay que matizar que este cambio se percibe en las empresas de los EE. UU., y en partes de Europa Occidental y, en cambio, en la cultura asiática sigue arraigado el concepto de autoridad, respeto y jerarquía (Meyer, 2017).

Una vez ubicada el directivo o la directiva las siguientes preguntas versan sobre aspectos culturales y sobre la empatía en el trabajo, preguntas que se analizarán en los apartados siguientes.

### 5.3. Análisis y discusión de los aspectos culturales

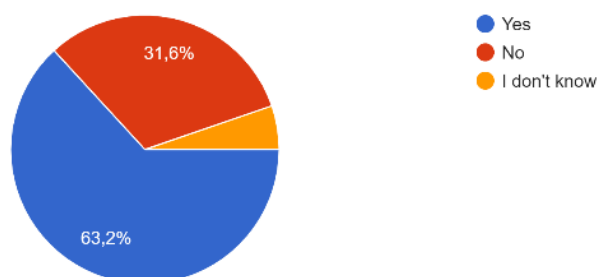
La sección del formulario que aborda los aspectos culturales pretende averiguar de qué manera los informantes experimentan las diferencias culturales y si estas pueden o no causar malentendidos en el ámbito laboral. Las preguntas de esta sección eran cuestiones acerca de la cultura y de las relaciones con personas de otra cultura. Diecisiete informantes de los diecinueve –el 89.5 %– opinan que hay una mayor diferencia cultural entre unas y otras nacionalidades y que estas disparidades pueden causar malentendidos o algún tipo de conflicto; incluso, doce de ellos (el 36.8 %) han sufrido en algún momento algún malentendido causado por estas diferencias culturales. Debido a estos choques culturales, doce de los participantes consideran necesario utilizar una estrategia comunicativa diferente dependiendo de la nacionalidad de su interlocutor (Figura 2). Asimismo,

quince de los encuestados considera que estos conflictos se han producido por una interferencia de la L1 en la L2 con la que se comunican, aunque no estiman que el malentendido fuera necesariamente porque se comunican en una L2, sino que depende de la diferencia cultural.

Figura 2. Estrategias diferentes

19. Do you use different strategies depending on the nationality of your interlocutor?

19 respuestas



Una pregunta que nos parecía significativa era la de averiguar si el informante consideraba más difícil interactuar con personas de una nacionalidad que de otra (pregunta n.º 21). Recordemos que nuestros informantes son mayoritariamente europeos, con la excepción de una americana, tres hispanos y una directiva de Corea del Sur; de ahí que los informantes nombraran nacionalidades tales como la japonesa, la china o culturas asiáticas como las más complicadas con las que interactuar. Sin embargo, el informante 12, de origen holandés, opinaba que era más complicado comunicarse con la gente de nacionalidades latinas que con otras nacionalidades; y la informante 23, de Francia, dice tener más dificultad a la hora de interactuar con italianos y alemanes. Si nos remitimos a algún informante no europeo, la informante 6, de Corea del Sur, dijo tener más dificultad con alemanes y españoles. Hubiera sido pertinente que las conclusiones reflejaran las respuestas de más informantes asiáticos para verificar si dependiendo de la lejanía de las culturas estas son las que se consideran más complicadas a la hora de evitar los malentendidos.

La pregunta 23 era una cuestión abierta para que el informante describiera una situación en la que hubiera vivido un malentendido con algún compañero de trabajo, de qué nacionalidad procedía y cuál fue la reacción tanto suya como del interlocutor. Las respuestas obtenidas son variopintas, con el factor común de que todos los malentendidos están causados por un desconocimiento de la cultura con la que se está interactuando. Por un lado, tenemos varios informantes europeos que viven una situación de equívoco con individuos de origen asiático. Un ejemplo es el del informante 5, que explica que, al solicitar una actualización o informe a una colega japonesa (inferior a él en jerarquía) acerca de un tema que sucedió en Canadá, la colega entendió la petición como una orden formal y, en consecuencia, subió a un avión y viajó a Toronto. El informante 1, de origen italiano, en una comida con tres investigadores y un estudiante chino quiso pagar la cuenta del estudiante de origen asiático y este se molestó hasta el punto de que pagó su parte y se marchó del local muy ofendido. Otro choque cultural con la cultura asiática le sucedió al informante 20 cuando en una comida entre un comité chino y americano, el comité americano le respondió al grupo chino “síéntense donde quieran”, ante la pregunta de dónde se sentaban. Esta respuesta por parte de los individuos americanos comportó unas consecuencias graves, dado que el grupo chino partió al día siguiente sin firmar los acuerdos con la empresa americana. El protocolo asiático es distinto al protocolo de otros países donde el anfitrión se sentará siempre de frente a la puerta de entrada con el invitado de honor de China a su derecha. A su alrededor se irán sentando el resto de los comensales invitados de mayor a menor rango dentro de la empresa (Guía de Negociación y Protocolo en China, Global Negotiation). De acuerdo con la cultura asiática, no cumplir con el protocolo es descortés y ofensivo, por lo que la empresa americana perdió su negociación con el grupo chino y, en consecuencia, una cantidad importante de dinero, aunque lo que realmente sucedió fue debido a una falta de inteligencia cultural. Por último, otro aspecto de la cultura asiática que también acarrea confusión es el hecho de que los asiáticos nunca dicen “no”, incluso cuando no están de acuerdo con lo que se ha dicho en una reunión, tal y como comenta el informante número 2.

