



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Comunicación Internacional

Trabajo Fin de Grado

# **Análisis comparativo del protocolo internacional entre los sistemas occidental y árabe**

Diferencias y similitudes culturales entre la Unión  
Europea y la Liga Árabe

Estudiante: **Rocío Rubio Platas**

Dirección: Prof. Blanca Hernández Pardo

Madrid, abril de 2022

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	1
1.1.	Finalidad y motivos.....	1
2.	Estado de la cuestión.....	3
2.2.	Introducción al protocolo institucional .....	3
2.3.	Diferencias y similitudes institucionales .....	3
2.4.	Algunas negociaciones entre países occidentales y árabes .....	5
3.	Marco teórico .....	6
3.1.	Definición de protocolo .....	6
3.2.	El protocolo según el tipo de acto .....	7
3.3.	El protocolo según su naturaleza .....	8
3.4.	El protocolo según la situación comunicativa.....	9
3.4.1.	Protocolo según su dimensión pragmática .....	9
3.4.2.	Protocolo según su dimensión comunicativa.....	9
3.5.	Tipos de negociaciones .....	10
3.6.	¿En qué consiste el protocolo institucional?.....	11
3.7.	Protocolo institucional en culturas occidentales .....	12
3.8.	Protocolo institucional en culturas árabes.....	13
3.9.	Instituciones objeto de análisis .....	14
3.9.1.	Unión Europea .....	14
3.9.2.	Liga Árabe .....	15
3.10.	Parámetros de análisis: la taxonomía cultural de Schwartz .....	16
3.10.1.	Conservadurismo .....	16
3.10.2.	Autonomía afectiva.....	16
3.10.3.	Jerarquía.....	17
3.10.4.	Compromiso igualitario .....	17
3.10.5.	Autonomía intelectual.....	17

3.10.6. Dominio .....	18
3.10.7. Armonía .....	18
3.11. Teoría cultural de Hofstede .....	18
3.11.1. Distancia al poder .....	19
3.11.2. Individualismo – Colectivismo .....	19
3.11.3. Masculinidad – Femenidad .....	19
3.11.4. Evasión de la incertidumbre .....	20
3.11.5. Orientación a largo plazo .....	20
3.12. Parámetros adicionales .....	20
3.12.1. Idiomas .....	20
3.12.2. Valores éticos .....	21
3.12.3. Cronemia .....	21
3.13. Parámetros de comunicación no verbal .....	22
3.13.1. Proxémica .....	22
3.13.2. Kinésica .....	22
3.13.3. Háptica .....	23
3.13.4. Oculésica .....	23
4.    Objetivos y preguntas que se pretenden contestar .....	25
4.1.    ¿Cuáles son las principales similitudes entre los dos sistemas analizados? ..	25
4.2.    ¿Cuáles son las principales diferencias entre los dos sistemas analizados? ..	25
4.3.    ¿Cuál es el método más adecuado para el acuerdo: la unión o la separación de valores? .....	25
5.    Metodología del trabajo .....	27
5.1.    Parámetros del análisis comparativo .....	27
5.1.1.    Estructura de las instituciones .....	27
5.1.2.    Influencias religiosas y contextos culturales .....	27
5.2.    Comunicación no verbal .....	28

6.	Análisis y discusión .....	29
6.1.	Comparación según su estructura interna .....	29
6.1.1.	Estructura de la Liga Árabe: .....	29
6.1.2.	Estructura de la Unión Europea: .....	29
6.1.3.	Comparación de las estructuras institucionales .....	30
6.2.	Comparación según su religión y su cultura .....	32
6.2.1.	Influencia del cristianismo en los procedimientos de la Unión Europea	32
6.2.2.	Influencia del islam en los procedimientos de la Liga Árabe.....	33
6.3.	Comparación según la taxonomía cultural de Schwartz .....	34
6.4.	Comparación según los parámetros culturales adicionales: el idioma, la ética y la cronemia.....	38
6.5.	Comparación según la comunicación no verbal .....	41
6.5.1.	La proxémica .....	41
6.5.2.	La kinésica .....	42
6.5.3.	La háptica.....	43
6.5.4.	La oculésica .....	44
7.	Conclusiones .....	45
7.1.	Respuestas a las preguntas iniciales.....	45
7.1.1.	Principales similitudes entre los dos sistemas analizados .....	45
7.1.2.	Principales diferencias entre los dos sistemas analizados .....	46
7.1.3.	Unión o separación de valores .....	47
7.2.	Continuidad de la investigación.....	48
	Referencias	49

## **1. Introducción**

El protocolo es una disciplina que está empezando a tomar fuerza en los últimos tiempos. Cada vez existen más ciclos de formación dedicados al protocolo y a la organización y gestión de eventos, lo que refleja la necesidad de competencias en dicho campo. Esta disciplina se compone de diferentes aspectos que harán que un acto o un evento determinados discurran perfectamente, llegando así a la obtención de los objetivos previamente establecidos.

Existen numerosos tipos de situaciones que requieren una acción protocolaria, y que se multiplican constantemente en un mundo globalizado. El protocolo no tendría lugar si no fuera por las interacciones humanas, es algo intrínseco a ellas. Y en una sociedad global en la que nos relacionamos con todo tipo de personas, estas interacciones pueden ser de diversas índoles.

Cuando se trata de intercomunicaciones empresariales o de carácter oficial, resulta imprescindible contar con una serie de normas o indicaciones que guíen a los participantes en el diálogo para evitar malentendidos u ofensas no pretendidas. Si los hablantes pertenecen al mismo contexto sociocultural o se conocen de antemano, dichas normas podrán ser más sutiles, ya que la interactividad resultará más fluida y requerirá menos apoyo. Sin embargo, en el caso en el que los hablantes provengan de culturas diferentes y establezcan un diálogo sobre una cuestión de mayor gravedad o importancia, la situación se considerará más delicada y, por lo tanto, precisará de unas pautas a seguir para el desarrollo fluido de la conversación.

### **1.1. Finalidad y motivos**

Las conversaciones con personas con una cultura diferente pueden suponer un contratiempo si no se tienen en cuenta las costumbres del otro interlocutor. Por este motivo, resulta de suma importancia poseer un mínimo conocimiento sobre las diferencias culturales existentes entre los hablantes, para establecer un trato adecuado para ambas partes en una situación comunicativa intercultural. De no cuidar estos aspectos extralingüísticos, se corre el riesgo de ofender al interlocutor y de arruinar el intercambio comunicativo. Esto resulta especialmente importante en asuntos tan relevantes como las negociaciones internacionales o los tratados entre países, es decir, en situaciones de comunicación política o de relaciones internacionales.

En este trabajo, se hablará de la cultura árabe y la occidental como participantes en una situación comunicativa. La primera es muy similar, en muchos aspectos, a la occidental y, de hecho, históricamente contribuyó a su formación (El Masry Badran, 2021). Sin embargo, ambos contextos cuentan con sistemas socioculturales diferentes y tienen costumbres, ritos y formas de proceder distintas. Resulta innegable que dos personas provenientes de cada uno de estos dos sistemas culturales no muestran las mismas tendencias a la hora de comunicarse o de establecer un diálogo.

Algunas de dichas diferencias se hacen evidentes en la primera toma de contacto entre una persona proveniente de un país occidental y un hablante árabe. Sin embargo, otras pasan más desapercibidas, por lo que es necesario extremar la precaución y cuidar todos los aspectos en el trato con el interlocutor.

Resulta incorrecto asumir que la forma de interactuar propia representa una actuación aceptable para cualquier receptor de la situación comunicativa. Por ello, como ya se ha mencionado, se hace necesario conocer las costumbres ajenas o, al menos, tenerlas en cuenta en el momento de la interacción (Lafuente Millán, 1998, pág. 109).

La cultura árabe es especialmente atractiva en el contexto de este trabajo, ya que no existe gran cantidad de información publicada sobre sus costumbres en situaciones comunicativas en el ámbito de la política y de las relaciones internacionales. Esto mismo no ocurre con los países asiáticos, con quienes las naciones occidentales han mantenido numerosas negociaciones comerciales y económicas. En lo que se refiere a los países árabes, lo cierto es que gran parte de las negociaciones establecidas con ellos por parte de los occidentales se deben principalmente a una necesidad determinada. Este es el caso de los tratados de vecindad firmados por obligación debido a la cercanía geográfica o de los acuerdos políticos generados por el miedo a las amenazas que surge del desconocimiento cultural.

Por los anteriores motivos, los objetivos de este trabajo comprenderían definir las diferencias entre ambas culturas (occidental y árabe), explicar su sentido desde ambos puntos de vista, y establecer unas indicaciones que permitan a los hablantes tener una interacción satisfactoria para ambas partes.

## **2. Estado de la cuestión**

### **2.2. Introducción al protocolo institucional**

El protocolo institucional permite diferenciar el sistema organizacional de un país del de los demás (Martínez Sánchez, 2013, pág. 70). Este tipo de protocolo está enormemente relacionado con la comunicación institucional y, de hecho, forma parte de ella.

En la organización de eventos, el protocolo se convierte en una herramienta de comunicación, ya que la impecabilidad de la gestión y la organización del acto no supone el aspecto más importante (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 159). Cuestiones como dónde colocar cada bandera o dónde sentar a cada participante no resultan cruciales a la hora de establecer un protocolo. Lo esencial es el mensaje no verbal que estas acciones van a transmitir (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 159).

De esta manera, el protocolo institucional constituye la representación visual del poder, ya que engloba una mayor cantidad de aspectos que la mera organización espacio-temporal. El protocolo se compone de una serie de demostraciones de equilibrio, orden y creatividad por parte de sus responsables. Además, traza unos códigos de comportamiento y de cortesía dentro de los límites de los actos oficiales (Martínez Sánchez, 2013).

La comunicación constituye un aspecto intrínseco de la política y de los procesos administrativos de los países. Éste es el motivo por el que la comunicación protocolaria conforma un elemento fundamental de las relaciones públicas institucionales y está siempre presente en la planificación, la organización y la gestión de los actos públicos oficiales (Martínez Sánchez, 2013, pág. 65).

### **2.3. Diferencias y similitudes institucionales**

A la hora de comunicarnos, los seres humanos emitimos un discurso, denominado «locución». Esta ejerce una fuerza discursiva con el objetivo de influir en los receptores del mensaje, llamada «fuerza ilocutiva» (Lafuente Millán, 1998, pág. 109). Ambos aspectos de la comunicación trasladan la necesidad de emplear unas estrategias tanto lingüísticas como extralingüísticas que buscan ejercer el efecto deseado en los oyentes. Dichas estrategias dependerán de cada cultura. Lo mismo ocurre en el contexto de las relaciones institucionales, ya que estas se construyen sobre la base del funcionamiento de las relaciones personales.

En su ensayo sobre negociación intercultural, Enrique Lafuente, profesor en la universidad de Zaragoza, expone cómo los integrantes de cada comunidad (regida por la cultura del país en cuestión) siguen una serie de criterios distintos de los del resto de comunidades. Cada sistema discursivo se construye a partir de los aspectos culturales de la comunidad que lo utiliza. De esta forma, cada usuario entenderá su propio sistema discursivo como aceptable, porque para él lo es (Lafuente Millán, 1998, pág. 110).

Sin embargo, esto puede generar conflictos en el caso de intercambios interculturales, debido a las diferencias entre los sistemas discursivos de los participantes en dicha situación comunicativa. Esto es especialmente importante cuando hablamos de intercambios institucionales, ya que poseen una repercusión mucho más considerable que los interpersonales.

Cada país cuenta con características diferentes en cuanto a sus instituciones y a la manera en la que estas se rigen, lo que refleja diferencias entre dichos sistemas discursivos. Un ejemplo de ello son lo que se entiende por «precedencias».

Las precedencias son las normas que establecen aspectos como la colocación de las personas en un espacio físico o los turnos de palabra (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 159). Esta no se establece en función de la relevancia o del honor de cada participante, lo cual respondería a juicios subjetivos. En eventos internacionales, dicha precedencia suele establecerse según el número de personas que representa cada asistente. De esta forma, la intervención del representante de un país con mayor población tendrá lugar antes de la de quien representa a una nación menos poblada (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 159).

A título individual, en los actos oficiales públicos de un país, la precedencia vendrá dictada por las leyes sujetas al Derecho de la nación en cuestión. En el caso de España, son los artículos del 10 al 16 del *Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias del Estado*, los que regulan la ordenación de los participantes en los actos españoles (Boletín Oficial del Estado, 2021, págs. 149-152).



## 2.4. Algunas negociaciones entre países occidentales y árabes

Con el propósito de establecer un precedente de deliberaciones entre países occidentales y árabes, se aportará a modo de ejemplo el resumen de una negociación pasada de este ámbito.

La situación que se describe a continuación es la que conllevó a la firma del *Tratado de amistad, buena vecindad y cooperación* entre el Reino de España y la República Argelina Democrática y Popular, por su denominación oficial (Boletín Oficial del Estado, 2003, pág. 39752). Dichas conversaciones tuvieron lugar a finales del año 2002; el tratado se firmó el 8 de octubre del mismo año en Madrid y entró en vigor el 30 de octubre de 2003, según la ficha oficial del Ministerio de Asuntos Exteriores español referente a Argelia (Ficha país: Argelia, 2021). El tratado fue publicado por primera vez en el Boletín Oficial del Estado, el 11 de noviembre de 2003 (Boletín Oficial del Estado, 2003, pág. 39752).

El documento objeto de resumen se compone de 15 artículos en total y de 8 principios generales que recogen las intenciones de ambas partes. Dichos principios son los que siguen:

- el respeto a la legalidad internacional,
- la igualdad soberana,
- la no intervención en asuntos internos,
- la abstención de recurrir a la amenaza o al uso de la fuerza,
- el arreglo pacífico de las controversias,
- la cooperación para el desarrollo,
- el respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de las personas, y
- el diálogo y comprensión entre culturas y civilizaciones (Boletín Oficial del Estado, 2003, págs. 39752-39753).

