

**LIDERAZGO INTERCULTURAL:  
UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE ESTE TEMA EN ESTUDIOS EMPÍRICOS,  
MANUALES ACADÉMICOS Y LIBROS DE ELE PARA FINES ECONÓMICOS Y  
COMERCIALES**

LIEVE VANGEHUCHTEN  
UNIVERSIDAD DE AMBERES

**Resumen.** El punto de partida de este trabajo es *intercultural*. Se examina en qué medida el contenido de los *manuales académicos* de gestión en español peninsular sobre *estilos de liderazgo* refleja la realidad de la cultura empresarial española tal como está descrita en *estudios empíricos*, o si viene más bien influenciado por teorías de organización empresarial ‘neutras’, vacías de cualquier sesgo de cultura local. La segunda parte de este estudio cumple con una finalidad didáctica. Si bien existe un marco consensuado para fijar el progreso graduado en cuanto a las cuatro competencias (el MCER), la selección de los contenidos temáticos para los *materiales ELE para fines específicos* carece de pautas concretas. De ahí que se proponga examinar para una selección de manuales ELEFE en qué medida sus contenidos se pueden poner en relación con la bibliografía especializada estudiada en la primera parte y cumplen, pues, con los criterios imprescindibles de relevancia académica y relevancia profesional.

**Palabras clave:** ELE, Enseñanza de lenguas para fines específicos, interculturalidad, liderazgo.

### **1. Estilos de liderazgo en los estudios interculturales de gestión**

El concepto de liderazgo tal como se concibe en este trabajo viene influido por el perfil del público meta, o sea del estudiante de español como lengua extranjera para fines específicos (ELEFE), en nuestro caso económicos y comerciales. Este alumno opta por la asignatura de español de los negocios con el objetivo explícito de ser capaz de realizar tareas directivas en un entorno empresarial hispanohablante. De ahí que el punto de partida sea intercultural: se plantea la pregunta en qué medida el puesto de liderazgo en una empresa española<sup>1</sup> hoy en día está determinado por aspectos culturales propios de España, o si éstos se parecen a los de cualquier otra empresa europea.

Con el objetivo de situar dicha pregunta de investigación en un marco relevante, se dará primero un resumen de las teorías y estudios empíricos al respecto. Cada organización posee por supuesto su propia cultura, es decir sus valores, principios, normas y éticas según actúan sus miembros y que tienen como función la generación de la unidad interna y el logro del proceso de adaptación de la organización con el ambiente externo (Valentín *et al.* 2006: 63).

---

<sup>1</sup> Se debe, por supuesto, plantear la misma pregunta con respecto a los demás países hispanohablantes. Sin embargo, se da prioridad en este trabajo a la cultura empresarial española por meras razones prácticas. En primer lugar, el mercado de manuales de ELE en Europa es esencialmente de autoría española. Segundo, por razones geográficas de cercanía es más probable que nuestro alumnado entre en contacto con España que con Hispanoamérica.

Sin embargo, el comportamiento humano de los trabajadores, individual y en grupo, no sólo funciona según los principios organizacionales que rigen la empresa. Eso mismo lo constató el investigador holandés Geert Hofstede en su estudio de las dimensiones interculturales en 17 filiales internacionales de la compañía IBM en los años setenta (Hofstede y Sadler 1976). A pesar de pertenecer a la misma compañía y de, por ende, compartir las mismas normas y procedimientos de trabajo, los empleados dieron en la encuesta a la que les sometió Hofstede respuestas que estaban motivadas por factores sociales y medioambientales de su propia cultura. Estudios posteriores, realizados por el mismo autor y su equipo (<http://geert-hofstede.com/>), así como por otros investigadores (por ejemplo, el trabajo de Harris y Moran 1996, el proyecto GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, dirigido por House 2002, el trabajo de Slater *et al.* 2002, de Jakob 2003, de Etayo Pérez y Preciado Hoyo 2008, de Ahlstrom & Bruton 2010, etc.) corroboraron las conclusiones iniciales, aunque no siempre con los mismos resultados para las diferentes culturas estudiadas. Esto último se explica por el hecho de que una cultura no es estática sino dinámica, por lo cual evoluciona en el tiempo (Post y Vangehuchten 2012). En efecto, existe un lapso de más de cincuenta años entre los primeros estudios interculturales y la actualidad.