Asimismo, otros malentendidos tienen que ver con el lenguaje no verbal, por ejemplo, la cronémica. El uso del tiempo no es el mismo para todos los seres humanos. La cronémica conceptual relacionada directamente con la cultura y con el concepto de puntualidad o impuntualidad es un factor que es dispar entre nacionalidades y que, por desgracia, causa muchos quebraderos de cabeza. El lenguaje no verbal corporal es otro elemento cultural que se ha de tener en cuenta. Bond-Fraser *et al.* (2008: 1) apuntan que la comunicación no verbal supone una gran parte de nuestra comunicación diaria y es parte esencial en la comunicación exitosa:

It has been estimated that up to 65% of our daily communication occurs through non-verbal means such as facial expressions, gestures, and general demeanor. Some of these expressions are innate and, therefore, have cross-cultural universality. Others gestures and expressions are learned and may have very similar meanings across cultures. However, others connote radically different, often opposite, meanings. For example, a firm handshake to westerners connotes confidence, whereas to the Japanese it demonstrates aggression. With the potential for misinterpretations, special orientation programs should be made available for professors and incoming foreign students to familiarize themselves with these cross-cultural differences.

Una situación tan cotidiana para ciertas nacionalidades puede ser totalmente opuesta para otras. Esto es lo que le sucedió al informante 14, pues en una reunión con clientes árabes estaba sentado con sus piernas cruzadas y enseñando la suela de su zapato al cliente. Este detalle, común en algunas culturas, es considerado un gesto irrespetuoso y grosero en la cultura musulmana. En 2002, el Banco HSBC (The Hong Kong and Sabanghai Banking Corporation) lanzó una campaña publicitaria con el lema: “Never underestimate the importance of local knowledge”, es decir, “nunca subestimes la importancia del conocimiento local”. El trabajo de Catalá (2017) presenta una de estas publicidades (*vid.* Imagen 1) donde el gesto de la mano, dependiendo del lugar donde se realice el gesto, aporta significados distintos. Así pues, en Egipto el gesto indica “sé paciente” y, en cambio, en Grecia el interlocutor lo interpretaría como “eso es perfecto”. Si traemos el gesto a la cultura española, el significado perfectamente podría interpretarse por “hay/había un montón de...”.

Imagen 1. Lenguaje no verbal. Las manos



Source: HSBC ad in May 2002 issue of Harvard Business Review, page 21

Curiosamente, el conflicto que vivió el informante número 14 aparece en una de esas publicidades que el banco HSBC lanzó en 2002 (*vid.* Imagen 2), donde se puede ver unas piernas cruzadas y la suela de los zapatos. Tal y como se aprecia en la imagen, para la cultura británica es una situación de relax, mientras que, para una persona de Tailandia, igual que en la cultura árabe, es considerado un gesto grosero.

Imagen 2. Lenguaje no verbal. Los pies

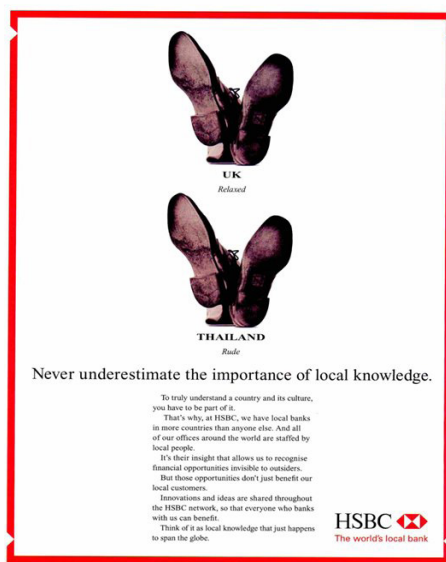


Imagen extraída de Beta-Iatefi (2003)