Se trata de un acuerdo entre España y Argelia que establece unas normas de cortesía y de vecindad para asegurar una convivencia favorable para ambos.

### 3. Marco teórico

#### 3.1. Definición de protocolo

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el protocolo es el «conjunto de reglas establecidas por norma o por costumbre para ceremonias y actos oficiales o solemnes». De forma más precisa, Martínez Sánchez define el protocolo como el «conjunto de normas y disposiciones legales vigentes que rige los actos oficiales en conjunto con los usos, costumbres y tradiciones de los pueblos» (Martínez Sánchez, 2013, págs. 63-64).

Tomando como referencia las dos anteriores definiciones, podríamos decir por lo tanto, que se entiende por *protocolo* el conjunto de normas que rigen los comportamientos en actos oficiales.

Una vez definido, es necesario proporcionar una explicación del concepto desde el punto de vista del contenido. El protocolo deriva de dos fuentes ciertamente marcadas: la norma y la costumbre (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 160). Los saludos, los tratamientos de cortesía y la distancia interpersonal entre dos interlocutores en una situación comunicativa conforman factores que vienen dados por las costumbres sociales y el contexto histórico de cada persona y del país en el que se enmarca. Por su parte, otras actuaciones como puede ser el turno de palabra en la sesión de un parlamento legislativo o el orden de las banderas en una reunión internacional conforman aspectos pensados y establecidos de antemano, es decir, por una decisión libre y deliberada.

Se observan así dos categorías de elementos que forman parte de un código de protocolo y, sin embargo, no tienen nada que ver entre sí. Ello se debe a que, como se ha indicado, algunos elementos protocolarios provienen de la costumbre social y la tradición (los primeros mencionados), mientras que otros vienen dados por unas normas preestablecidas y consensuadas de forma deliberada (los segundos) (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 160).

Asimismo, dentro de dicho concepto se pueden encontrar aspectos protocolarios en ceremonias de cualquier orden, tales como una boda, un funeral, o el recibimiento de un dirigente político extranjero (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 160). Los dos primeros son escenarios que necesitan de cierta convivencia social, aunque flexible, mientras que el tercero requiere unos códigos de conducta estrictos e inalterables.

### **3.2. El protocolo según el tipo de acto**

La razón de que existan discrepancias protocolarias a la hora de llevar a cabo un acto ceremonial como los mencionados anteriormente se debe a que este tipo de situaciones son clasificables en dos grupos principales y, por tanto, el protocolo como concepto que se aplicará será distinto en cada caso: por un lado, destacamos las ceremonias solemnes (que pueden ser más o menos oficiales) y, por otro, los actos oficiales (que vienen dados por una institución oficial) (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 161).

Con base en la clasificación anterior, los actos protocolarios del primer tipo de acto (que se podría entender como «no oficial» o «solemne») se definen, por lo general, por la costumbre. A modo de ejemplo, mencionamos el color nupcial tradicional con el que viste una novia, que varía de un país a otro. Por otra parte, el protocolo del segundo tipo de actos se establece según la norma, que es fija y que depende de un poder público. Este segundo tipo comprendería, por ejemplo, la forma de saludar a miembros de la realeza de un país determinado (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 160).

Dentro de los actos considerados «oficiales» observamos a su vez una subdivisión que merece la pena destacar por el impacto que posee el protocolo en ellos: los eventos de carácter público y general y los eventos de carácter especial (Ponencias del curso de protocolo, 2018, pág. 160).

Los actos generales son eventos organizados por organismos públicos, ya sea el Estado (Corona o Gobierno) o una administración pública, autonómica o local. Por su parte, los actos especiales conforman eventos organizados por cámaras legislativas, el ejército, el poder judicial y las corporaciones de derecho público (Villanueva López, 2019, pág. 5).

El procedimiento de actuación protocolaria de los dos anteriores tipos de actos suele dirigirlo el Servicio de Protocolo del Estado, ya que estos requieren una estructura regida por normas protocolarias oficiales (Villanueva López, 2019, pág. 6). En otras palabras, los actos oficiales emplearán reglas de protocolo institucional que, como ya se ha mencionado, provienen de los poderes públicos específicos de cada país o localidad.

Los actos de carácter no oficial (o solemnes), por su parte, están organizados por entidades privadas, ya sean empresas, personas o asociaciones. Este tipo de actos requiere

una simbiosis entre el protocolo oficial y la costumbre social ya que, aunque no dependen de organismos oficiales, existe una alta probabilidad de que alguno de los asistentes sea una personalidad eclesiástica o política. Por ello, la forma más apropiada de proceder es ceñirse a las normas protocolarias oficiales (Villanueva López, 2019, pág. 6). Dicha simbiosis recibe el nombre de protocolo empresarial, ya que es la entidad anfitriona del evento quien establece las normas de este (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 161).

### **3.3. El protocolo según su naturaleza**

En el apartado anterior, se ha afirmado que el protocolo reúne las normas que se deben seguir en los procedimientos de los actos oficiales. Sin embargo, existen numerosos tipos de actos, como ya se ha comentado. Así, estos se llevarán a cabo de una manera u otra en función de la entidad que los celebre y del país en el que se desarrollen (Martínez Sánchez, 2013, pág. 66).

En este sentido, el protocolo se divide en dos grandes ramas: el protocolo institucional, que corresponde a organismos públicos y político-administrativos, y el protocolo empresarial, que tiene lugar en organismos privados (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 161).

El primero de ellos se compone de unas normas fijas que deben respetarse, y es característico de cada país y sistema, ya que es el poder público quien establece sus procedimientos (Martínez Sánchez, 2013, pág. 65). Por su parte, el protocolo empresarial posee un margen mayor en cuanto a modificaciones o variaciones, ya que, al ser propio de cada organización, se adapta a las necesidades de cada una (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 161).

Además de los dos tipos principales de protocolo mencionados con anterioridad, existe un tercero que resulta interesante mencionar: el protocolo social. Este se rige en mayor medida por la costumbre y la tradición que por unas normas rígidas establecidas por una entidad específica (Ponencias del curso de protocolo, 2018, pág. 107). El protocolo social se constituye con las normas de cortesía, usos y costumbres que rigen las relaciones personales diarias. Dichos aspectos vienen determinados por numerosos factores, tales como las normas de etiqueta, que dependen del lugar y del momento histórico, de la intuición y del sentido común de cada persona, así como de su personalidad en muchas de las ocasiones (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 160).

### **3.4. El protocolo según la situación comunicativa**

Al margen de la división anterior de los protocolos según su origen o fuente, encontramos que los eventos requieren distintos tipos de protocolo en respuesta a dos características propias de la situación comunicativa: la naturaleza de su función y el público a quien van dirigidos (Villanueva López, 2019, pág. 5).

#### **3.4.1. Protocolo según su dimensión pragmática**

Como menciona y más adelante describe Villanueva López (Gestión de protocolo, 2019, pág. 6), los actos protocolarios pueden requerir tres enfoques de protocolo distintos: estructural, de gestión o de atención. A menudo, es el conjunto de los tres lo que asegura el éxito de un evento (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 161).

En primer lugar, el protocolo estructural define qué elementos van a conformar la estructura plástica del evento (entre otros, el mobiliario, los equipos de sonido o los proyectores) (Villanueva López, 2019, pág. 6).

Por su parte, el protocolo de gestión describe el funcionamiento del evento: el objeto del acto, el orden de la celebración o el funcionamiento de las acciones que se van a llevar a cabo, por ejemplo. En definitiva, el protocolo de gestión define la logística del evento y gestiona todos los aspectos necesarios para el correcto desarrollo del acto (como la impresión de invitaciones o la contratación del *catering*) (Villanueva López, 2019, pág. 7).

En último lugar, el protocolo de atención se encarga de la asesoría personal en el evento. Se centra en las personas asistentes al acto y establece las pautas que se deben seguir para tratar con corrección a cada una de ellas (de acuerdo con las costumbres propias de cada país, es decir, en cuanto a saludos, turnos de palabra y espacio personal, entre otros). El protocolo de atención cuida los aspectos que hay que tener en cuenta para garantizar la mejor experiencia de los invitados durante el transcurso del evento (Villanueva López, 2019, pág. 7).

#### **3.4.2. Protocolo según su dimensión comunicativa**

En lo que respecta al segundo factor, el receptor, los actos emplearán protocolos propios de cada colectivo dependiendo del público al que vayan dirigidos. Si se trata de un evento religioso, se utilizarán unos códigos protocolarios eclesiásticos. En cambio, si el evento es internacional, se tendrá en cuenta el diplomático. Por otro lado, si el público

se encuentra formado por miembros del ejército, se emplearán normas protocolarias militares. Otros tipos de eventos utilizarán el protocolo social, dependiendo de las necesidades del público (Villanueva López, 2019, pág. 7).

### 3.5. Tipos de negociaciones

Una vez definido el concepto de «protocolo», podemos diferenciar entre distintos tipos de negociaciones. Esta información es relevante porque en función del tipo de negociación que se tenga entre manos, resultará más útil emplear métodos protocolarios de una tipología u otra. El factor más importante a tener en cuenta en este sentido es el valor otorgado a la relación personal entre los interlocutores. Existen cuatro tipos de negociaciones, en función de la valoración que se haga de la relación con la otra persona o entidad que representa respecto al resultado de la negociación (el objetivo que se busque conseguir) (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 33):

- Las negociaciones colaborativas tienen lugar cuando los interlocutores tienen metas en común y se benefician mutuamente, de forma que ambos salen ganando y califican la negociación como satisfactoria. Los resultados de estas negociaciones responden, por lo tanto, a un modelo de «ganar-ganar».
- Las negociaciones acomodativas suelen dar un resultado de «perder-ganar». Esto significa que uno de los interlocutores da más importancia a la relación personal que mantiene con la otra persona y procura establecer una confianza que le aportará beneficios a largo plazo. Por este motivo, está dispuesto a ceder en la negociación presente.
- Las negociaciones evitativas, por su parte, obtienen una resolución de «perder-perder», ya que se componen de dos partes que ceden en la persecución de sus objetivos individuales y que luchan por no ofender a la otra persona, manteniendo así la relación, pero sin obtener beneficios inmediatos.
- Las negociaciones competitivas, por último, cuentan con un resultado de «ganar-perder», ya que responden a la búsqueda del beneficio propio y no a la valoración de las relaciones personales entre los interlocutores. En estas negociaciones, la parte más insistente o agresiva obtiene mejores resultados (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 33).

Teniendo en cuenta la división anterior, las estrategias que se deberán seguir en un acto institucional responderán tanto a los objetivos de la negociación como al tipo de protocolo utilizado.

### **3.6. ¿En qué consiste el protocolo institucional?**

Como se ha definido brevemente en el apartado anterior, el protocolo institucional es un conjunto de normas rígidas que son establecidas por un poder público o administrativo, y que rigen los comportamientos y la forma de proceder en los actos oficiales, organizados por entidades o personalidades públicas, o dirigidos a ellas (del Mar Sánchez-González, 2017, pág. 160). Resulta sumamente importante que este tipo de actos transcurran con la máxima perfección posible, ya que hay mucho en juego. Esto se refleja en el ejemplo que se va a exponer a continuación:

En el mes de octubre de 2013 tuvo lugar el acto de entrega de las Medallas de Honor de Fomento del Trabajo y de los Premios Carles Ferrer Salat, al que estaban invitados varios dirigentes públicos españoles. Entre los invitados se encontraba Mariano Rajoy, presidente del Gobierno en el momento y Artur Mas, presidente de la Generalidad de Cataluña por entonces. Rajoy no pudo asistir, porque se encontraba en la Cumbre Iberoamericana en Panamá, por lo que Soraya Sáenz de Santamaría (vicepresidenta del Gobierno en aquel momento) acudió en su lugar. El Palacio de la Moncloa comunicó que la vicepresidenta asistiría como titular en funciones. Al saber que Sáenz de Santamaría acudiría en representación del gobierno y no como vicepresidenta, Artur Mas decidió que tampoco asistiría, ya que el rol de la vicepresidenta, que le otorgaba funciones representativas, le impedía a él presidir la ceremonia. La representación del gobierno catalán en el acto fue entonces delegada en el consejero de Empresa y Empleo, Felip Puig. Los organizadores del evento decidieron dejar vacía la silla que iba a ser ocupada por Artur Mas, lo que hizo aún más evidente su ausencia y el conflicto que reflejaba (Martínez Sánchez, 2013, pág. 71).

Este es un ejemplo de lo importante que resulta el protocolo en los actos oficiales, ya que el hecho de dejar una silla vacía puso de manifiesto un conflicto entre dos dirigentes españoles, cuando habría sido posible disimularlo para las personas que no estuvieran al corriente (Martínez Sánchez, 2013, pág. 71).

Las instituciones que ejercen como anfitrionas en actos oficiales suelen contar con un equipo dedicado específicamente a cuestiones como organizar las bienvenidas, el trato

y las despedidas de los asistentes, la concertación de las reuniones y los programas, la elección los regalos oficiales y la planificación de los menús, entre otras, para asegurarse de que todos los elementos que componen el acto funcionan correctamente (Duch Guillot, 2006, pág. 1). De esta manera, cada país contará, en la mayoría de los casos, con un «servicio de protocolo del Estado», que reúne a un equipo encargado de todas estas funciones (Duch Guillot, 2006, pág. 1).

El protocolo institucional de carácter diplomático, es decir, para actos internacionales o que incluyen a personas de distintas nacionalidades, ha sido en muchas ocasiones un ejemplo y referente para los códigos protocolarios de los países individuales. El protocolo es, al fin y al cabo, un código de comunicación, por lo que se hace necesario conocerlo para desenvolverse adecuadamente en actos de relevancia internacional (Ponencias del curso de protocolo, 2018, pág. 265).