En lo que sigue, se resumen los resultados principales de recientes estudios empíricos realizados sobre las distintas dimensiones culturales que caracterizan la cultura organizacional española. Cabe destacar que, por supuesto, es un artefacto hablar de una cultura empresarial nacional española, ya que esta se compone obviamente de varias culturas locales. De ahí que las siguientes descripciones se deban considerar más bien como datos indicativos de tendencias existentes, y no como prácticas necesariamente generalizadas.

#### *Distancia del poder (desigualdad – igualdad)*

Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) definen la dimensión cultural de la distancia del poder como la medida en que una sociedad acepta un reparto desigual del poder en las organizaciones. Esta dimensión trata pues la actitud de los trabajadores respecto a la autoridad. La cultura hispana se caracteriza según las investigaciones por una estricta jerarquía, aunque menos la española que la latinoamericana. En tal jerarquía los directivos suelen adoptar un estilo muy directo. En cambio, cuanto menos distancia al poder, más confianza entre los distintos escalones jerárquicos. Una implicación para el proceso comunicativo que destaca Varona (2007) es que los latinoamericanos interrumpen menos a su jefe ni tampoco hacen muchas preguntas o recapitulan la información dada. Las eventuales preguntas se prefieren hacer a un colega en lugar de al propio jefe. También hay más control en la cultura jerárquica por parte del superior. Para España se encuentra en el índice realizado por Hofstede y su equipo (<http://geert-hofstede.com/>) un resultado de 57 sobre 100, lo que indica que se respeta el poder jerárquico. A cambio de esta obediencia y lealtad, los trabajadores españoles cuentan con que su jefe cuide de ellos. Según los resultados del estudio de Trompenaars y Hampden-Turner (2010), el 71% de los trabajadores españoles estima que el gestor ideal actúa como un buen padre, con quien tienen una relación personal en el sentido de que comparten su opinión y le dan su confianza. Este sistema de relaciones de poder tiene varias consecuencias para la gestión concreta de la organización. Las remuneraciones intrínsecas e informales, como los elogios y la apreciación son muy importantes. Asimismo, a pesar de que el jefe se encuentra a la cabeza, se enterará con facilidad de las informaciones importantes de otros niveles de su empresa, ya que puede contar con sus fuentes leales. Además, predomina en este sistema la efectividad, o sea el hecho de realizar los objetivos, sobre la eficacia (Vallet 2008).

### *Individualismo/Colectivismo*

Una sociedad individualista se centra en los intereses del individuo y su entorno inmediato. La colectivista, en cambio, funciona por grupos en que los miembros se cuidan mutuamente. El resultado de 51 sobre 100 para España en el índice citado de Hofstede *et al.* indica que, para las normas europeas, se trata de una cultura más bien colectivista, pero que a nivel mundial se clasifica a la cola de los países individualistas. Las implicaciones para la cultura empresarial española son que el trabajo en equipo resulta muy natural y requiere poca estimulación. Tampoco es común hacer competencia a los colegas con los que se lleva una buena relación de trabajo de muchos años (Hofstede, Hofstede y Minkov 2010).

### *Masculinidad/femineidad*

La bibliografía intercultural atribuye a una cultura predominantemente masculina otras características que a una femenina. Cualidades masculinas son la competitividad, la asertividad y la ambición, mientras que las femeninas son la servidumbre, la modestia y la solidaridad. El resultado de 42 sobre 100 para masculinidad en el índice de Hofstede *et al.* indica que España tiene una cultura femenina. Según el estudio de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) la cultura empresarial española viene marcada por esa misma dimensión, ya que funciona principalmente por consenso. Los directivos consultan a sus colaboradores en el proceso de toma de decisiones y las diferencias de opinión se debaten entre todos.