Dentro de las interferencias comunicativas, también la prosodia puede llevar a malentendidos, Tal es el caso de la informante 6, de Corea del Sur, que alude al tono como un mecanismo que puede comportar un choque cultural; en su caso, describe la situación que vive con su equipo de trabajo cuando interactúan con un colega alemán, el cual habla, según ella y su equipo, de forma entrecortada y fría; un tono de voz que podría interpretarse en su cultura como de enfado, aunque, en realidad, el colega está siendo cortés. Por otro lado, el informante 12, de origen holandés, fue el causante del malentendido al responder de forma muy directa a un colega. Esta forma de respuesta fue percibida por el interlocutor como un ataque personal cuando esa nunca fue la intención. El informante cuenta que tuvo que explicar sus intenciones al darse cuenta de que había ofendido a su interlocutor y reconoce que debería, primero, haber reconocido el esfuerzo del colega antes de comunicar cualquier decisión. La informante 15 también habla sobre la forma en la que se comunica la gente, en este caso los ingleses. Comenta el estilo particular que tienen, pues son más sutiles a la hora de interactuar, lo que origina que la comunicación directa pueda ser interpretada por un inglés como “rude” o “too direct”, tal y como escribió la directiva italiana en el formulario (*vid.* Anexo 4 para leer todas respuestas de la pregunta 23).

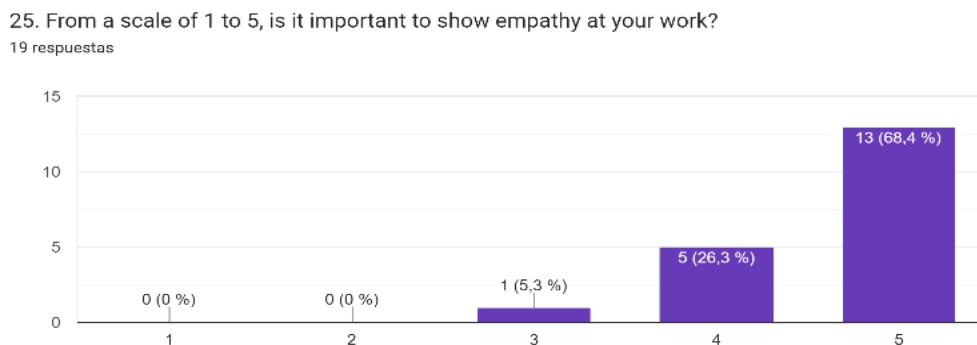
Tal y como se puede observar, los malentendidos no están causados en su mayoría por una interferencia de la L1 en la L2 (aunque sí sería el caso de la historia de la informante 6), sino simplemente por una falta de conocimiento cultural. Y estos conflictos o choques pueden darse tanto en la comunicación hablada como escrita, afectar al comportamiento o a la comunicación no verbal (como el ejemplo del informante 14).

### 5.3. Análisis y discusión de la interpretación empática

La pregunta 13, que dice así: “To be a successful leader you must... (please describe at least 3 qualities)”, se diseñó con la intención de averiguar si los directivos y directivas consideraban la empatía como una cualidad indispensable en esa lista de tres cualidades para liderar con éxito. Al revisar los resultados, podemos afirmar que la mayoría de los informantes han incluido el término “empatía” como una de las cualidades imprescindibles que ha de poseer un líder, así como la necesidad de una comunicación efectiva, junto con las cualidades de escuchar, ser paciente, amable, solidario (por mostrar algunos de los otros términos elegidos por el muestreo; *vid.* Anexo 5 para leer todas las respuestas de los encuestados).

Al no poder verificar la empatía en ningún discurso empresarial en lengua española, hemos elaborado unas preguntas en la quinta y última sección del cuestionario con el fin de valorar si los informantes, al ser líderes de un equipo, son conscientes de la influencia de la empatía en el éxito del liderazgo. Podemos corroborar que hay una conciencia de la empatía, puesto que el 68.6 % ha considerado primordial expresar empatía en el trabajo (*vid.* Figura 3), lo que significa que los valores o la cultura empresarial han cambiado en estos últimos años, y que el paradigma tradicional que consistía en que un líder debía ser firme y distante de sus empleados, ya no es el establecido (Seppälä, 2014). Según menciona Seppälä en su trabajo, existen diversos estudios y datos que han demostrado que los empleados sienten mayor confianza con líderes que son amables y empáticos. Los informantes que realizaron el cuestionario son conscientes de este cambio de mentalidad empresarial y de la forma de liderar con éxito, tal y como se puede observar en la tabla siguiente donde el valor que le conceden los directivos y las directivas a la empatía en el ámbito laboral es alto.