### **3.7. Protocolo institucional en culturas occidentales**

Edward Hall habló por primera vez del *contexting* (Lafuente Millán, 1998, pág. 112), que designa tanto la información transmitida como la asumida en los intercambios de información. Se podría definir como el grado de usabilidad del contexto en una interacción, es decir, la cantidad de datos extralingüísticos que las personas tienen en cuenta al tomar parte en una conversación. Existen culturas con alto uso del contexto y culturas que hacen un uso más bajo de este elemento. Las primeras utilizan los aspectos extralingüísticos de la interacción en cuestión como factores cargados de significado. Por el contrario, las culturas con bajo uso del contexto se centran en la información transferida de forma literal, con palabras (Lafuente Millán, 1998, pág. 112).

Las culturas occidentales son del segundo tipo, es decir que valoran enormemente la comunicación verbal y la explicitación a la hora de analizar el mensaje transmitido. Este es el modelo discursivo de los países occidentales, que supone la base de sus sistemas institucionales. En otras palabras, el protocolo institucional occidental otorga una gran importancia a las fórmulas verbales y los actos explícitos como forma de comunicación, y se basa en ellos. Ello suscita en las personas provenientes de culturas de alto contexto una percepción de aquellas pertenecientes a culturas de bajo contexto y, por lo tanto, a sistemas discursivos diferentes, como innecesariamente literales y directos, rayando en la falta de tacto o educación (Lafuente Millán, 1998, pág. 112).



Lo anteriormente explicado comprende las bases sociológicas en las que se sostienen los sistemas protocolarios occidentales, entre ellos el europeo, del que se va a hablar a continuación. Cada Estado cuenta con sus propias normas protocolarias internas, que definen aspectos como las precedencias, el personal implicado en cada acto y los procedimientos que se deben seguir a lo largo del evento. Sin embargo, existen normas consensuadas que rigen el protocolo internacional entre los países occidentales (que poseen características similares) para evitar ruidos comunicativos que deriven en desastres diplomáticos (Ponencias del curso de protocolo, 2018, pág. 265).

Dichas normas narran los tipos de misiones oficiales (diplomáticas o consulares), el rango de las jefaturas, los tipos de acreditación, y las partes de un evento, así como la forma de proceder en ellos. Definen también aspectos como la etiqueta de vestimenta en actos oficiales o la forma de saludar a cada asistente. Todas estas directrices se encuentran recogidas en los reglamentos internos de cada país europeo, con indicaciones sobre cómo proceder en casos excepcionales. Los miembros del servicio de protocolo de cada institución con alcance internacional son los encargados de seguir dichas directrices y asegurarse de que todo discurre según lo estipulado (Ponencias del curso de protocolo, 2018, pág. 281).

### **3.8. Protocolo institucional en culturas árabes**

Por su parte, las culturas con alto uso del contexto analizan más las pausas y los silencios, considerando molesto e innecesario explicar información implícita. Ejemplos de este sistema son las culturas asiáticas o árabes, que se oponen abiertamente al conocido interés occidental por abordar un tema sin rodeos, y se centran más en la manera de decir las cosas que en aquello que se dice expresamente (Lafuente Millán, 1998, pág. 112). Ello provoca que las culturas de bajo contexto perciban a las personas con alto uso de él como demasiado ambiguas o imprecisas a la hora de comunicarse con ellas. Las personas provenientes de culturas árabes tienen una forma de comunicarse diferente a la de aquellas de países occidentales (Lafuente Millán, 1998, pág. 112).

En ciertas ocasiones, entendemos el protocolo como un concepto relativamente reciente. Sin embargo, se trata de una noción muy anterior a nuestros tiempos. La cultura árabe, una de las grandes influencias de la historia de la humanidad, cuenta con referencias al protocolo desde la Edad Media (Capilla Calvo, 2013, pág. 55).

*Adab* (en árabe أدب) es un concepto que designa la educación civilizadora en forma de un conjunto de conductas y normas sociales (Capilla Calvo, 2013, pág. 52). Este término fue evolucionando a lo largo del tiempo hasta adquirir la interpretación de elegancia y cortesía. *Adab* no regula únicamente los espacios y las situaciones oficiales, sino que tiene su origen en el protocolo social, que tanta relevancia posee en el mundo árabe; relevancia tal que las bases que lo sustentan son prácticamente las mismas que las del protocolo oficial. En las culturas árabes, por lo tanto, las normas de conducta representan una importancia similar tanto en el ámbito privado y comunitario como en el público (Ponencias del curso de protocolo, 2018, pág. 322), por lo que los protocolos oficiales no difieren en gran medida de las costumbres sociales de cortesía.

De esta manera, el protocolo en las culturas árabes se encuentra sumamente unido a las situaciones que podrían darse en la vida cotidiana de cualquiera. Se valoran mucho los modales en la mesa o los saludos y el trato a los anfitriones o huéspedes de un acto. El contacto visual o la colocación del cuerpo suponen también aspectos que tener en cuenta cuando se negocia con una persona de origen árabe (Lafuente Millán, 1998, pág. 115).

### **3.9. Instituciones objeto de análisis**

Este trabajo pretende destacar las diferencias en los procedimientos protocolarios de dos instituciones pertenecientes a sistemas culturales y discursivos diferentes. Se analizará la Unión Europea como institución representante de los países occidentales y la Liga Árabe como entidad portavoz de los países árabes.

#### **3.9.1. Unión Europea**

La Unión Europea es una organización política que reúne 27 países, aunque fue fundada por únicamente 6 (Alemania, Francia, Italia, los Países Bajos, Bélgica y Luxemburgo). Se creó el 18 de abril 1951 como la «Comunidad Europea del Carbón y del Acero», y tiene como objetivo promover la paz y la seguridad en los Estados miembros y asegurar los derechos y libertades de sus ciudadanos (Unión Europea, 2022).

Sus tres sedes se encuentran en Estrasburgo, —donde se ubica el Parlamento Europeo—, Bruselas, —donde se encuentra la Comisión Europea y se realizan la mayoría de las actividades— y Luxemburgo, —sede de la Secretaría General—. La Unión Europea establece, mediante el euro, la unidad monetaria en los países miembros y dirige

dicha política desde el Banco Central Europeo, ubicado en Frankfurt (Unión Europea, 2022).

En cuanto a la comunicación entre los Estados miembros, la Unión Europea trabaja con 24 idiomas oficiales, todos ellos utilizados en las conferencias plenarias del Parlamento. El gran éxito de la Unión Europea como institución consiste en el establecimiento de relaciones directas con los habitantes europeos, que pueden acceder a sus servicios y ventajas por el hecho de poseer la nacionalidad de un país europeo (Unión Europea, 2022).

### 3.9.2. Liga Árabe

En primer lugar, resulta importante destacar la diferencia entre el mundo árabe y el mundo islámico, ya que se confunden en muchas ocasiones. El primero está formado por los 22 países pertenecientes a la Liga Árabe; por su parte, el segundo lo conforman los 57 países pertenecientes a la Organización de la Conferencia Islámica (Ponencias del curso de protocolo, 2018, pág. 321). Aunque existe gran parte de la población en los países árabes que profesa el islam como religión, no todos los árabes son musulmanes (El Masry Badran, 2021, pág. 96). Esta es una asociación que tiende a hacerse a menudo, por lo que resulta relevante establecer la diferencia anteriormente descrita.

La Liga de los Estados Árabes se constituyó el 22 de marzo de 1945 en El Cairo. Los Estados firmantes fueron únicamente 7 (Egipto, Arabia Saudí, Yemen, Irak, Transjordania, Siria y Líbano), pero hoy en día comprende una institución que reúne 22 países de Oriente Próximo y el Magreb. Se trata de una organización cuyo objetivo es gestionar asuntos económicos, sanitarios y culturales, así como coordinar las políticas de los países miembros para salvaguardar su soberanía (El Masry Badran, 2021, pág. 499). Su influencia se destaca en la historia por impulsar la independencia de los países árabes de las colonias europeas con el objetivo de defender su soberanía.

A diferencia de otras instituciones internacionales, la Liga Árabe no establece relaciones directas con los habitantes de cada uno de sus países miembros, por lo que no se trata de una organización tan arraigada como la Unión Europea o las Naciones Unidas, por ejemplo (Barakat, 2010, pág. 56). Muestra de ello es el hecho de que no existe una moneda común utilizada por todos los países, sino que cada Estado posee la suya oficial.

### **3.10. Parámetros de análisis: la taxonomía cultural de Schwartz**

En todo estudio cultural se hace necesario tener en cuenta la taxonomía cultural de Schwartz. Este autor enuncia una teoría compuesta por siete parámetros distintos, en la que cada uno de ellos se refiere a una dimensión cultural y establece las características de la misma (Castro Solano & Nader, 2006, pág. 160). Propone un modelo de análisis cultural basado en valores, que representan la meta a alcanzar de las personas. Schwartz analiza el grado de importancia que presentan estos valores en más de 40 países y establece 7 de ellos como los predominantes, definiéndolos como la base de cualquier análisis cultural de sociedades (Castro Solano & Nader, 2006, pág. 160).

#### **3.10.1. Conservadurismo**

Este primer parámetro se define por el énfasis que ejerce en el mantenimiento de la estructura social, el llamado «status quo». Las sociedades con alto nivel de conservadurismo coartan las libertades de los individuos en favor del orden social, la seguridad familiar y el respeto por la tradición. Se valoran aspectos como la autodisciplina y la obediencia, considerando a las personas como parte de un todo mayor, que constituye la sociedad, cuyas necesidades se imponen a las del individuo. Por el contrario, las sociedades con un bajo nivel de conservadurismo valoran en menor medida las tradiciones y la colectividad, anteponiendo las apetencias personales y los objetivos individuales (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 71).

#### **3.10.2. Autonomía afectiva**

La autonomía afectiva constituye la relación que las personas establecen, a nivel emocional, con otras personas o entidades. Está fuertemente vinculada al individualismo, frente al colectivismo que trascienden parámetros como el conservadurismo o la jerarquía (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 72). Las estructuras sociales que promueven altos niveles de autonomía afectiva son aquellas que valoran positivamente los estímulos relacionados con las emociones. Se busca llegar a una vida plena y excitante, cargada de experiencias variadas que otorguen placer al individuo. Por el contrario, en las sociedades que valoran el orden social por encima de la plenitud de los individuos, se promueven valores como el compromiso, el sacrificio y la entrega. De esta manera, las personas están entregadas al progreso y estabilidad sociales en lugar de a sus propias vivencias individuales (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 72). Es decir, las personas pertenecientes a sociedades con alta estima por la autonomía emocional presentan rasgos más egoístas y se ven motivados por

el autointerés; mientras que los individuos con baja estima por este parámetro suelen mostrarse más abnegadas y dispuestas a actitudes solidarias (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 72).

### 3.10.3. Jerarquía

Este concepto es relevante en el análisis cultural porque aporta, de manera similar al parámetro recién descrito, a la noción de colectividad (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 72). El ser humano es un ser social que necesita de una estructura o seguridad social para sustentarse en comunidad. Esto sugiere el establecimiento de roles jerárquicos que guarden dicha seguridad y que se establecen de distinta manera en función de los valores predominantes en la sociedad en cuestión. Las sociedades con alto índice de jerarquía suelen estar ligadas a aquellas con alto nivel de conservadurismo, por motivos similares. Según Schwartz, el mantenimiento de los roles de poder otorga solidez a la sociedad, ya que su estructura se respeta y se mantiene firme a lo largo del tiempo. En sociedades con gran respeto a la jerarquía, se valoran principios como la autoridad, el poder social y económico y la riqueza. Sin embargo, en sociedades opuestas se tienen en cuenta valores como la cooperación, la fluidez en los papeles de poder públicos y el cambio (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 72).

### 3.10.4. Compromiso igualitario

Las sociedades con alto nivel de compromiso igualitario promueven valores como la igualdad, la solidaridad, la responsabilidad civil y la justicia. Se valora muy positivamente la ayuda a los demás y la cooperación entre miembros de la misma comunidad, ya que estas son consideradas la fuente de la paz y la armonía (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 73). Este parámetro contrasta sutilmente con la autonomía del individuo, ya que busca el cumplimiento de los objetivos como comunidad y no como persona particular. En este sentido, las sociedades con mayor inclinación por el individualismo no tendrán en cuenta como pilares de la comunidad los valores recién mencionados (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 73).

### 3.10.5. Autonomía intelectual

Este parámetro mide el grado de interés de los individuos por la persecución de sus metas intelectuales dentro del entramado de la sociedad y está fuertemente ligado a la autonomía afectiva (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 72). En las estructuras sociales en las

que se valora positivamente la autonomía intelectual, las personas presentan rasgos como la curiosidad o la creatividad, así como un mayor índice de mente abierta. En cambio, en las sociedades en las que se valora negativamente este parámetro cultural, la curiosidad está entendida como un riesgo para la rigidez social sobre la que se sustenta la población. En este segundo tipo de sociedades, los individuos se unen a otros en la persecución de objetivos comunes, preservando así la estabilidad (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 72).

#### 3.10.6. Dominio

El *dominio* se define como el «poder o ascendiente que se ejerce sobre otra u otras personas» (Real Academia Española, 2022). En términos culturales, se refiere a la disposición de las personas por perseguir valores como la ambición, el éxito o el riesgo. Las sociedades con alta estima del dominio buscan la acción proactiva por parte de los individuos, ya sea en pos de objetivos personales o comunes a otras personas (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 72). De esta manera, se consideran negativos principios como la pasividad, la resignación o la aceptación de situaciones insatisfactorias. Se considera que los individuos deben velar por su satisfacción y la de su comunidad, poniendo para ello todos los medios a su disposición y haciendo uso de su esfuerzo (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 72).