### *Evitación de la incertidumbre*

Esta dimensión afecta el comportamiento respecto a normas y reglamentos. Una cultura que evita la inseguridad conoce muchas reglas, protocolos fijos y modos de empleo estrictos. Se evitan también los riesgos. La cultura hispana latinoamericana se caracteriza por un bajo grado de miedo a la inseguridad, mientras que la española por un grado más elevado, aunque aún menos que las culturas nórdicas, que quieren evitar los riesgos a toda costa. Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) definen esta dimensión como la medida en que el personal acepta riesgos y comportamiento no convencional. El resultado elevado de 86 sobre 100 indica que los españoles tienen una destacada necesidad de reglas y normas, y que no están muy abiertos a cambios. A los trabajadores les motiva ante todo la seguridad y la apreciación por parte de su jefe.

### *Gestión del tiempo/ Perspectiva a largo o corto plazo<sup>2</sup>*

Esta dimensión expresa la visión de futuro que tiene una cultura, pues la importancia que tiene el mañana. En una empresa en que importa el largo plazo hay reorganización, transformación, un afán de eficacia y mejora continua. Esto coincide con una gestión del tiempo monocrónica, que es un concepto del tiempo del antropólogo Hall (1960, 1976) en que las acciones son puntuales y sucesivas, o sea, bien planeadas en el tiempo. Las culturas policrónicas, en cambio, combinan varias acciones simultáneas y sin restricción en el tiempo. Para las culturas monocrónicas el tiempo es un concepto casi tangible, llevando a una planificación estricta y rígida, mientras que las culturas policrónicas creen que las cosas sucederán naturalmente “en su debido momento”. De ahí que en estas últimas hay menos visión largoplacista. Las culturas policrónicas viven sobre todo en el presente, en el momento mismo, mientras que las monocrónicas están continuamente planeando el futuro. Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) argumentan que una cultura organizacional con perspectiva a largo plazo se caracteriza por el hecho de que adaptará de manera crítica y económica los

---

<sup>2</sup> Aunque son dos dimensiones culturales distintas, se comentan juntas en este estudio ya que sus repercusiones coinciden en un contexto empresarial.

recursos y medios disponibles, y que seguirá de cerca los cambios graduales en el proceso empresarial. Las culturas cortoplacistas se manifiestan como respetuosas de las tradiciones y obligaciones sociales y apuestan por resultados fáciles y rápidos que no exijan inversiones importantes. El resultado bajísimo de 19 sobre 100 en el índice de Hofstede *et al.* pone de manifiesto que los españoles viven sobre todo en el presente y se preocupan bastante menos del futuro que otras culturas.

De este resumen de estudios empíricos de interculturalidad sobre la cultura organizacional/empresarial española, se desprende que en el mundo globalizado actual resulta obvio que “la organización del siglo XXI debe ajustarse a las culturas globales para cumplir con las demandas de un entorno de alta competitividad, por lo que requiere flexibilidad, capacidad de adaptación e inclusión de la diversidad” (Valentín *et al.* 2006: 68). En la siguiente sección se examina en qué medida los manuales académicos de gestión y liderazgo usados en España tienen en cuenta esta interculturalidad en sus contenidos.

## **2. Manuales académicos de liderazgo en España: un análisis de contenido**

Antes de proceder al propio análisis, conviene dar primero una definición académica del concepto de ‘liderazgo’, que en este trabajo se considera sinónimo de ‘liderazgo organizacional’, tal como lo menciona como una de las acepciones posibles Duro Martín en su *libro Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*, aparte de las que son “el atributo de una posición, las características de una persona y una categoría de conducta” (2006: 17).

Al estudiar los programas universitarios españoles de Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA), se observa una subdivisión entre las asignaturas de análisis (Análisis de estados financieros; Finanzas corporativas; Finanzas internacionales; Fiscalidad comparada; Legislación mercantil comparada; Análisis de datos multivariante para la empresa) y de liderazgo (Dirección de operaciones; Dirección de RR.HH.; Dirección estratégica; Diseño y comportamiento organizativo; Estrategia y gestión de marketing; Contabilidad de gestión; Planificación fiscal de la empresa; Internacionalización y dirección de la empresa multinacional). Estas dos vertientes de la carrera se reflejan también en la descripción de las competencias, que incluyen cualidades de liderazgo así como de espíritu analítico en los tres tipos de competencias distinguidas:

### **Generales**

- CG1: Capacidad para resolver problemas.
- CG2: Capacidad de análisis y síntesis.
- CG3: Capacidad de organización y planificación.
- CG4: Capacidad de comunicación y trabajo en equipo.