Figura 3. La importancia de la empatía en el trabajo

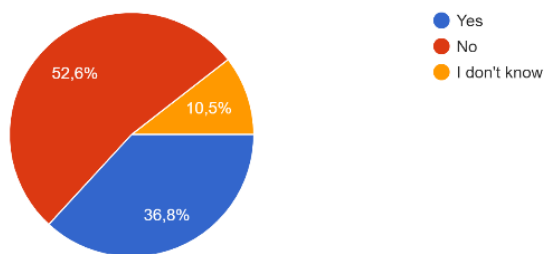


La cuestión 30 y 31 pretendía colocar al directivo o directiva en una situación concreta con el fin de que eligiera, según su forma de administrar su liderazgo, una opción. El caso que se planteaba era el siguiente: “Dos empresas se fusionan, lo que provoca que algunos puestos de trabajo sean redundantes. Esto conlleva un impacto en algunos de los miembros de su equipo”. En la pregunta 30 nos interesaba saber si el encuestado abordaría la situación de una u otra manera teniendo en cuenta el trasfondo cultural de su interlocutor. Las respuestas obtenidas están divididas entre un 36.8 % que considera que “sí” (7 de los encuestados), frente a un 52.6 % que considera que “no” (respuesta de 10 de los encuestados) (*vid.* Figura 4).



Figura 4. La fusión de dos compañías: el impacto

30. Consider the following situation: Two companies merge resulting in some jobs becoming redundant. This has an impact on some of your team...ntly taking in account their cultural background?  
19 respuestas



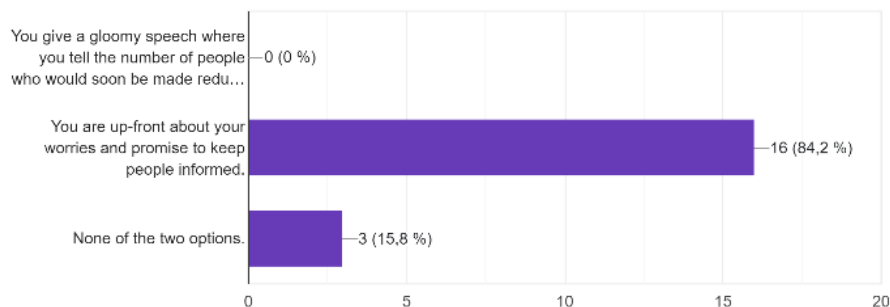
La pregunta 31 versaba sobre el mismo caso que hemos expuesto en la pregunta 30, pero en este momento se le pedía al informante que decidiera entre tres opciones que se le presentaban:

- (1) Das un discurso sombrío en el que dices la cantidad de personas que pronto serán despedidas.
- (2) Eres sincero acerca de sus preocupaciones y prometes mantener informadas a las personas.
- (3) Ninguna de las dos opciones.

Tal y como se puede advertir en la *Figura 5*, la mayor parte de los participantes ha elegido la segunda opción, es decir, la sinceridad y la de mantener a su equipo informado. Frente a esta unanimidad, tres informantes eligieron la tercera opción y, por tanto, debían entonces explicar en la siguiente pregunta qué es lo que ellos hubieran hecho. El informante 12 opta por no facilitar información más de lo necesario en tales situaciones y permanecer objetivo; frente a otro informante (n.º 15) que considera que, en vez de centrarse en las preocupaciones, intentaría que su equipo se sintieran parte del viaje y del cambio para que no lo vivieran como una situación negativa, sino como un nuevo desafío (*vid.* Anexo 6 para leer las cuatro respuestas).

Figura 5. La fusión de dos compañías: el discurso

31. Consider the following situation: Two companies merge resulting in redundant jobs in all the divisions. You call your team together and...  
19 respuestas



El aspecto significativo de la pregunta 31 consiste en que ninguno de los informantes ha elegido la primera opción “to give a gloomy speech...”, que hubiera sido una elección poco empática.

Una de las preguntas que hemos planteado al principio de este artículo era si la empatía podía verse de alguna manera afectada, dañada o perdida por la traducción, dado que la comunicación entre el directivo o la directiva y su equipo se producía en una L2. Hemos encontrado opiniones contradictorias a la hora de responder las preguntas correspondientes a este tema, dado que para un 63.2 % de los encuestados es más complicado demostrar empatía con una que con otra cultura, mientras que un 36.8 % no lo encontraba difícil (*vid.* Figura 6). Sin embargo, a pesar de esta respuesta, el 42.1 % pensaba que necesitan ser más empáticos con individuos de unas nacionalidades más que con otras, frente a un 26.3 % de los encuestados que consideraba que no y un 26.3 % que no ha sabido responder (*vid.* Figura 7).