#### 3.10.7. Armonía

Al igual que otros parámetros ya mencionados, la armonía busca promover el orden social y los valores colectivistas. Las sociedades con alta estima de la armonía fomentan la unificación del individuo con su entorno. Las personas deben encajar en el ambiente que les rodea, tanto en el ámbito urbano como en la naturaleza. El ser humano debe hacerse uno con la naturaleza y ser parte de una realidad mayor: un engranaje de una máquina. De esta manera, la sociedad funciona de forma más fluida y se generan menos conflictos. Este parámetro plantea un pensamiento opuesto al dominio, ya que busca la inserción en la realidad en la que uno se encuentra en lugar de la creación de un camino con acciones voluntarias (Ros & H. Schwartz, 1995, pág. 72).

### **3.11. Teoría cultural de Hofstede**

Otro de los autores indispensables de cualquier análisis cultural es Hofstede. Su teoría se estructura en torno a cinco dimensiones que analizan distintos aspectos de las

sociedades, pretendiendo de esta forma catalogarlas según sus comportamientos. Las dimensiones culturales propuestas por este autor son:

#### 3.11.1. Distancia al poder

Este primer parámetro mide la reacción o la forma de lidiar de las personas con las desigualdades jerárquicas o económicas dentro de sus respectivas estructuras sociales (Bolelang Matthews, 2015, pág. 4). La desigualdad social es una realidad de cualquier cultura, por lo que Hofstede considera imprescindible la reacción de las personas frente a ella como factor para evaluar los valores que rigen la sociedad en cuestión. Existen sistemas culturales con mayor nivel de aceptación hacia estas diferencias y desigualdades, y otros con menor tolerancia hacia las mismas (Bolelang Matthews, 2015, pág. 4).

#### 3.11.2. Individualismo – Colectivismo

El grado de individualismo o colectivismo de una sociedad determina la relación que las personas tienen con los valores comunes establecidos en la sociedad a la que pertenecen. Se mide en función del nivel de identificación del individuo con los principios promulgados por la sociedad y su arraigo en la comunidad, que a menudo se ve reflejado en los lazos familiares (Bolelang Matthews, 2015, pág. 3). Las culturas inclinadas hacia el individualismo otorgan más significado a las metas personales, mientras que las sociedades colectivistas fijan objetivos de interés común y promueven la cooperación (Bolelang Matthews, 2015, pág. 30).

#### 3.11.3. Masculinidad – Femenidad

Esta dimensión cataloga a las sociedades en masculinas o femeninas en función de sus valores predominantes (Bolelang Matthews, 2015, pág. 3). Las sociedades masculinas son aquellas cuyos valores (asociados a roles sociales en función del sexo biológico de las personas) se encuentran claramente diferenciados. En este tipo de sociedad, los hombres ejercen papeles asertivos, dominantes y firmes en sus convicciones y objetivos, mientras que las mujeres desempeñan papeles modestos, sensibles y se dedican al cuidado de los más débiles de la sociedad (niños y ancianos). En las sociedades femeninas, los roles sociales no están tan marcados, por lo que tanto hombres como mujeres desempeñan papeles de los dos ámbitos recién explicados. En este segundo tipo de sociedad, los individuos pueden mostrarse firmes, sensibles y asertivos sin importar su sexo biológico (Bolelang Matthews, 2015, pág. 3).

#### 3.11.4. Evasión de la incertidumbre

Se trata del grado de comodidad que presentan los miembros de una sociedad frente a una situación inesperada o desconocida (Bolelang Matthews, 2015, pág. 4). Hay sociedades que reaccionan de forma proactiva al cambio y lo consideran un factor positivo por el que empujarse a sí mismos a mejorar y progresar. Por el contrario, existen estructuras sociales que conciben el cambio como un agente negativo, ya que fuerza a las personas a salir de su zona de confort, lo que produce sensaciones como la inseguridad o el desasosiego. De esta manera, las sociedades pertenecientes al primer grupo mostrarán actitudes de apertura, tolerancia y aceptación del riesgo; mientras que las correspondientes al segundo grupo se presentarán más agresivas, intolerantes y emocionales (Bolelang Matthews, 2015, pág. 4).

#### 3.11.5. Orientación a largo plazo

Las culturas en las que predominan los objetivos a largo plazo suelen tomar iniciativas y presentar comportamientos que pretenden preservar la estructura social en cuestión a lo largo del tiempo. Por el contrario, las culturas con objetivos a corto plazo basan sus decisiones en principios presentes y pasados, que encuentran su origen en valores establecidos en los inicios de la sociedad perteneciente a dicha cultura. De esta manera, las personas pertenecientes a culturas de corto plazo suelen respetar las tradiciones y rituales impuestos en los orígenes de sus respectivas culturas (Bolelang Matthews, 2015, pág. 4).

### **3.12. Parámetros adicionales**

Además de tener en cuenta la taxonomía cultural de Schwartz y los valores de Hofstede, en el análisis comparativo de culturas se hace necesaria la consideración de unos aspectos adicionales presentes en todas las sociedades del mundo: los idiomas, los valores éticos y la cronemia.

#### 3.12.1. Idiomas

Debido a la enorme cantidad de idiomas hablados en el mundo, la lengua se convierte en uno de los factores más importantes a tener en cuenta en una situación comunicativa. Se trata de la herramienta más útil del ser humano en caso de interacción, y la primera a la que este recurre (Heredia Quezada, 2020, pág. 8).



Además de su relevancia desde el punto de vista utilitario, el idioma es un aspecto interesante que estudiar por sus vínculos con la cultura. El vocabulario de las distintas lenguas hace referencia, en muchas ocasiones, a aspectos culturales pertenecientes al país o región donde se habla. La existencia de dichas referencias culturales puede dificultar los intercambios comunicativos, en caso de que no exista una traducción en la lengua meta, o la que funciona como meta en el momento, del término expresado en lengua origen. Por este motivo, el idioma es un parámetro esencial en el análisis cultural, ya que plantea una dificultad especial en las situaciones comunicativas que requieren de la utilización de lenguas diferentes (Rasgado Álvarez, 2008, pág. 682).

### 3.12.2. Valores éticos

El Diccionario de la lengua española define la *ética* como el «conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida» (Real Academia Española, 2022). La ética forma parte de la vida de cualquier persona, y depende no solo de ella misma, sino también de variables externas. Factores como la profesión ejercida o la religión que se profesa ejercen una gran influencia sobre los valores éticos de un individuo. Esto es porque los ámbitos que obligan a una persona a posicionarse en unos valores determinados son aquellos que le plantean un dilema moral (Bolelang Matthews, 2015, pág. 6). La cultura también determina en cierta medida los valores éticos de una persona, ya que es el contexto del país en el que esta vive el que otorga la realidad a la que se enfrenta. De esta manera, la ética viene dada en muchas ocasiones por el país en el que se vive, que sigue unas pautas determinadas en cuanto a la consideración de principios como positivos o negativos (Rasgado Álvarez, 2008, pág. 683).

### 3.12.3. Cronemia

La cronemia es la percepción que se tiene del tiempo. Esta percepción proviene, en la mayoría de los casos, de la cultura a la que pertenece una persona (Rasgado Álvarez, 2008, pág. 683). La diferencia en la observación del tiempo puede generar conflictos en intercambios comunicativos, situación que se explicará más adelante en este estudio. Esto es porque dichos intercambios comunicativos han de tener en cuenta las diferencias culturales de los interlocutores, entre las que, con seguridad, se encontrará la percepción del tiempo. Esta percepción determina la velocidad a la que se habla, las pausas que se establecen entre oraciones o incluso los turnos de palabra. La cronemia afecta a distintos

comportamientos de las personas, como pueden ser la puntualidad o la prisa con la que se realizan las actividades (Aguado & Nevares Heredia, 1995, pág. 151). Al ser una posible causa de conflictos en situaciones comunicativas entre personas con diferentes concepciones del paso del tiempo, el análisis de la cronemia se hace necesario en el estudio de situaciones culturales.

### **3.13. Parámetros de comunicación no verbal**

La comunicación no verbal se compone de elementos extralingüísticos que contribuyen a la comunicación entre dos o más personas y completan el mensaje expresado de forma verbal. Esta es también un componente de las situaciones comunicativas que se hace relevante en conversaciones interculturales, ya que muchos de dichos elementos extralingüísticos vienen determinados por aspectos culturales (Cestero Mancera, 2017, pág. 1052). Existen signos no verbales comunes o similares en diferentes culturas. Sin embargo, algunos de ellos son exclusivos de una cultura específica, por lo que su desconocimiento puede provocar ruptura en la comunicación o incluso un conflicto (Cestero Mancera, 2017, pág. 1058).

#### **3.13.1. Proxémica**

La proxémica constituye el uso que se hace del espacio y la percepción del mismo. Las culturas conciben el espacio de forma diferente: como un factor intangible e inmaterial, concreto o abstracto, etc. (Cestero Mancera, 2017, pág. 1076). Esta concepción determina aspectos como el orden en la posición de objetos, el respeto a los espacios privados o prohibidos o la colocación de las personas en filas de espera. Existen varias maneras de reforzar o negar los mensajes verbales de una interacción mediante aspectos proxémicos. Por ejemplo: al decir «ven aquí» una persona a otra, y acercarse a ella al mismo tiempo, está reafirmando su deseo de aproximarse físicamente. Sin embargo, si se aleja o interpone un brazo entre los dos, estará negando la intención expresada con palabras. Por este motivo, es importante conocer los factores proxémicos, así como su significado, a la hora de enfrentarse a una situación comunicativa (Padilla-García, 2007, pág. 16).

#### **3.13.2. Kinésica**

La kinésica está compuesta por los movimientos corporales, posturas o gestos que matizan los mensajes lingüísticos. Los elementos kinésicos pueden ir desde lo más

sencillo, como un gesto facial o un movimiento corporal prácticamente imperceptibles, hasta posturas corporales estáticas o rígidas que denotan un pensamiento del individuo (Cestero Mancera, 2017, pág. 1065). Esta disciplina es, en definitiva, el conjunto de todos los gestos y movimientos corporales y faciales, desde los inconscientes a los deliberados, pasando por los vinculados a una cultura específica y los universales (Aguado & Nevares Heredia, 1995, pág. 146). Algunos ejemplos de elementos kinésicos universales son la apertura de los ojos en respuesta a una sorpresa o un movimiento inquieto ante el nerviosismo. Los gestos pertenecientes a culturas específicas se dan en las personas debido a la imitación. A continuación, se ofrece una muestra de las diferencias que una cultura puede ejercer sobre los gestos corporales: en Alemania, tocarse la sien con el dedo índice mientras se señala a otra persona expresa que dicha persona está loca. En cambio, ese mismo gesto en España significa que la persona señalada es inteligente (Cestero Mancera, 2017, pág. 1066).

#### 3.13.3. Háptica

La háptica determina el grado de contacto físico entre los interlocutores de una situación comunicativa y está directamente relacionada con el sentido del tacto. Se trata, principalmente de una cuestión personal, que depende del grado de comodidad del individuo con el contacto físico. Sin embargo, también se define en gran medida por medio de aspectos culturales. Según Cestero Mancera (2017, pág. 1077), existen culturas de contacto y culturas de no contacto. Un ejemplo de las primeras sería la cultura española, en la que las personas suelen relacionarse en espacios limitados y no presentan signos de incomodidad frente al contacto físico con otros individuos. Por el contrario, la sueca es una cultura de no contacto, por lo que las personas pertenecientes a este sistema interactúan en espacios más amplios y mantienen menos contacto físico, como norma general. Esta disciplina se encuentra, de esta manera, fuertemente vinculada a la proxémica, dado que es el espacio personal el que determina la posibilidad de establecer contacto físico con un interlocutor.

#### 3.13.4. Oculésica

La oculésica define el uso de las miradas y el contacto visual en situaciones comunicativas. Mantener el contacto visual con un interlocutor supone el establecimiento de una relación personal, quizás momentánea, entre los participantes en una conversación. También es un elemento motivador, que indica al interlocutor que está siendo escuchado

y le anima a continuar con la conversación (Cantillo Sanabria, 2014, pág. 79). El contacto visual es, por lo tanto, un elemento influyente en la comunicación no verbal, ya que determina aspectos como la percepción de la atención o los turnos de palabra (Cantillo Sanabria, 2014, pág. 64). Estos son aspectos universales de la oculésica.

Sin embargo, de la misma manera que ocurre con otros elementos de la comunicación no verbal, puede responder a influencias culturales. El contacto visual puede ser más o menos prolongado, y la duración de una mirada puede generar una incomodidad u ofensa en la persona observada en función de su cultura. Según Fast (1971, pág. 16), el espacio personal determina en muchas ocasiones si una mirada prolongada es apropiada o no. En espacios limitados situados en ámbitos formales o públicos, es incorrecto mirar a un interlocutor a los ojos durante mucho tiempo, al menos en culturas occidentales. Esta disciplina está, por lo tanto, relacionada con la proxémica, ya que el contacto visual resulta correcto o incorrecto en función de la distancia existente entre los interlocutores (Fast, 1971, pág. 16). Dicha corrección depende en gran medida del sistema cultural al que pertenezcan los participantes en la conversación.

## **4. Objetivos y preguntas que se pretenden contestar**

A continuación, se narran los principales epígrafes que conforman las hipótesis del presente trabajo de investigación, discutidas más adelante y con base en la teoría desarrollada en los capítulos anteriores.

### **4.1. ¿Cuáles son las principales similitudes entre los dos sistemas analizados?**

Los sistemas culturales que se abordan en este trabajo son el occidental y el árabe. Ambos conviven cuando interactúan entre sí, ya sea en un diálogo perteneciente al ámbito empresarial, diplomático o de cualquier otro tipo. Además, en un ecosistema globalizado en el que los Estados necesitan cooperar para asegurar la paz y el desarrollo de los países, estos dos sistemas no tienen más remedio que cohabitar.

Teniendo en cuenta que estos dos «estilos» se ven obligados a coexistir y que, como ya se ha mencionado, la cultura árabe ha sido en gran medida una influencia y precedente de la occidental, resulta evidente que también comparten características. Uno de los objetivos de este trabajo es determinar dichos rasgos comunes mediante el análisis de unos parámetros indicados a continuación.