### **Transversales**

- CT1: Capacidad de búsqueda de información e investigación.
- CT4: Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica.
- CT5: Usar tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

### **Específicas**

- CE2: Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización mediana o grande y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ella encomendada.
- CE3: Identificar las fuentes de información económica relevante y su contenido.

CE4: Derivar de los datos información económica relevante.

CE5: Redactar proyectos en el ámbito de internacionalización de empresas  
(Elaboración propia a partir de varias fuentes en línea)

La bibliografía de manuales recomendados demuestra, por supuesto, esta misma orientación y se repite entre las distintas universidades. Se puede concluir, por tanto, que la adquisición de las competencias de gestión y liderazgo constituye un componente básico y consolidado de la carrera en Administración y Dirección de Empresas.

Ahora bien, con vistas a analizar los contenidos teóricos de los manuales académicos usados en España para enseñar el liderazgo organizacional, se ha realizado una consulta exhaustiva sobre manuales de liderazgo organizacional en el catálogo de la Universidad de La Rioja DIALNET UNIRIOJA (<http://dialnet.unirioja.es/>), reconocido como el segundo portal de contenidos bibliográficos del mundo según el Ranking elaborado por el Laboratorio de Cibermetría del CSIC. Para realizar la consulta se adoptó como término de búsqueda la palabra 'liderazgo' y, por razones de valor de actualidad, se seleccionaron solo los manuales posteriores al año 2000.

Como resultado de este primer análisis cuantitativo se desprende que una cuarta parte de las referencias obtenidas son traducciones del inglés con autores originales mayoritariamente norteamericanos:

*El directivo emocionalmente inteligente: cómo desarrollar y utilizar las cuatro técnicas emocionales claves del liderazgo* (Caruso y Salovey 2005)

*El liderazgo estratégico* (Hiam 2005)

*Estrategias en la toma de decisiones: cuestionario de liderazgo* (Kindler 2000)

*Fluir en los negocios: liderazgo y creación en el mundo de la empresa* (Csikszentmihalyi 2003)

*Liderazgo & personas* (Thompson 2001)

*Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios* (Ulrich, Zanger y Samllwood 2000)

*Liderazgo En Las Organizaciones* (Yukl 2008)

*Liderazgo sin límites: manual de supervivencia para managers* (Heifetz y Linsky 2003)

*Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz* (Bennis y Nanus 2001)

*Los negocios cambian, el liderazgo perdura: cualidades de liderazgo que resisten el paso del tiempo* (Redmond, Kasanoff y Tribbett 2004)

*Todo lo que necesita saber sobre el management: las claves del management, el liderazgo y el éxito individual* (Buckingham 2000)

En cuanto a los demás manuales, con autores de origen español, cabe mencionar que manifiestan una bibliografía esencialmente española y norteamericana, y que en la terminología que adoptan hacen gran uso de traducciones literales de términos en inglés (calcos como 'liderazgo asociativo', 'sistemático', 'estratégico', 'colaborativo', 'creativo', etc.) así como de préstamos (por ejemplo *coaching*, *empowerment*, etc.):

*"Coaching" y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados* (Payeras 2004)

*¿Qué le pasa a tu jefe?, ¿y a tu jefa?: coaching personal, de liderazgo y político: una inspiración para las familias empresarias* (de Mariano 2005)

*Cómo desarrollar las competencias del liderazgo* (Cardona y García Lombardia 2005)

*El encanto de Hamelín: las 5 leyes del liderazgo efectivo en la empresa* (Sala, Satorras Ariols y Miralles Torner 2006)