Figura 6. La dificultad de mostrar empatía

27. When communicating with colleagues of a different cultural background, is it harder to demonstrate empathy?

19 respuestas

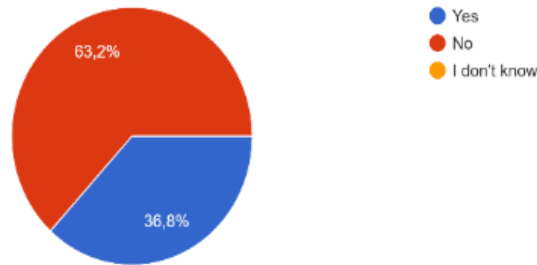
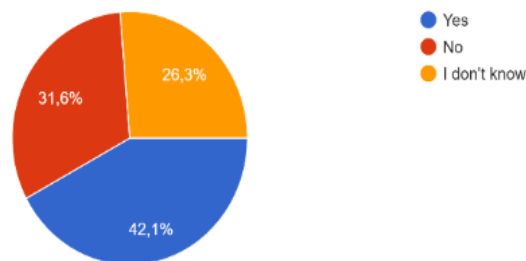


Figura 7. La empatía con las nacionalidades

29. Do you think that you need to be more empathetic with some nationalities than others?

19 respuestas



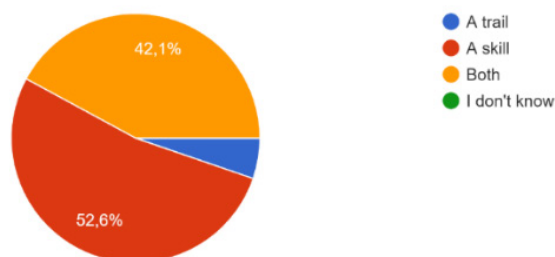
Recuérdese que la pregunta 20 y 21 del formulario hacían referencia a si el encuestado encontraba más dificultades a la hora de interactuar con algunas nacionalidades, a lo que la mitad de los encuestados respondió “sí” (*vid. supra* 5.2). Ahora en la pregunta sobre la dificultad de mostrar empatía por la diferencia cultural, 12 de los informantes creen que la cultura dificulta la demostración de empatía.

La pregunta 24 que abre este quinto apartado está directamente ligada a la última pregunta de este cuestionario. La pregunta 24: “How would you define empathy?” incluía cuatro opciones. De estas opciones, el 52.6 % de los encuestados ha considerado que la empatía es una habilidad, frente al 42.1 % que ha incluido en la definición no solo la cualidad de ser una habilidad, sino también la de ser una señal o huella, es decir, un rasgo del individuo (*vid.* Figura 8).

Figura 8. La empatía

24. How would you define empathy?

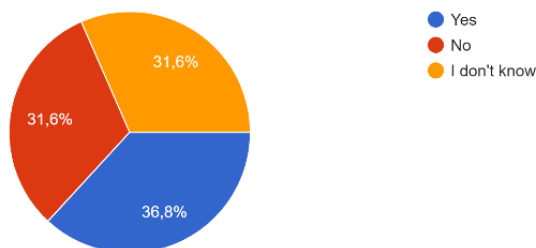
19 respuestas



La penúltima pregunta de este formulario, la pregunta 33, pretende averiguar si los directivos o directivas consideraban que la empatía era más fácil de transmitir que el comportamiento cultural, a lo que el 36.6 % contestó que sí frente a un 31.5 % que creía que no (*vid.* Figura 9).

Figura 9. Cultura o empatía: grado de dificultad

33. Do you consider that empathy is easier to convey than cultural behavior?  
19 respuestas



Todos aquellos informantes que respondieron “sí” en la pregunta 33 debían responder a la última pregunta del cuestionario y explicar por qué habían considerado que era más fácil comunicar empatía que cultura. En esta última pregunta, los informantes describen lo que para ellos es la empatía (*vid.* Figura 10). En este momento es cuando confluyen varias definiciones sobre el término empatía para un grupo de directivos y directivas. En la introducción hablamos sobre las varias disciplinas que estudian la empatía y, de qué forma cada vertiente tiene una definición o unos rasgos específicos para este término. En el ámbito que aquí nos atañe, el mundo empresarial, la empatía ha adquirido en los últimos años una gran importancia y se ve reflejada, no solo en la actitud del muestro de esta encuesta, sino también en la cantidad de artículos y estudios relacionados con este tema dentro del ámbito laboral. Hemos creído pertinente crear una tabla para mostrar las respuestas que ofrecen una realidad de lo que es considerada la empatía en el mundo profesional.