### **4.2. ¿Cuáles son las principales diferencias entre los dos sistemas analizados?**

A pesar de que el sistema occidental y el árabe compartan ciertas características por las razones previamente expuestas, inevitablemente también muestran varias diferencias.

Se trata de dos culturas distintas, con contextos sociales, históricos, religiosos y estructurales, costumbres y tradiciones dispares. Por ello, diferirán en varios y notables aspectos que se pondrán de manifiesto en encuentros y relaciones entre ambas. Este trabajo pretende determinar cuáles son las mayores diferencias entre estos dos sistemas, para esclarecer la mejor manera de proceder en una interacción, en busca del beneficio mutuo.

### **4.3. ¿Cuál es el método más adecuado para el acuerdo: la unión o la separación de valores?**

Es un hecho innegable que cada persona es diferente y sigue sus propios criterios individuales a la hora de tomar decisiones y de emprender acciones. Sin embargo, cuando hablamos de cooperación entre dos o más individuos que pretenden conseguir un

objetivo, se hace necesario, como mínimo, contar con el conocimiento de los criterios ajenos.

Como se ha observado anteriormente, existen distintos tipos de negociaciones que responden a objetivos diferentes. Independientemente de cuál sea el objetivo en un caso concreto, conocer las metas y los parámetros de la otra parte de la negociación resulta positivo y esencial, aunque sea para el beneficio propio. Asimismo, se ha mencionado en páginas anteriores que lo natural es que las personas den por hecho que el sistema discursivo que utilizan es el correcto para todo el mundo, independientemente del país y la cultura a la que pertenezcan sus interlocutores.

Se ha llegado a la conclusión de que resulta beneficioso conocer y tener en cuenta la forma de proceder del interlocutor, pero se plantea la siguiente pregunta: ¿qué es más ventajoso, seguir los criterios propios o actuar según los ajenos? ¿O bien lo más adecuado sería utilizar una combinación de ambos?

## **5. Metodología del trabajo**

La metodología empleada para el desarrollo de este trabajo se ha basado en la consulta de investigaciones académicas, documentos oficiales e informes consultados en las páginas webs oficiales de varias de las instituciones ya mencionadas en el marco teórico, así como en repositorios como Google Académico, Dialnet, Scielo o repositorios académicos de distintas universidades en los que se han consultado artículos de investigación.

Como ya se ha indicado previamente, la metodología que aquí se desarrolla tiene como propósito utilizar una serie de herramientas (parámetros) para llevar a cabo un análisis comparativo entre la Unión Europea y la Liga Árabe en el ámbito del protocolo institucional.

### **5.1. Parámetros del análisis comparativo**

A lo largo de esta investigación, se han establecido unos parámetros que servirán como criterios para comparar los sistemas protocolarios de las instituciones objeto de análisis, con el objetivo de dar respuesta a las varias preguntas planteadas en el capítulo anterior. Dichos parámetros se resumen en los siguientes.

#### 5.1.1. Estructura de las instituciones

Para cumplir con el propósito de establecer diferencias remarcables en el protocolo que se debe seguir en el caso de cada una de las instituciones objeto de análisis, es necesario comprender antes cómo funcionan. Por este motivo, se van a explicar las estructuras internas de ambas, así como los órganos que las forman y sus funciones. De esta manera, podremos entender mejor su labor y sus cometidos, así como su alcance y los asuntos que atienden, lo que será de gran ayuda para establecer un marco de comportamiento en el ámbito del protocolo.

#### 5.1.2. Influencias religiosas y contextos culturales

Como ya se ha mencionado, las diferencias entre las culturas occidentales y las árabes son bastante notables en ciertos aspectos. Esto se debe también en parte a la influencia de la religión en la propia cultura de los países. Por esta razón, se procederá a analizar el efecto que este elemento posee en el comportamiento interpersonal para definir la actuación más «correcta» que se debe seguir en un encuentro entre ambas culturas. Se

analizarán principalmente el cristianismo, por ser la religión mayoritaria en los países europeos, así como una de las grandes influencias en sus protocolos sociales; por otro lado, se abordará el islam, por ser a su vez la religión mayoritaria en los países árabes y la religión oficial del Estado en algunos de ellos.

Asimismo, se analizarán los principales aspectos culturales de ambos sistemas según la teoría de la taxonomía cultural de Schwartz (Castro Solano & Nader, 2006, pág. 160) que clasifica las culturas según los siguientes parámetros:

- Conservadurismo: mantenimiento del *status quo* y el orden tradicional.
- Autonomía afectiva: cada individuo es una entidad autónoma con derecho a sus propios intereses hedonistas.
- Jerarquía: se da legitimidad a los roles jerárquicos establecidos históricamente en la sociedad.
- Compromiso igualitario: la sociedad da más importancia a los intereses colectivos y a la solidaridad.

En la presente investigación se ha decidido seleccionar para el análisis los parámetros más relevantes de este conjunto por falta de tiempo y de espacio. Los criterios omitidos comprenden la autonomía intelectual, el dominio y la armonía. En su lugar, se han añadido otros adicionales que resultan de especial interés: los idiomas, los valores éticos y la cronemia. Todos los valores aquí mencionados se relacionarán con los parámetros culturales de la teoría de Hofstede con el propósito de enriquecer el análisis.

## **5.2. Comunicación no verbal**

El protocolo es, al fin y al cabo, la reglamentación del comportamiento humano en las relaciones con otros. La comunicación no verbal cuenta con una función primordial en toda situación comunicativa y resulta importante tener en cuenta sus elementos para evitar el ruido comunicativo. Por esta razón, se analizarán los aspectos que componen la comunicación extralingüística en el trato personal de los dos sistemas culturales abordados. Al igual que en otros apartados, se ha procedido a escoger los elementos más relevantes para la investigación presente debido a la falta de tiempo y espacio que requiere este trabajo.

Los parámetros objeto de análisis serán la proxémica, la kinésica, la háptica y la oculésica.



## **6. Análisis y discusión**

A continuación, se desarrolla el análisis comparativo entre la Unión Europea y la Liga Árabe tomando como base los distintos parámetros expuestos en el capítulo anterior. Se dividirá la información en epígrafes para mostrar, de forma individual con cada uno, las diferencias y las similitudes de ambas instituciones.

### **6.1. Comparación según su estructura interna**

#### **6.1.1. Estructura de la Liga Árabe:**

La institución se compone del Consejo o *Majlis*, que es el órgano supremo, las Comisiones Permanentes, la Secretaría General y las Agencias Especializadas (El Masry Badran, 2021, pág. 500). El Consejo de la Liga Árabe está compuesto por los Ministros de Asuntos Exteriores de los países miembros, aunque puede celebrar reuniones en las que los asistentes son los Jefes de Estado de los mismos (Barakat, 2010, pág. 29). Las Comisiones se encargan de asuntos referidos a campos específicos y tienen representación de todos los miembros de la Liga. Las Comisiones son de asuntos políticos, económicos, sociales, culturales, jurídicos, administrativos y monetarios (El Masry Badran, 2021, pág. 501).

Por su parte, la Secretaría General tiene como ocupación la ejecución y planificación de los planes aprobados por el Consejo, así como la planificación de los presupuestos y los trabajos técnicos y administrativos de la Liga. Se divide en los departamentos Económico, Político, Legal, Cultural, Social, Laboral, Petróleo, Finanzas, Palestina, Salud, Información, Comunicaciones, Protocolo y Asuntos Africanos (El Masry Badran, 2021, pág. 502). Por último, las Agencias Especializadas son organizaciones con fines especiales, como el Pacto de Defensa Colectiva y Cooperación Económica, el Fondo Monetario Árabe, la Organización Árabe del Trabajo, el Fondo de Asistencia Técnica para Países Árabes y Africanos o el Consejo para la Unidad Económica, entre otros (Barakat, 2010, pág. 45).

#### **6.1.2. Estructura de la Unión Europea:**

La Unión Europea cuenta con cuatro órganos principales: el Parlamento Europeo, el Consejo de la Unión Europea, el Consejo Europeo y la Comisión Europea.

El Parlamento representa a los ciudadanos europeos y es elegido por ellos. Cuenta con una serie de oficinas de enlace en las capitales europeas, así como en Londres, Edimburgo y Washington D. C. Toma las decisiones legislativas y aprueba los presupuestos de la Unión Europea (Parlamento Europeo, 2021). El Consejo de la Unión Europea reúne a los ministros nacionales de cada país y decide la legislación europea junto con el Parlamento. Se compone de los Jefes de Estado de los Estados miembros, el Presidente del Consejo y el Presidente de la Comisión, aunque este último carece de voto.

La Comisión Europea es la representante del poder ejecutivo y propone nuevas leyes al poder legislativo, además de gestionar las políticas europeas (Unión Europea, 2022). Por su parte, el Consejo Europeo abala por los derechos de los ciudadanos y controla el Tribunal de Justicia.

Además, la Unión cuenta con órganos dedicados a la administración financiera y judicial, que son el Tribunal de Justicia de la Unión Europea, el Banco Central Europeo (BCE) y el Tribunal de Cuentas Europeo. (Unión Europea, 2022) El Tribunal de Justicia vela por que todos los países miembros cumplan el Derecho de la Unión y lo interpreta a petición de estos en casos especiales. Por su parte, el BCE dirige la política monetaria en la zona euro con el objetivo de estabilizar los precios. Supervisa la actividad de todas las entidades de crédito supeditadas a él y presenta informes al Parlamento Europeo. Por último, el Tribunal de Cuentas gestiona los fondos de la Unión y comprueba que se empleen conforme a los reglamentos establecidos (Unión Europea, 2022).

### 6.1.3. Comparación de las estructuras institucionales

La primera diferencia entre el sistema de la Unión Europea y el de la Liga de los Estados Árabes reside en su capacidad legislativa y ejecutiva. La Unión Europea cuenta con el Parlamento y el Consejo de la Unión Europea, que tienen poderes tanto legislativos como presupuestarios. De esta manera, la Unión tiene una influencia tangible en los sistemas económicos y sociales de los países europeos. El poder ejecutivo es delegado en la Comisión Europea, aunque en realidad pertenezca al Consejo (Vírgala Foruria, 2003, pág. 314).

Por otra parte, el órgano supremo de la Liga Árabe es el Consejo, formado por representantes de los países miembros. Ellos celebran votaciones cuando hay una determinación que tomar, pero estas decisiones solo afectan a los países que las aceptan. En otras palabras, las decisiones del Consejo de la Liga Árabe no son de obligatorio

cumplimiento para todos los países miembros, sino únicamente en aquellos cuyos dirigentes están de acuerdo con dichas decisiones (El Masry Badran, 2021, pág. 500). Para el resto de países, son solo recomendaciones.

En su promoción de la soberanía y la libertad de acción de los países miembros, la Liga carece de la posibilidad de emitir reglamentos oficiales. Por lo tanto, mientras que la Unión Europea tiene capacidad legislativa y dicta normas para los países europeos, en el caso de los países de la Liga Árabe cada uno sigue su propia gobernanza y no está supeditado a las decisiones de la Liga (Barakat, 2010, pág. 55).

Otra diferencia entre ambas instituciones recae sobre la noción de un sistema financiero común: la Unión Europea cuenta con políticas económicas y financieras que afectan a todos sus países miembros, mediante la acción del BCE, que gestiona la zona euro (Unión Europea, 2022). En el funcionamiento de la Liga Árabe, no existe un órgano equivalente al BCE. La Liga Árabe cuenta con organizaciones encargadas de asuntos monetarios, pero son meramente fondos. No poseen capacidad decisiva sobre los presupuestos de los países ni tampoco sobre el establecimiento de una moneda común emitida por un banco centralizado, sino que cada uno cuenta con su propia moneda (Barakat, 2010, pág. 47).

En tercer lugar, ambas instituciones también difieren en sus sistemas judiciales. Como ya se ha explicado previamente, la Unión Europea gestiona los asuntos judiciales mediante el Tribunal de Justicia. Sin embargo, no existe un tribunal árabe de justicia que vincule a todos los países miembros de la Liga. Al igual que con el resto de las dimensiones tratadas (legislación, política monetaria y financiera), la Liga Árabe carece de autoridad para gestionar los asuntos judiciales de sus países miembros, y es cada uno de ellos quien lo hace individualmente, según sus propios reglamentos. Por el contrario, la Unión Europea cuenta con la potestad para resolver asuntos de esta índole entre sus países miembros, cuando son de importancia para la Unión (Parlamento Europeo, 2021).

Todo lo anterior genera una desvinculación entre los países árabes, en lugar de su unión y cooperación, y convierte a la Liga Árabe en una institución cuya actividad es la mera supervisión y coordinación. Por el contrario, la Unión Europea tiene poderes tanto legislativos, como ejecutivos y presupuestarios, que le permiten emitir reglamentos obligatorios para sus países miembros. De esta manera, aunque se sacrifica en cierta

medida la libertad soberana de los Estados individuales, se asegura la unión y coordinación entre todos ellos.

## **6.2. Comparación según su religión y su cultura**

### **6.2.1. Influencia del cristianismo en los procedimientos de la Unión Europea**

Los principios de la religión cristiana han supuesto la base de los valores en las culturas occidentales desde su origen. Podría decirse que existen dos modelos de cultura: el comunista y el capitalista. Tienden a intuirse como modelos opuestos debido, sobre todo, a sus sistemas económicos; no obstante, lo cierto es que provienen de los mismos valores (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 19).