*El liderazgo en la empresa familiar* (Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero 2006)  
*El liderazgo en las modernas organizaciones* (Chávarri Dicenta 2005)  
*El nuevo liderazgo* (Contreras Luzón 2004)  
*El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad organizacional* (Mellado Ruiz 2005)  
*Empresa cooperativa y liderazgo* (Irizar 2005)  
*En busca del lovable: la empresa del siglo XXI: más allá de la motivación y el liderazgo* (Elías y Elías 2006)  
*Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones* (de Diego Vallejo y de la Fuente Anuncibay 2007)  
*Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a* (Chamorro Miranda 2006)  
*Gestionar con sencillez: mitos y realidades del liderazgo* (Maella Cerrillo 2008)  
*Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo* (Vázquez Luis 2006)  
*Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo* (Vázquez Luis 2006)  
*Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología* (Duro Martín 2006)  
*La encrucijada del líder: el liderazgo en las organizaciones* (Ruiz González 2003)  
*La gallina que cruzó la carretera: liderazgo y trabajo en equipo : la fábula de la gallina emprendedora* (Gómez y Turienzo 2007)  
*Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano* (Cardona 2002)  
*Liderazgo asociativo o Cómo mandar obedeciendo* (Casado y Terrón 2004)  
*Liderazgo creativo: hacia el logro de la excelencia personal* (López Quintás 2004)  
*Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico* (Malaret 2003)  
*Liderazgo estratégico para directivos, directores y dirigentes* (Bou Bauzá 2004a)  
*Liderazgo sistemático de la organización* (Blanco Martínez y Castresana 2002)  
*Liderazgo y dirección de personas* (Mazuela Llanos y Urcelay Alonso 2003)  
*Liderazgo y mediación: curso* (Caballero 2006)  
*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Paloma Vadillo 2000)  
*Movilización y liderazgo para directivos, directores y dirigentes* (Bou Bauzá 2004b)  
*Paradigmas del liderazgo : claves de la dirección de personas* (Álvarez de Mon Pan 2001)

Otro dato revelador acerca del origen de los contenidos de los manuales académicos lo encontramos en el ya citado manual de Duro Martín (2006) *Introducción al liderazgo organizacional*. El capítulo de Introducción (Duro Martín 2006: 33) contiene el siguiente cuadro que es un resumen de las teorías sobre el liderazgo (LO) desde sus orígenes hasta los años sesenta del siglo XX. Los autores cuyos nombres se citan son norteamericanos, o extranjeros que hicieron carrera en EE.UU (e.g. E. Mayo, K. Lewin):

Cuadro 2.1.- Evolución del LO hasta 1961

Período	Teorías predominantes	Autor(es)
AC - 1940(s)	Teorías de rasgos Modelo de estructura autoritaria	
1920(s) - 1930(s)	Teorías de la situación	
1927	Psicología y participación	Mary Parker Follett
1927 - 1932	Estudios de Hawthorne	Elton Mayo
1930(s) - 1950 (s)	Escuela de las relaciones humanas	Elton Mayo
1939	Autoritario	Kurt Lewin
	Democrático	R. Lippitt
	Laissez-Faire	R.K. White
1940	Modelo de las teorías del LO Escuela de comportamiento y desarrollo organizacional	
1945	Iniciación de estructura Consideración	Bureau of Bus. Research Ohio State Univ.
1940(s) - 1950 (s)	Teoría de la interacción	
1960	Teoría X e Y	Douglas McGregor
1961	Modelo sistémico del LO	R. Likert

Nota. Fuente: Brion (1989).

Figura 1: Teorías sobre liderazgo. Tomado de Duro Martín (2006: 33).

Asimismo, el índice que presenta los demás capítulos contiene exclusivamente nombres de teóricos norteamericanos:

## Capítulo 2

### TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

#### I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

##### a. Paradigmas clásicos

1. Teorías de rasgos
2. Teorías conductuales
3. Teorías de contingencia

##### b. Estilos de liderazgo

##### c. Enfoques contemporáneos

#### II. TEORÍAS DE CONTINGENCIA MÁS REPRESENTATIVAS

##### a. Teoría de Contingencia, de Fiedler

1. Contenidos
2. Críticas recibidas

##### b. Teoría Path-Goal, de Evans y House

1. Contenidos
2. Críticas recibidas

##### c. Teoría Situacional, de Hersey y Blanchard

- 1. Contenidos
- 2. Críticas recibidas
- d. Liderazgo como toma de decisiones, de Vroom y Yetton
  - 1. Contenidos
  - 2. Críticas recibidas
- III. ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS MAS REPRESENTATIVOS
  - a. Teoría de la Atribución, de Green y Mitchell
    - 1. Contenidos
    - 2. Críticas recibidas
  - b. Teoría del Condicionamiento Operante, de Scott y Sims
    - 1. Contenidos
    - 2. Críticas recibidas
  - c. Modelo de los Sustitutos del Liderazgo, de Kerr y Jermier
    - 1. Contenidos
    - 2. Críticas recibidas