Figura 10. La empatía y la cultura

INFORMANTE 5	It’s an “Art” where you born with some skills and you learn some others. For some people it’s harder and takes more time to fully develop. This impacts the culture.
INFORMANTE 7	Empathy is a human quality possible and potential in most people; cultural traits are individually embedded in our upbringing and rooted deeply in the physical and emotional being of a person, therefore it has less of an opportunity to be understood or accepted by others.
INFORMANTE 12	Empathy is a skill one can develop. Cultural behaviour is far more difficult to change, although one can become more mindful of cultural differences.
INFORMANTE 13	It’s easier for me to show empathy rather than show a cultural behaviour because after more than 20 years in this company I feel that I can easily understand people’s needs
INFORMANTE 15	I believe that within a multicultural setting, cultural behaviour softens more and more as the time passes, which is the reason why I believe empathy is easier to convey in this specific setting. You are more used to understand other cultures and respect them. Empathy can be a result of understanding these differences.
INFORMANTE 22	I think that while cultures vary and may cause disagreements or misunderstandings, empathy is something that can be considered universal and a part of being human and interacting with others.
INFORMANTE 23	Showing empathy is about active listening, putting oneself in the other person’s shoes, and caring for their situation. Cultural behavior is more complex because you may not be familiar with all the intricacies of all the different cultures around you, to adapt your communication style for each culture. And if you manage a team of people from different cultures an communicate to them as a team, it is even more difficult to do so in a way that is effective for all of them.

De todo lo que han escrito los informantes en esta pregunta, nos gustaría resaltar algunas de las reflexiones que han realizado acerca de la empatía y del comportamiento cultural. Los participantes que respondían a esta pregunta, –recuérdese, el 31.5 % de los encuestados– fueron los que creen que es más fácil transmitir empatía que comportamiento cultural. Por un lado, se ha calificado la empatía como una habilidad innata (*a skill*, *vid.* Figura 10, informante 5, 12 y 23) con la que algunos individuos nacen. Por otro lado, la empatía ha sido definida como una habilidad que se tiene y que se puede adquirir, frente a la cultura, que es un rasgo particular y que se puede aprender (informante 7).

En suma, el hecho de que en torno a un 31.6 % de los encuestados hayan considerado más difícil la gestión de la empatía frente a un 36.8 % que haya considerado más difícil la gestión de la cultura muestra que ambas son necesarias y que ambas plantean dificultades en el ámbito laboral.

## 6. Conclusiones

En este artículo hemos podido comprobar que no es posible separar la inteligencia cultural y la empatía en un ambiente multicultural. Para poder liderar con éxito un *mánager*, este ha de ser empático; esto no significa que ha de adoptar las emociones de los otros como propias, sino que, en el ámbito laboral, la empatía supone considerar los sentimientos de los empleados junto con otros factores mientras se ejecutan decisiones inteligentes (Goleman, 2004). Un *mánager* que trabaja en una empresa multicultural, además de ser empático, ha de poseer una inteligencia cultural que le permita, no solo discernir y ver las señales de sus empleados, sino también transmitir esa empatía de manera eficaz.

Los informantes que participaron en la encuesta son conscientes de las barreras culturales existentes entre culturas y de los posibles malentendidos que la falta de conocimiento de ciertas prácticas puede conllevar. Asimismo, estos *mánager* han vivido alguna situación de choque cultural o malentendido causado por esas diferencias culturales y por la falta de conocimiento de ellas, incluso, han mencionado con qué culturas tienen más dificultad comunicativa y, en algún caso, incluso qué deberían haber hecho para evitar ese conflicto.

Hemos verificado que los informantes demuestran tener cierta empatía, gracias a la elección de algunas respuestas a preguntas que se han realizado en el cuestionario, aunque no podemos corroborar que los empleados de sus departamentos reciban de forma correcta esa empatía, puesto que no hemos podido valorar cómo transmiten realmente esa empatía ni qué elección de palabras utilizan para transmitirla ni la reacción de su equipo. Dejamos esta línea de estudio para una posible continuidad de este trabajo.

El objetivo de este artículo era averiguar si los directivos y directivas encuestados consideraban que la empatía se transmitía de forma correcta cuando el líder interactúa en una segunda lengua con un equipo de trabajo de diferentes culturas o si se veía afectada por la traducción. Por un lado, los informantes no consideraron que la L1 fuera la principal causa de los choques culturales, sino las propias diferencias culturales y su desconocimiento de ellas. Por otro lado, los encuestados no respondieron de forma unánime a la hora de decidir si era más sencillo transmitir empatía o el comportamiento cultural. Y en algunos casos los informantes han considerado más complicado transmitir empatía dependiendo de la cultura y, por tanto, han utilizado diferentes estrategias dependiendo de la cultura de su interlocutor.

Consideramos que hay demasiados aspectos culturales que pueden influir en la manera de comunicarse, desde la elección de las palabras hasta el tono de voz o la posición del cuerpo que, sin duda, pueden influir en la transmisión del mensaje y, también, en algunos casos, en la recepción de la empatía. Por esta razón, el conocimiento cultural, o como se ha denominado en este artículo la *inteligencia cultural*, es imprescindible para evitar no solo un ambiente laboral tóxico, sino también para saber leer correctamente las señales del observado y poder empatizar con él, así como para transmitirle empatía de forma eficaz en las múltiples situaciones que lo requieren en el ámbito empresarial.