El comunismo encuentra su origen en los principios de las primeras comunidades cristianas tras la muerte de Jesucristo. Dichos principios seguían la esencia de la comunión (*común unión*), por la que los cristianos compartían sus bienes y repartían los recursos de forma igualitaria. De aquí surgen los pilares comunitarios del modelo económico-social comunista (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 20). Por otra parte, el modelo capitalista nace a raíz de la reforma luterana del siglo XVI y el movimiento protestante que le siguió. Esta otra rama de la religión cristiana establece sus pilares sobre las buenas obras y el valor de la contribución individual a la sociedad. Se le da importancia a las acciones individuales en busca del bien, que dependen únicamente de la voluntad de cada uno. Trasladados al escenario actual, estos valores se traducen por el modelo económico-social capitalista (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 21).

En cuanto al ámbito de las negociaciones, los principios recién mencionados definirán cómo se comportan los miembros de una sociedad. La moral cristiana se basa en el amor como «ágape», es decir, la entrega total. Esto significa que se valora la justicia social, la no mentira, la caridad y la paz. En este sentido, un negociador cuya cultura se sustenta sobre bases católicas tendrá metas que conduzcan a un contrato equitativo y al beneficio mutuo en lugar del particular. Sin embargo, la corriente provocada por la reforma luterana busca objetivos diferentes (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 22). La gran diferencia entre el luteranismo y el catolicismo es el rechazo de la autoridad del papa como institución divina por parte del primero (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 25). Una persona con bases culturales católicas actuará y tomará decisiones en función de los valores morales de la Iglesia,

mientras que aquella con bases culturales luteranas contará con una mayor libertad individual para decidir, sin tener en cuenta la referencia de un «superior moral».

Según el patrón anterior, el negociador con base luterana pondrá más empeño en comparecer como individuo y en utilizar sus virtudes personales como carta de presentación, mientras que el negociador con base católica pretenderá ser parte de una unidad mayor y seguir unos principios más centralizados.

La Unión Europea reúne un conjunto de países que encuentran su base cultural en la religión cristiana, sobre todo y en particular en su rama católica. Por ende, los procedimientos de la Unión Europea siguen unos patrones y unos valores preestablecidos por el cristianismo católico, aunque sea indirectamente y de manera no deliberada.

#### 6.2.2. Influencia del islam en los procedimientos de la Liga Árabe

Como ya se ha mencionado, no todos los países árabes siguen el islam como religión, pero sí gran parte de ellos. La Liga Árabe reúne un conjunto de países que comparten la cultura árabe, pero no necesariamente la religión islámica. Sin embargo, el islam está muy arraigado en la cultura árabe y sus principios suponen su base.

En el islam, la riqueza es considerada un regalo de Alá, por lo que cada musulmán apoyará a un hermano en la fe en sus negocios para promover el bienestar comunitario. En consecuencia, la estabilidad económica es prácticamente indispensable, ya que supone una muestra de la buena fe de una persona. Esto implica también un impulso para la caridad, que es enormemente valorada. Los creyentes musulmanes comparten sus bienes con los más necesitados y dan todo lo que pueden al resto de integrantes de su comunidad. La práctica de la caridad se denomina *zakat* (زكاة), que significa purificación, ya que limpia el corazón del hombre de la codicia de las cosas materiales (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 27).

Además de esto, la tradición musulmana valora profundamente la familia y la comunidad, por lo que se promueven valores como la amabilidad, la cortesía y las muestras de buena fe. De la misma manera, el honor y la dignidad son regalos que Alá otorga al hombre, quien no vale nada por sí mismo. Por esta razón, los musulmanes rechazan las murmuraciones y los falsos comentarios y siempre tratarán de preservar el honor de todas las personas involucradas en la negociación (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 27).

Por otra parte, el islam abarca todos los ámbitos de la vida de las personas árabes, ya que es la religión oficial en muchos de sus países. De esta forma, ningún campo está exento de la influencia religiosa islámica, sino que esta se encuentra presente en la política, la educación, la vida cotidiana, la economía y la sociedad. En situaciones comunicativas con personas musulmanas, resulta necesario tener en cuenta factores importantes en el islam como el ayuno, la caridad y las cinco oraciones de cada día. Estas personas tendrán la intención de cumplir con los pilares de su religión, por lo que es irrespetuoso interferir en estas prácticas y será razonable facilitarlas (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 96).

Todo esto se ve irremediamente trasladado a las formas de proceder de la Liga Árabe, ya que todos sus países miembros siguen estos patrones de comportamiento al formar estos parte de su cultura. Además, la mayoría de los países pertenecientes a la Liga profesan el islam como religión oficial, por lo que siguen estos valores de manera abierta y no solo indirectamente. Esto también significa que, dado que los viernes, día sagrado del islam, son días festivos en muchos de estos países, resultará un elemento esencial que deberá tenerse en cuenta si se proviene de una cultura occidental, ya que sería impropio programar una reunión en este día de la semana, lectivo en los países europeos.

### **6.3. Comparación según la taxonomía cultural de Schwartz**

Como se ha establecido antes, los parámetros utilizados en el análisis son el conservadurismo, la autonomía afectiva, la jerarquía y el compromiso igualitario.

En primer lugar, se menciona el **conservadurismo**. Este concepto se define como la «tendencia a conservar valores y principios establecidos» (Real Academia Española, 2022). La tendencia de este parámetro no es igual en las culturas occidentales que en las árabes.

En las sociedades árabes, se da gran importancia a la conservación de la cultura. Una muestra de ello es la vestimenta. Se utiliza como representación de la cultura, ya que gran parte de la población de países árabes llevan la chilaba (الجلابة), el vestido tradicional árabe que, en el caso de las mujeres, suele ir acompañado además por el hiyab (الحجاب), el velo. Esto genera una homogeneidad visual de la población, ya que toda la sociedad va vestida de forma similar, lo que contrasta con el escenario en países occidentales. En estos últimos, se promueve el individualismo en todos los ámbitos, en lugar de la profesión de una cultura común. En los países árabes, todo lo que se observa de forma diaria y cotidiana

refleja la cultura del país, siguiendo un patrón tradicionalista, mientras que, en Europa, se traslada un enfoque más «modernista» y alejado de la cultura tradicional europea (Aixelà Cabré, 2001, pág. 2).

Además de lo anterior, el conservadurismo tiene relación con los roles sociales de cada sexo, es decir, las funciones vinculadas por un lado al hombre y, por otro, a la mujer. Ello se encuentra directamente relacionado con la teoría de Hofstede sobre los valores de masculinidad y feminidad, según la cual la asertividad, la fuerza y la determinación individuales son cualidades masculinas, mientras que la sensibilidad, la paciencia y la atención a los demás son atributos femeninos.

Conforme a la teoría de Hofstede, las sociedades pueden tener tendencias masculinas o femeninas. Según resulte la dominante, la sociedad funcionará de una u otra forma (Bolelang Matthews, 2015, pág. 3). Las sociedades masculinas siguen valores asertivos y competitivos y buscan el progreso material, lo que está directamente relacionado con el capitalismo y, por lo tanto, con la cultura occidental. Por otra parte, las sociedades femeninas se basan en principios tradicionales, el desarrollo de relaciones interpersonales y la conservación de principios éticos. Este es el modelo de las sociedades árabes, que contrasta drásticamente con el occidental (Bolelang Matthews, 2015, pág. 3).

En segundo lugar, se menciona la **autonomía emocional o afectiva**. Esta comprende la capacidad de sentir, pensar y tomar decisiones por uno mismo (Fernández Rodríguez, 2013, pág. 9). Se trata del nivel de individualismo o colectivismo que se encuentra en cada sociedad, así como el grado de justificación o de promoción en la búsqueda de los objetivos personales.

Las culturas occidentales muestran un enfoque individualista del progreso. Se buscan el avance y la satisfacción personal, así como el bienestar de los más allegados: la familia y los amigos. En este sentido, se promueve el pensamiento individual y creativo y la capacidad para tomar decisiones en función de los intereses personales. En estas sociedades, es lícito y, de hecho, deseable, tener iniciativa propia y tomar decisiones en pos de metas personales (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 25).

Sin embargo, las culturas árabes son más colectivistas. Se busca pertenecer a un grupo que ofrezca respaldo y vele por los intereses de sus miembros de forma comunitaria. En este sentido, se construyen comunidades colaborativas, que buscan conseguir objetivos comunes y desestiman los propósitos hedonistas de cada persona.

Cada uno es parte de un grupo homogéneo que vela por la comunidad en su conjunto. Una muestra de ello es la importancia de la familia en las sociedades árabes, en las que muchos hijos viven en casa de sus padres después de casarse y una de sus prioridades comprende encargarse de ellos, a diferencia de lo que ocurre en países europeos (Bolelang Matthews, 2015, pág. 34).

En la cultura occidental, que sigue una corriente individualista en cuanto a la toma de decisiones, se tiende a no aplicar los valores éticos propios en el juicio de personas ajenas. Al valorar la autonomía afectiva como un aspecto importante en el comportamiento de las personas, los valores y los principios ajenos se consideran igual de lícitos que los propios (Bolelang Matthews, 2015, pág. 3). Esto no quiere decir que dichos valores ajenos se aplicarían sin ningún tipo de juicio o reparo a la vida de uno mismo, deshaciéndose de los principios propios. Pero sí implica un menor juicio ético o moral a la hora de valorar a otras personas. Sin embargo, las culturas con enfoques colectivistas tienden a juzgar los valores ajenos a partir de los propios. Esto ocurre porque, al tratarse de un grupo homogeneizado, se supone que todos sus miembros actuarán con criterios similares. Cuando una persona no procede según los valores comunes al grupo, este último lo considera una unidad externa y no perteneciente a él (Bolelang Matthews, 2015, pág. 20).

El siguiente aspecto evaluado es la **jerarquía**. La *jerarquía* se define como la «gradación de personas, valores o dignidades» (Real Academia Española, 2022). Este concepto, trasladado al ámbito social, se refiere al orden de autoridad que ejercen las personas en la comunidad a la que pertenecen.

Según Ros y H. Schwartz (1995, pág. 83), las culturas occidentales tienen una percepción de la jerarquía menor que otras. Cuando esto ocurre, se impulsa la autonomía individual y se legitima la libertad personal, lo que implica que se tenga menos en cuenta a las autoridades sociales. La obediencia a la jerarquía es propia de sociedades colectivistas, como la árabe, pero no tan común en la cultura occidental, donde el valor de la persona como individuo capaz es primordial.

Por su parte, la cultura árabe ha estado muy marcada a lo largo de su historia por la organización de la sociedad en tribus, debido a su tradición nómada. En la actualidad, gran parte de la población es sedentaria, pero las tribus aún tienen una importancia



especial en algunos países árabes, como Jordania o Mauritania (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 99).

La costumbre beduina, es decir, de las tribus árabes nómadas que habitan en diversos desiertos de los países árabes, exige una jerarquización de los roles dentro de la tribu. Dicha jerarquía ha definido la organización de la autoridad en las sociedades de hoy en día, que tienen muy en cuenta el componente de la familia. Así, se da especial importancia a los nombres familiares, por lo que sus habitantes tienen como apellidos los nombres del padre [nombre, hijo/a de (nombre del padre)] o designan al padre como progenitor de sus hijos [nombre, padre de (nombre del hijo/a)] (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 100).

Un aspecto a destacar es el rango de las autoridades militares en la jerarquía social árabe. Este suele ser superior al correspondiente en los países europeos, diferencia que se debe tener en cuenta si se recibe en un encuentro oficial a alguien con puesto militar. Dado que la persona árabe que ostenta un cargo militar representa un poder mayor al de su homónimo occidental, será conveniente la planificación de una visita de cortesía con una persona de mayor autoridad que este último (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 101).

Por último, se expone el valor del **compromiso igualitario** en cada sistema cultural tratado. Este hace referencia al grado de empeño individual de cada persona para mejorar la sociedad en su conjunto y construir una comunidad más justa y equitativa (Bolelang Matthews, 2015, pág. 34).

Como se ha mencionado anteriormente, la solidaridad es uno de los principios básicos del islam y, por lo tanto, de la sociedad árabe. El islam tiene el *zakat* como uno de sus pilares, lo que suele significar «dar limosna a los más necesitados». Al tratarse de una caridad obligatoria, existen reglas establecidas sobre esta práctica. Cada musulmán deberá ofrecer en forma de limosna o de donación el 2'5 % de su beneficio restante, tras haber cubierto todas sus necesidades de un año (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 97).

En estas culturas, también existe el concepto de *sadaqa* (صدقة), que podría traducirse como «caridad voluntaria». Esta noción de la caridad tiene un sentido mucho más amplio y puede referirse tanto a bienes materiales y dinero como a un acto de amabilidad (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 97). Este

compromiso social voluntario (*sadaqa*) se sustenta sobre valores conservadores y propios de la tradición coránica que, como se ha explicado anteriormente, corresponden a objetivos de corto plazo. Dichos objetivos sirven para promover lazos de colaboración en la comunidad árabe, con el propósito de promover una convivencia pacífica y cooperadora dentro de la misma (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 97).

Por el contrario, la cultura occidental valora la autonomía individual como medio para alcanzar el éxito personal y se basa en objetivos a largo plazo. Por este motivo, se promueve menos la acción comunitaria local mediante acciones como la caridad o las obras benéficas, pero se valora enormemente la puesta en marcha de actividades para la mejora del medio ambiente o de la economía sostenible, que persiguen objetivos de progreso global. Estas acciones facilitan la creación de sistemas sustentables y duraderos, pero impulsando el individualismo, ya que son medidas para mejorar la calidad de vida de uno mismo (Bolelang Matthews, 2015, pág. 35).

#### **6.4. Comparación según los parámetros culturales adicionales: el idioma, la ética y la cronemia**

El primer aspecto que se destaca a continuación como parámetro cultural adicional comprende los **idiomas**.