Figura 2: Teorías sobre el liderazgo organizacional y de contingencias. Tomado de Duro Martín (2006: i-ii)

Incluso careciendo de conocimientos especializados en este campo, la lectura del manual de Duro Martín (2006) permite llegar a la conclusión de que los contenidos de las teorías y modelos de liderazgo son todos muy claramente de inspiración norteamericana y que estudian el concepto de liderazgo en los distintos tipos de cultura organizacional/empresarial, sin tener en cuenta la cultura local/nacional.

En la siguiente sección se procede al análisis de contenido de los manuales ELEFE y se realizará una comparación con las constataciones anteriores.

### **3. Análisis de los manuales de español como lengua extranjera para fines económicos y comerciales (ELEFEC)**

Antes de pasar al análisis de contenido de los manuales ELEFEC, recapitulamos el porqué de tal operación, a saber si estos manuales cumplen con la finalidad didáctica de ofrecer a su público meta contenidos relevantes sobre el mundo empresarial español. Esta pregunta no prescinde de pertinencia, ya que el alumnado al que se dirigen estos manuales tiene un perfil internacional y mundial por excelencia, pues parece lógico que los autores de estos manuales tengan en cuenta tanto el programa académico español como la especificidad del contexto cultural empresarial español.

En total se analizaron los siguientes cinco manuales ELEFEC: *Al día* (Prost y Noriega Fernández 2006), *Temas de empresa* (Pareja 2006), *Expertos* (Tano 2009), *Empresa siglo XXI* (Iriarte, Núñez Pérez y Felices, 2009) y *En equipo.es* (Lázaro, Ainciburu y Muñoz Vicente 2007). Los cinco manuales se publicaron entre 2006 y 2009. Se dirigen todos a un nivel B2/C1 del MCER y tienen una extensión parecida. La totalidad del análisis se puede consultar en el anexo. A continuación se presentan las conclusiones principales por libro.

#### *Al día* (Prost y Noriega Fernández 2006)

Aunque en el prólogo se menciona que el manual tiene un claro objetivo intercultural que pretende ofrecer "una apertura sobre aspectos socioculturales" y que los alumnos "vayan descubriendo la realidad empresarial de los países hispanohablantes y se inicien al desarrollo de los negocios en el mundo hispánico", el contenido de este manual no presenta ningún ejercicio que cumpla dicho objetivo, ni siquiera de manera implícita. Sí hay un ejercicio sobre



los aspectos interculturales de hacer negocios con China, pero desde un punto de vista exclusivamente español, pues poco relevante para el estudiante de ELEFEC. Los contenidos teóricos de liderazgo que se tratan de manera explícita se limitan al campo de los RR.HH.

#### *Temas de empresa (Pareja 2006)*

En el prólogo la autora expone que el manual se dirige a estudiantes que quieren alcanzar un nivel B2 en cuanto a contenidos comunicativos, económicos y jurídicos del mundo de la empresa en español. En efecto, las unidades ofrecen todas una introducción de índole teórica sobre los distintos temas tratados, algunos relacionados al liderazgo. No se menciona ningún objetivo intercultural, ni implícita ni explícitamente en el prólogo. No obstante, sí hay varios ejercicios en el libro que aportan informaciones interculturales sobre el mundo de los negocios en España. Por ejemplo, sobre el perfil del directivo español, en cuanto a características personales y profesionales en comparación con otras nacionalidades, e incluso dentro de España entre madrileños y barceloneses. Lamentablemente, son ejercicios que se basan en la caricatura del 'bwana', por lo cual resultan demasiado estereotipados. También hay dos ejercicios que son explícitamente interculturales, pero desde el punto de vista español hacia el extranjero pues poco relevante para el alumno de español lengua extranjera que es, por definición, no español, por lo cual sería más oportuno ofrecer materiales basados en las experiencias de extranjeros en España.