## Agradecimientos

Este artículo se ha llevado a cabo, gracias a la investigadora principal del grupo de investigación VarGEmatLing (Variación genérica de la empatía lingüística) la Dra. Carolina Figueras (Universidad de Barcelona).

Un especial agradecimiento a la Dra. Anna López por sus valiosas recomendaciones.

## 7. Referencias bibliográficas

- Abramson, Neil Remington & Moran, Robert (2018). *Managing cultural differences*. Routledge: Nueva York.
- Baliga, Gurudutt & Baker, James (1985). Multinational corporate policies for expatriate managers: selection, training and evaluation. *SAM Advanced Management Journal*, vol. 50, n.º 4, (pp. 31-38).
- Bell, Katherine (2009). Empathy: Not Such a Soft Skill. *Harvard Business Review*.
- Blas Arroyo, José Luis (2005). *Sociolingüística del español*. Madrid: Cátedra.
- Brett, Jeanne; Behfar, Kristin & Kern, Mary (2006). Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*.
- Brewster, Chris (1991). *The Management of Expatriates*. London: Kogan Page Ltd./Cranfield School of Management.
- Brown Richards, Enos (2010). La administración de empleados internacionales: ¿cómo superar el choque cultural en una empresa multinacional? *Ciencias Económicas*, n.º 28, (pp. 205-215).
- Bouman, H. y Omega, I. (1995). De markt van multiculturele Misverstanden. *Intermediar*, 31(15), (pp. 53-55).
- Byram, Michael & Fleming, Michael (2001). *Perspectivas interculturales en el aprendizaje de idiomas*. Madrid: Cambridge University Press.
- Byram, Michael y Zárte, Geneviève (1994). Definitions, objectives and assessment of sociocultural competence. Strasbourg: Council of Europe.
- Calvi, Maria Vittoria (2003). El componente cultural en la enseñanza del español para fines específicos. *II Congreso Internacional de Español para Fines Específicos*. Ámsterdam, (pp.107-122).