La Unión Europea tiene 24 lenguas oficiales, y el árabe no es una de ellas. Los idiomas utilizados en el Parlamento son, por orden de adhesión: alemán, francés, italiano, neerlandés, danés, inglés, griego, español, portugués, finés, sueco, checo, eslovaco, esloveno, estonio, húngaro, letón, lituano, maltés, polaco, búlgaro, irlandés, rumano y croata (Unión Europea, 2022). Todas las lenguas oficiales de la Unión Europea mantienen el mismo estatus y se encuentran recogidas en el Reglamento n. °1, aunque las más utilizadas son el francés, el alemán, el ruso y el inglés (Unión Europea, 2022). Todos los documentos de la Unión Europea se publican en todos los idiomas oficiales, con el propósito de que cualquier ciudadano europeo pueda consultarlos en su propia lengua. Además, estos documentos deben estar escritos en todos los idiomas oficiales antes de que procedan a aprobarse, para así asegurar la posibilidad de que cada Estado miembro pueda consultarlos y reclamarlos antes de su autorización (Unión Europea, 2022).

En el caso de la lengua árabe, la situación es relativamente más complicada. El árabe (العربية) es una lengua semítica, oficial en 20 países y uno de los idiomas oficiales

de las Naciones Unidas. El árabe moderno estándar es el idioma unificado, conocido en todos estos países, pero cada uno de ellos utiliza su propio dialecto. Esto convierte al árabe en una lengua complicada de aprender y de utilizar, ya que en cada país árabe se habla una variante diferente y algunos de los dialectos son muy distintos de sus homólogos (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 94). Como se ha indicado, la lengua utilizada a nivel oficial es el árabe moderno estándar, lo que simplifica mínimamente las situaciones comunicativas, ya que es el idioma que se utiliza en ambientes oficiales, en la prensa y en las indicaciones de tráfico o de edificios en países árabes. Esto relega el dialecto de cada país al uso cotidiano (Universidad Complutense Madrid, 2022, pág. 2).

El árabe posee especial importancia en los países árabes por su relación con el islam. El Corán, el libro sagrado del islam que contiene la palabra de Alá, está escrito en dicha lengua, lo que la califica como un idioma sagrado, así como el canal para conectar con Dios. Además, el hecho de que se hable en todos los países árabes y suponga un punto de unión entre ellos también resulta relevante (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 94).

Cuando se compara la lengua árabe con las utilizadas en la Unión Europea, se encuentran varias diferencias. Para empezar, el árabe se escribe de derecha a izquierda, al contrario que lo que ocurre con las lenguas europeas: asimismo, utilizan alfabetos distintos. En lo que respecta a la fonética, la lengua árabe hablada emite sonidos que no existen en la mayoría de las lenguas occidentales. Esto es porque el alfabeto árabe contiene letras que representan un sonido que no existe en otros alfabetos, lo que lo diferencia aún más de ellos.

A pesar de las anteriores diferencias, lo más razonable por parte de los participantes en un intercambio comunicativo será tratar de conocer la lengua ajena para entender mejor al interlocutor. Aunque los participantes en una negociación no hablen el idioma de su interlocutor durante la conversación, es importante contar con alguna noción básica. Se trata de una manera de conectar con la otra persona y de comprender mejor su cultura, lo que permitirá que la negociación transcurra de forma más fluida (Heredia Quezada, 2020, pág. 8).

El conocimiento de la lengua ajena en las negociaciones internacionales suele ser un factor unidireccional, ya que es más común y probable que una persona árabe aprenda

una lengua occidental, como el inglés o el francés, especialmente por su conexión con las colonias; que el hecho de que un europeo sepa comunicarse en árabe o en uno de sus dialectos (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 95).

En segundo lugar, se mencionan los **valores éticos** dominantes en cada cultura.

Previamente se ha definido el cristianismo como la mayor influencia ética en la cultura occidental. La corriente luterana hace hincapié en la importancia de las obras guiadas por la buena voluntad, mientras que la católica otorga gran valor al perdón. En esta última, los seres humanos son imperfectos, por lo que resulta inevitable equivocarse. Por ello, el perdón forma parte de la cultura como uno de los valores clave (Bolelang Matthews, 2015, pág. 41). De esta forma, en culturas occidentales con base católica, se dará mucha importancia al perdón en ámbitos formales, tales como el trabajo, en los que los errores se permiten y se aceptan, puesto que son necesarios para aprender. Por el contrario, en culturas occidentales con base luterana, se determinarán como objetivos la perfección y la atención al detalle para evitar cometer errores.

En la cultura árabe, por su parte, se valora enormemente la hospitalidad. Esta conforma uno de los valores clave en dicha cultura, pues denota confianza e intimidad, muestras de que una persona es honesta. Por este motivo, resulta una falta de educación rechazar invitaciones cuando una persona perteneciente a la cultura árabe ofrece a otra (sin importar el bagaje cultural) acudir a cenar o a tomar el té en su casa (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 100).

Por último, se destaca el concepto de la **cronemia**, que se refiere a la percepción que tienen las personas del tiempo y el uso que hacen de él (Rasgado Álvarez, 2008, pág. 683).

En las culturas occidentales, el tiempo se entiende de forma lineal, por lo que transcurre y desaparece a cada minuto. Se trata de un recurso limitado que es preciso no perder, ya que cada minuto que pasa no se recuperará jamás (Rasgado Álvarez, 2008, pág. 681). Esto es propio de las culturas monocrónicas, que perciben el tiempo de manera secuencial, por lo que valoran el cumplimiento de plazos establecidos, haciendo una sola tarea a la vez para optimizar el uso del tiempo. Por su parte, las culturas policrónicas entienden el tiempo como un concepto cíclico, por lo que no se pierde ni se recupera. Esto les permite interrumpir tareas en proceso y desempeñar varias acciones a la vez, pues el tiempo se considera un recurso ilimitado. Este es el caso de la cultura árabe, que valora

más las relaciones sociales establecidas en una reunión de negocios que el tiempo delimitado para la celebración del acto (Rasgado Álvarez, 2008, pág. 683).

En este sentido, existe la posibilidad de que surjan conflictos al celebrar reuniones o actos con personas de culturas occidentales y árabes debido a la distinta percepción de la puntualidad. No es nada inusual que un árabe no asista a la reunión exactamente a la hora precisa que se había establecido, sino un poco más tarde, ya que conciben el tiempo como un recurso estable, que ni se pierde ni se malgasta. Por este motivo, no presentan comportamientos como la prisa o el apremio (Rasgado Álvarez, 2008, pág. 683). Desde el punto de vista occidental, las personas árabes suelen presentarse como impuntuales, ya que no son raros los retrasos o las cancelaciones de última hora por su parte (Fernández Souto, Vázquez Gestal, & Suárez Feito, 2014, pág. 182).

## **6.5. Comparación según la comunicación no verbal**

### **6.5.1. La proxémica**

Tal y como se explicó en el marco teórico, la proxémica se refiere al uso que se hace del espacio en conversaciones (Aguado & Nevares Heredia, 1995, pág. 150). Se compone de los elementos fijos (la estancia), elementos semifijos (la decoración y los muebles de la estancia) y el espacio personal (Fast, 1971, pág. 15). En actos oficiales, los elementos fijos y semifijos estarán establecidos con anterioridad y gestionados por el servicio de protocolo encargado del evento. Por lo tanto, el principal factor que tener en cuenta en este campo es el espacio personal, es decir el que resulta cómodo para interactuar con los demás sin invadir su privacidad. Esta noción difiere entre las personas a título individual, pues hay gente que se encuentra más cómoda con la proximidad que otras. Sin embargo, existen diferencias marcadas por los contextos culturales, que se explican a continuación.

En la cultura occidental, la proximidad física íntima entre dos hombres ha sido tradicionalmente incómoda, mientras que resulta completamente normal en culturas árabes. No es raro que dos hombres en un país árabe caminen de la mano por la calle, en señal de amistad o de aprecio. En ambientes formales o de negocios, la distancia personal aceptable en culturas occidentales es de 210 a 360 cm. Este espacio permite ver el cuerpo entero de la persona, lo que favorece un ambiente de negociación, puesto que las relaciones personales quedan relegadas a un segundo plano (Fast, 1971, pág. 15).

En comparación con el de culturas occidentales, el espacio personal en las culturas árabes es bastante reducido. Mientras que, en los países europeos, se recomienda no invadir el espacio dentro del radio de acción de los brazos, en los árabes resulta muy frecuente el contacto físico, incluso si no se conoce de antemano al interlocutor. Los aspectos relativos al contacto físico se explicarán más adelante en este trabajo.

#### 6.5.2. La kinésica

La **kinésica** comprende el conjunto de movimientos, gestos y posturas que componen el lenguaje no verbal en una conversación. Las diferencias kinésicas entre las culturas occidentales y las árabes son sorprendentes y requieren una explicación teórica si no se conocen de antemano (Aguado & Nevares Heredia, 1995, pág. 146).

Para las personas occidentales existen gestos o posturas corporales que indican una actitud defensiva, expresiva o adaptativa. Por ejemplo, cruzar las piernas o los brazos, no orientar el cuerpo hacia el hablante al que se está escuchando o fruncir el ceño indican desacuerdo o desagrado. Muchos de estos gestos son involuntarios, por lo que es importante tener dominio de uno mismo para no expresar indirectamente una información extralingüística que pueda disgustar al interlocutor. De la misma manera, puede resultar interesante fijarse en la postura corporal de dicho interlocutor para descubrir mensajes no verbales en su comunicación (Aguado & Nevares Heredia, 1995, pág. 147).

En la cultura árabe, por su parte, resulta impropio señalar a alguien con el dedo; en su lugar, se recomienda utilizar la mano entera. Por otro lado, es conveniente no sonarse la nariz en público. Estos son aspectos que se entienden como naturales para alguien con cultura occidental, pero existen otros que pueden resultar extravagantes. Por ejemplo, no deben mostrarse las suelas de los zapatos cuando se está sentado en compañía de personas árabes, pues se trata de una zona que ha estado en contacto con el suelo, considerada una superficie impura por su suciedad. Por el mismo motivo, si hay alfombras en la sala es costumbre quitarse los zapatos (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 28).

Al estar sentado, uno debe tener en cuenta también que cruzar las piernas en presencia de una autoridad relevante en el mundo árabe se considera una falta de respeto. Colocar un dedo sobre la cabeza, la nariz o la barba en esta misma cultura es señal de querer intervenir en la conversación, por lo que resulta conveniente que la persona que

está hablando esté pendiente de estos gestos para no transmitir un mensaje erróneo al deseado (Fernández Souto, Vázquez Gestal, & Suárez Feito, 2014, pág. 185).

Dentro de la kinésica, se observa un factor que resulta interesante en el ámbito de las situaciones comunicativas entre personas de culturas diferentes, que es el campo de **los saludos**.

Desde el punto de vista de la cultura árabe, es común y muestra de buena fe hablar de asuntos personales antes de empezar una reunión oficial. De hecho, se tiende a desconfiar de la gente que no se interesa por la vida personal de su interlocutor, considerándose como un rasgo deshonesto. Es recomendable preguntar por la familia, ya que esta tiene un papel protagonista en las sociedades árabes, así como interesarse por los proyectos personales del interlocutor. Esto mismo puede considerarse una falta de respeto en las sociedades occidentales, e interpretarse como curiosidad extrema o incluso intromisión. Por eso, es preciso encontrar un punto medio que demuestre interés por la otra persona fuera del ámbito formal, pero sin inmiscuirse en sus asuntos personales (Lafuente Millán, 1998, pág. 113).

Al llegar a una reunión o un evento, las personas árabes saludan dando la mano derecha tanto a mujeres como a hombres, al contrario de lo que ocurre con la tradición occidental, en la que resulta habitual besar a las mujeres en las mejillas a modo de saludo. En la cultura árabe, una muestra de gran elegancia es inclinar el cuerpo con la mano derecha sobre el corazón (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 28). Por otra parte, las mujeres en la cultura árabe no deben saludar nunca a los hombres, a no ser que ellos tomen la iniciativa. De la misma forma, los hombres y las mujeres no deben tocarse a no ser que sean cercanos o familiares, por lo que se considerará de mala educación que una mujer se dirija a un hombre, sobre todo si este va acompañado de otra mujer (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 28).

### 6.5.3. La háptica

El término *háptica* denota la percepción del entorno mediante el tacto, es decir, se refiere al contacto físico. El grado de tolerancia respecto al contacto físico viene determinado por cada persona. Sin embargo, también muestra influencias culturales (Aguado & Nevares Heredia, 1995, pág. 150).

En la cultura árabe, los besos entre hombres denotan afecto, lo que puede divergir de la costumbre occidental. Además, es habitual trasladar muestras de afecto como un abrazo si se tiene confianza con la persona con la que se está hablando, incluso en situaciones formales (Cardona Rojas, Carvajal López, & Ortiz Pérez, 2016, pág. 28). Del mismo modo, en la cultura árabe es muy común que se den toques en los brazos o en los hombros, o incluso cogerse de las manos. Por el contrario, en Occidente se considera habitual dar palmadas en la espalda cuando se tiene confianza con la otra persona o se hace una broma. Este gesto debe evitarse en reuniones con personas árabes, ya que no forma parte de la háptica común en dicha cultura (Polo Marquez, 2018, pág. 20).

#### 6.5.4. La oculésica

En las culturas árabes, mantener el **contacto visual** y mirar a los ojos de la persona que está hablando es una muestra de buena escucha. Demuestra interés por lo que se está diciendo, por lo que cuanto más directa sea la mirada, mejor será la percepción del hablante árabe. Tener una mirada dispersa o fijarla en otros puntos del entorno puede interpretarse como aburrimiento o falta de interés (Lafuente Millán, 1998, pág. 115). Sin embargo, el contacto entre hombres y mujeres está mal visto si no se es de la misma familia. Por este motivo, es importante no fijar la mirada o la atención de forma excesiva en una mujer árabe que forma parte de la situación comunicativa (Polo Marquez, 2018, pág. 18).

Por el contrario, en la cultura occidental, mirar fijamente o durante demasiado tiempo puede resultar incómodo. Existe un intervalo de tiempo determinado, establecido por normas no escritas ni acordadas, en el que es aceptable mirar a una persona a los ojos. Cuando pasan unos segundos, puede producir incomodidad e incluso molestia en la persona observada (Fast, 1971, pág. 15).



## **7. Conclusiones**

Con base en la teoría desarrollada en los primeros capítulos y el análisis intercultural llevado a cabo en los siguientes del presente trabajo, a continuación se procede a intentar dar una respuesta resumida a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

### **7.1. Respuestas a las preguntas iniciales**

#### 7.1.1. Principales similitudes entre los dos sistemas analizados

Tras haber analizado todos los parámetros recién descritos, se concluye que existen similitudes entre el sistema cultural occidental y el árabe.

Para empezar, los valores éticos prominentes en ambas culturas son parecidos: ambos poseen la misma base moral y, aunque puedan estar definidos y aplicarse al ámbito social de manera diferente, en el fondo resultan prácticamente los mismos. Estos principios se encuentran determinados, aunque de forma indirecta, por las estructuras religiosas que definen su cultura.

En anteriores apartados, se han analizado el cristianismo y el islam como las principales influencias religiosas en la cultura occidental y en la árabe, respectivamente. Aunque existan diferencias entre ambas religiones, estas también comparten varias similitudes. Ambas creen en la figura de los ángeles como seres creados por Dios (o Alá), en el día del juicio final y en la responsabilidad de la voluntad individual, en la vida tras la muerte y en los profetas como reveladores de la palabra de Dios, así como en la autoridad de Dios para definir la vida humana. Todas las anteriores comprenden creencias que están en el núcleo de ambas religiones y que suponen sus bases, por lo que se puede considerar que, en algunos aspectos, resultan ciertamente similares.

Con base en lo anterior, las culturas occidentales y las árabes dan valor al mismo tipo de aspectos: la búsqueda del bien común, el núcleo familiar y las relaciones personales. Aunque los enfoques sean diferentes (individualista y colectivista), la meta que persiguen es la misma. Esto provee a los intercambios culturales entre estos dos sistemas una base firme sobre la que sustentarse, lo que facilitará las interacciones y supondrá un punto de enlace.

### 7.1.2. Principales diferencias entre los dos sistemas analizados

La principal diferencia entre el sistema cultural occidental (presente en los procedimientos de la Unión Europea) y el árabe (presente en la Liga de los Estados Árabes) es que utilizan el *contexting* de forma diferente. La cultura árabe hace un alto uso del contexto, mientras que la occidental lo utiliza muy poco como apoyo. Esta diferencia señala dos formas de comunicación y tratamiento completamente opuestas: una persona árabe tendrá mucho más en cuenta el uso de los silencios, el lenguaje corporal y las miradas que otra de cultura occidental. De la misma forma, una persona europea tendrá más en cuenta la interpretación literal de las palabras dichas en una reunión y valorará menos las ambigüedades. Por este motivo, es posible que se den malentendidos; así, resultará importante tener en cuenta estas formas distintas de percibir la comunicación. Ello recae directamente sobre los factores que componen la comunicación no verbal, y es la razón por la que encontramos tantas diferencias entre los pertenecientes a la sociedad occidental y los individuos del sistema árabe.

Otra gran diferencia comprende el peso que poseen las respectivas religiones sobre la vida de las personas en cada país. Mientras que la mayoría de los países que conforman la Unión Europea son aconfesionales, gran parte de los países miembros de la Liga Árabe profesan el islam como religión oficial del Estado. Esto provoca que los países árabes se vean influidos por el islam en todos sus campos, mientras que los países europeos tienen más «libertad» a la hora de diseñar sus políticas, y definen sus códigos morales sin tener en cuenta la religión cristiana, al menos deliberadamente. Dicha diferencia puede interpretarse como una ventaja para los países europeos, si se considera que la «no influencia» de la religión supone una mayor libertad de pensamiento y decisión. También puede considerarse un beneficio para los países árabes si se analiza desde el punto de vista de la cohesión en todos los ámbitos sociales y de las decisiones que se toman en ellos.

Todo lo anterior señala diferencias en las estructuras sociales y administrativas de los países pertenecientes a un sistema o a otro. Al estar organizadas de forma distinta, es lógico que estos dos tipos de sociedades encuentren puntos de confrontación entre ambas. Este es el motivo por el que, en encuentros árabe-occidentales, lo más recomendable es prestar atención a los puntos en común en lugar de a las discrepancias, como se explicará a continuación.

### 7.1.3. Unión o separación de valores

Como se ha expuesto anteriormente, las personas estamos más cómodas dentro del entorno de nuestro propio sistema cultural. Seguimos valores conocidos y ampliamente utilizados a lo largo de nuestra vida, por lo que nos resulta más sencillo movernos en ambientes culturales afines al nuestro. Esto supone un punto a favor para el argumento de la separación de valores, ya que asegura la fluidez de las negociaciones, lo que reduce el riesgo de que se produzca ruido comunicativo. Sin embargo, supone no salir de la «zona de confort» cultural, lo que puede generar una falta de enriquecimiento instructivo. Además, en un mundo en el que la interacción con sistemas culturales distintos es inevitable, la separación de valores puede provocar malentendidos y conflictos.

La unión de valores es enormemente positiva, ya que se consigue con ella el beneficio común. Tal y como se ha mencionado antes, un resultado de «ganar-ganar» es producto de las negociaciones colaborativas. Cuando los intercambios tienen esta meta, es posible que no se cumplan los objetivos de ambos en su máximo potencial, pero sí que se alcancen ciertas metas para ambas partes. De esta manera, los interlocutores de la conversación quedarán satisfechos y confiarán más en el otro, ya que ninguno persigue objetivos egoístas.

Un ejemplo de lo anterior es el uso de la lengua árabe en reuniones con personalidades de países que la poseen como idioma oficial. Resulta mucho más común que una persona árabe aprenda un idioma europeo que la situación contraria. Por lo tanto, resultará muy bien recibido que, en un encuentro entre delegaciones de un país europeo y uno árabe, el representante del primero hable en árabe, aunque tan solo sean unas palabras. Por ejemplo, se puede hacer la presentación de las personas involucradas en la conversación en árabe, aunque la reunión se celebre en otro idioma (Aznar Fernández-Montesinos & Salih Alaly, 2011, pág. 95).

Se concluye, con lo anterior, que la unión de los valores es más beneficiosa que su separación. En esto consiste la sinergia cultural. La palabra *sinergia* significa la «acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales» (Real Academia Española, 2022). Es sinónimo de *cooperación*, que denota la unión de fuerzas diferentes en pos de un progreso y beneficio mutuos. Esta noción, aplicada al campo de las negociaciones interculturales, es la unión de los valores. Implica trabajar en

conjunto y en busca de un objetivo común, en lugar de hacerlo por separado para obtener metas diferenciadas (Rasgado Álvarez, 2008, pág. 698). La sinergia cultural es, por tanto, el sistema que mejor funciona en encuentros interculturales.

De hecho, el 24 de febrero de 2019 se celebró la primera cumbre entre la Unión Europea y la Liga Árabe, para tratar las materias de migración, terrorismo y comercio. Fue la primera ocasión en la que ambas instituciones se reunieron para trabajar en la mejora de la cooperación entre ambas, lo que supone un avance en las relaciones interculturales. Federica Moguerini, jefa del servicio de diplomacia europeo en aquel momento, afirmó que la celebración de la cumbre en sí supuso un avance considerable en el campo de las relaciones internacionales (Deutsche Welle , 2019).

## **7.2. Continuidad de la investigación**

En cuanto a posibles investigaciones futuras, se presenta como relevante la opción de realizar un análisis teniendo en cuenta los parámetros excluidos de este trabajo. Esto es: la autonomía intelectual, el dominio y la armonía, pertenecientes a la taxonomía cultural de Schawrtz; y otros elementos de la comunicación no verbal como la semiótica, el uso de la vestimenta o el paralenguaje.

Otra línea de análisis interesante podría tener en cuenta dos sistemas culturales diferentes a los abordados en este estudio. La cultura asiática, por ejemplo, presenta peculiaridades atrayentes en el campo del análisis cultural. El sistema cultural estadounidense representa también una opción repleta de posibilidades, debido a su arraigo en la cultura global.

## Referencias

- Aguado, A. M., & Nevares Heredia, L. (1995). La comunicación no verbal. *Tabanque: revista pedagógica*, 141-154.
- Aixelà Cabré, Y. (2001). ¿Qué nos ofende de los "moros"? Discursos sobre musulmanes y sus prácticas sociales. *Scripta Nova*, 1-5.
- Aznar Fernández-Montesinos, F., & Salih Alaly, M. (2011). *Política de defensa. Consideraciones sobre aspectos culturales y religiosos en las relaciones con los países árabes*. Madrid: Boletín de información.
- Barakat, S. (12 de 10 de 2010). La Liga Árabe. *Tesis doctoral: La Liga Árabe*. Santiago, Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Bolelang Matthews, O. (2015). *The impact of religiosity and culture on ethical decision making in Asouth Africa*. Johannesburgo: Universidad de Johannesburgo.
- Cantillo Sanabria, M. G. (2014). *El uso del lenguaje no verbal en la comunicación docente universitaria, implicaciones y efectos en la eficacia comunicativa*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Capilla Calvo, S. (2013). Ciencia y Adab en el islam. Los espacios palatinos dedicados al saber. *Anales de historia del arte*, 51-78.
- Cardona Rojas, A. C., Carvajal López, M., & Ortiz Pérez, A. P. (2016). *La influencia del Islamismo y el Cristianismo en los negocios internacionales en la globalización actual*. Medellín: Institución Universitaria Esumer.
- Castro Solano, A., & Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos con el Portrait Values Questionnaire de Schwartz. *Interdisciplinaria*, 155-174.
- Cestero Mancera, A. M. (2017). La comunicación no verbal. En C. M. M., & I. Penadés Martínez, *Manual del profesor de ELE* (págs. 1051-1122). Madrid: Universidad de Alcalá.
- del Mar Sánchez-González, D. (2017). Protocolo y relaciones institucionales. *Estudios institucionales*, 158-167.

- Deutsche Welle . (24 de 2 de 2019). *DW*. Obtenido de DW: <https://www.dw.com/es/primera-cumbre-entre-la-eu-y-la-liga-%C3%A1rabe-diferencias-entre-ambos-bloques/a-47668597>
- Diplomática, E. (2018). *Ponencias del curso de protocolo*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.
- diplomática, O. d. (2021). *Ficha país: Argelia*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores.
- Duch Guillot, J. (2006). *Servicio de protocolo del Parlamento Europeo ¿Misión imposible?* Estrasburgo: Servicio de prensa del Parlamento Europeo.
- El Masry Badran, M. (23 de 12 de 2021). *Repositorio institucional UAM*. Obtenido de Repositorio institucional UAM: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/14320>
- Española, R. A. (01 de 01 de 2021). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/protocolo>
- Fast, J. (1971). *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Kairós SA.
- Fernández Rodríguez, M. (2013). La autonomía emocional. *Claseshistoria*, 2-12.
- Fernández Souto, A. B., Vázquez Gestal, M., & Suárez Feito, I. (2014). Más allá de lo obvio. La comunicación no verbal en la interacción internacional: España y los Emiratos Árabes Unidos. *Poliantea*, 169-196.
- Heredia Quezada, L. I. (2020). *Análisis del impacto de la cultura en las negociaciones internacionales sustentado en el estudio de las cuatro variables culturales*. Machala: Universidad Técnica de Machala (UTMACH).
- Lafuente Millán, E. (1998). Comunicación y negociación intercultural. *Revista de gestión pública y privada*, 109-116.
- Martínez Sánchez, M. C. (2013). La importancia del protocolo en las relaciones públicas institucionales. *Redmarka*, 63-74.
- Padilla-García, X. A. (2007). La comunicación no verbal. *Madrid: Liceus*, 3-24. Obtenido de <https://aprende.liceus.com/producto/lacomunicacion-no-verbal/>
- Parlamento Europeo. (27 de 12 de 2021). *Fichas temáticas sobre la Unión Europea*. Obtenido de Fichas temáticas sobre la Unión Europea:

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/section/187/las-instituciones-y-los-organos-de-la-union-europea>

Polo Marquez, E. A. (2018). *Comportamientos y condiciones culturales para negociar en Emiratos Árabes Unidos*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Presidencia, M. d. (2003). *Boletín Oficial del Estado*. Madrid: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

Presidencia, M. d. (2021). *Boletín Oficial del Estado*. Madrid: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

Rasgado Álvarez, S. (2008). Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 679-700.

Real Academia Española. (5 de 1 de 2022). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/conservadurismo?m=form>

Real Academia Española. (5 de 1 de 2022). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/jerarqu%C3%ADa?m=form>

Real Academia Española. (10 de 1 de 2022). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/sinergia>

Real Academia Española. (04 de 03 de 2022). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/%C3%A9tico>

Real Academia Española. (10 de 03 de 2022). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/dominio?m=form>

Ros, M., & H. Schwartz, S. (1995). Jerarquía de valores en países de la Europa Occidental: una comparación transcultural. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 69-88.

Unión Europea. (10 de 1 de 2022). *Noticias Parlamento Europeo*. Obtenido de Noticias Parlamento Europeo: <https://www.europarl.europa.eu/news/es/faq/21/cuantas-lenguas-se-utilizan-en-la-eurocamara>

Unión Europea. (3 de 1 de 2022). *Web oficial de la Unión Europea*. Obtenido de Web Oficial de la Unión Europea: [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies\\_es](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/types-institutions-and-bodies_es)

Universidad Complutense Madrid. (8 de 1 de 2022). *La lengua árabe*. Madrid: Centro Superior de Idiomas Modernos. Obtenido de Universidad Complutense Madrid.

Villanueva López, R. (2019). *Gestión de protocolo*. Málaga: IC Editorial.

Vírgala Foruria, E. (2003). El poder ejecutivo en la UE: Consejo y Comisión. *Revista de Estudios Políticos*, 311-350.