- Canale, Michael & Swain, Merrill (1989). Theoretical basis of Communicative Approaches to Second Languages Teaching and Testing. *Applied Linguistics*, 1, (pp.1-47).
- Catalá Hall, Alicia (2017). *Qué enseñar en una clase de español con fines específicos: el análisis de necesidades*. Tesis Doctoral: Universidad de Barcelona.
- Cestero Mancera, Ana María (1999). *Comunicación no verbal y enseñanza de lenguas extranjeras*. Madrid: Arco Libros.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: MC Graw Hill.
- Davis, Keith & Newstrom, John (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Duranti, Alessandro (1997). *Linguistic Anthropology*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Felices, Angel (2003). El español de la economía desde una perspectiva nacional e internacional: programación y actividades. *II Congreso Internacional para Fines Específicos*. Amsterdam, (pp. 191-200).
- Fernández-Conde Rodríguez, Manuel (2005). *La enseñanza de la cultura en la clase de español de los negocios*. Madrid: Arco Libros.
- Figueras, Carolina (2021a). La mitigación en los discursos de salud mental. En Ridaó, S. y Y. González (Eds.) *Estudios filológicos y Lingüísticos. Homenaje al Profesor Manuel Peñalver*. Granada: Comares.
- Figueras, Carolina (2021b). Mitigation in discourse: social, cognitive and affective motivations when exchanging advice. *Journal de Pragmatics*, 25(3), (pp. 411-441).
- Figueras, Carolina (2020). Cognitive and affective dimensions of mitigation in advice. *Corpus Pragmatics*, 4(1), (pp. 31-57). <https://doi.org/10.1007/s4101-019-00064-x>.
- Goleman, Daniel (2019). Inteligencia emocional. Empatía. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Goleman, Daniel (2004). What Makes a leader? *Harvard Business Review*.
- Gómez Navarro, Lidia (2010). El componente cultural en los manuales de ELE (Nivel a1 y a2) para estudiantes de lengua Alemana. *Revista electrónica de didáctica de español lengua extranjera*. Biblioteca Virtual, n.º 11.
- Gumperz, John & Hymes, Dell H. (1972). *Directions in Sociolinguistics: The Ethnography of Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. California: Sage Publications.
- Harris, Marvin (1990). *Antropología cultural*. Madrid: Alianza editorial.
- Iglesias Casal, Isabel (1998). Diversidad cultural en el aula de E/LE: La interculturalidad como desafío y como provocación. En Moreno Fernández, F., M. Gil Burmann & K. Alonso (Eds.), *La enseñanza del español como lengua extranjera: del pasado al futuro. Actas del VIII Congreso Internacional de ASELE*, Alcalá de Henares: Publicaciones de la Universidad, (pp.463-472).
- Illamola, Cristina y Pintó-Miralles, Sila (2022). Trabajo de campo y diseño de un corpus lingüístico para analizar la empatía en interacciones médico-paciente en consultas de cirugía bucal. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 91, (pp. 143-156). <https://doi.org/10.5209/clac.81819>
- Lavob, William (1983). *Modelos sociolingüísticos*. Madrid: Cátedra.
- López, Mariana Beatriz; Filippetti, Vanessa Arán & Richaud, María Cristina (2014). Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances en Psicología Latinoamericana*, vol. 32(1), (pp. 37-51). doi: [dx.doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03](https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03).
- López Morales, Humberto (1989). *Sociolingüística*. Madrid, Gredos.
- López Samaniego, Anna (2022). Repeticiones y (re)formulaciones dialógicas en el interrogatorio judicial: reparación heteroiniciada, registro y comprensión empática de la perspectiva ajena. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 89, (pp. 247-262). <https://doi.org/10.5209/clac.79507>.
- Majaniemi, Niina (2020). *The Empathy Strategy. Turn empathy into business value*. Inglaterra: Amazon.
- Martín, Ernesto & Sabater, María Lluisa (2011). *Plan Curricular de Español de los negocios de la Fundación Comillas*. Comillas: Fundación Comillas.
- Meyer, Erin (2017). Being the Boss in Brussels, Boston, and Beijing. *Harvard Business Review*.
- Meyer, Erin (2015). *The culture map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*.
- Milà-García Alba (2022). Desacuerdo, atenuación y empatía en tutorías universitarias. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 90, (pp. 225-236). <https://doi.org/10.5209/clac.81303>
- Miquel López, Lourdes (2004). La subcompetencia sociocultural. En Sánchez Lobato, J. e I. Santos Gargallo (Eds.), *Vademécum para la formación de profesores. Enseñar español como segunda lengua (L2)/lengua extranjera (LE)*. Madrid: SGEL, (pp. 511-531). EE. UU.: Public Affairs.
- Miquel López, Lourdes & Sans, Neus (2004). El componente cultural: un ingrediente más en una clase de lengua. *Revista electrónica de didáctica de español lengua extranjera (redeLE)*, núm. 0, [Revista Cable, núm. 9, 1992].
- Momchilova, Maria (2003). Foreign language teaching and intercultural training. *Beta-Iatefl Conferences*.
- Moreno Fernández, Francisco (1990). *Metodología sociolingüística*. Barcelona: Gredos.
- Moreno Fernández, Francisco (2005). *Principios de sociolingüística y sociología del lenguaje*. Barcelona: Ariel.
- Moya Albiol, Luis (2016). *La empatía en la empresa*. Barcelona: Plataforma Editorial
- Neeley, Tsedal & Kaplan, Robert Steven (2014). What's Your language Strategy? *Harvard Business Review*.
- Oliveras, Angels (2000). *Hacia la competencia intercultural en el aprendizaje de una lengua extranjera. Estudio del choque cultural y los malentendidos*. Madrid: Edinumen.

- Pell, John (2010). *(An)Other Way: Pragmatic Empathy as Response to Discursive conflict*. Tesis Doctoral. University of North Carolina at Greensboro.
- Poyatos, Fernando (1994). *La Comunicación no verbal: cultura, lenguaje y conversación*, vol. 1. Madrid: Istmo.
- Rameson, Lian & Lieberman, Matthew (2009). Empathy: A social Cognitive Neuroscience Approach. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(1), 94-110. doi. 10.1111/j.1751-9004.2008.00154.x.
- Salaberri Ramiro, Sagrario (2007). Competencia comunicativa intercultural. Junta de Andalucía.
- Sánchez, Patti (2018). The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy. *Harvard Business Review*.
- Stoetzel, Jean & Girard, Alain (1973). Las encuestas de opinión pública. Madrid: Instituto de la opinión pública.
- Seppälä, Emma (2014). The Hard Data on Being a Nice Boss. *Harvard Business Review*.
- Tano, Marcelo (2011). El componente cultural en el aula de EFE de nivel intermedioavanzado. *IV Congreso Internacional de Español para Fines Específicos*. Ámsterdam.
- Trujillo Sáez, Fernando (2002). Towards interculturality through language teaching: argumentative discourse. *CAUCE, Revista de Filología y su didáctica*, 25, (pp. 103-119).
- Van Hooft, Andreu y Korzilius, Hubert (2001). La negociación intercultural: un punto de encuentro. La relación del uso de la lengua y los valores culturales. *I Congreso Internacional de Español para Fines Específicos*. Ámsterdam, (pp. 44-56).
- Wilsom, Ernest James (2015). Empathy Is still Lacking in the Leaders Who Need it Most. *Harvard Business Review*.
- Zaki, Jamil (2019). Making Empathy Central to Your Company Culture. *Harvard Business Review*.