#### *Expertos (Tano 2009)*

Este manual da prioridad a la práctica de las competencias comunicativas, y no explicita ningún contenido teórico. En cuanto a la interculturalidad en los negocios, no está formulada como objetivo explícito en el prólogo. En el manual mismo solo está muy esporádicamente presente, y no siempre desde la perspectiva del alumno no hispanohablante. Por ejemplo, hay un ejercicio sobre los aspectos que latinoamericanos deben tener en cuenta a la hora de negociar con españoles y otros sobre la expatriación de españoles para formar líderes globales, pues desde el punto de vista de España. El manual contiene también un texto sobre un norteamericano que se traslada a Madrid pero solo comenta sus experiencias a nivel personal y no profesional.

#### *Empresa siglo XXI (Iriarte, Núñez Pérez y Felices, 2009)*

Uno de los objetivos explícitos de este manual es tratar los aspectos socio- e interculturales específicos del mundo empresarial hispanohablante. Cumple con este propósito al estructurar cada unidad alrededor de cinco competencias, que constituyen a la vez las cinco secciones de la unidad: la competencia pragmática, la lingüística, la sociolingüística, la sociocultural y la intercultural. En definitiva, los ejercicios propuestos sobre la interculturalidad contienen todos en alguna medida elementos de las dimensiones interculturales generales, aunque a veces de manera muy hasta demasiado implícita. La perspectiva, no obstante, es siempre intercultural desde el punto de vista del extranjero o del mediador cultural. Si bien el manual contiene pocos contenidos teóricos de gestión elaborados, termina cada unidad con un juego de roles que exige practicar una operación de gestión, como por ejemplo de RR.HH.

#### *En equipo.es (Lázaro, Ainciburu y Muñoz Vicente 2007)*

En cada unidad de este manual hay secciones temáticas sobre las diferentes industrias propias de los países hispanoamericanos (minería, industria alimentaria, turismo, etc.). No obstante, a pesar de incluir muchos aspectos socioculturales relacionados con el mundo económico y comercial hispánico, el manual presenta apenas ejercicios con un contenido intercultural. Además, son casi todos implícitos. Esto coincide con la introducción en el prólogo que insiste sobre todo en la cultura y las variantes lingüísticas hispánicas: "Se proponen diferentes

registros, ya que el uso de un registro formal o un registro informal o coloquial puede contribuir al éxito de un encuentro de negocios o laboral" y "el interés prestado al componente sociocultural de la lengua y a la riqueza que surge del contraste entre el español peninsular y el español de Hispanoamérica".

En resumen, se puede concluir que los contenidos de los manuales consultados no parecen ser redactados con el perfil del público meta en mente. Con excepción de *Temas de Empresas* en cuanto a los contenidos académico-teóricos, y *Empresa Siglo XXI* respecto de la interculturalidad, lo que se ofrecen sobre todo son ejercicios de lectura, de comprensión auditiva y de expresión oral o escrita, que temáticamente se sitúan en un contexto comercial pero sin explicitar particularidades técnicas y/o culturales del mundo organizacional/empresarial español.

#### **4 Discusión y conclusiones**

Este trabajo ha examinado la cuestión de la selección motivada, o sea no arbitraria, de contenidos para manuales de ELEFEC en cuanto a la temática de las teorías y prácticas de liderazgo. De acuerdo con Liddicoat y Scarino (2013 : 93 y sig., 147 y sig.) y Cervera Rodríguez (2012 : 75-117), estimamos que la autenticidad de los contenidos es imprescindible en la enseñanza de lenguas extranjeras (para fines específicos) en un contexto intercultural. En la corriente actual de *content-based language teaching* (enseñanza de lengua basada en contenido), un enfoque que deriva de la corriente comunicativa, el contenido se considera separado de la lengua. Se trata, pues, de un enfoque que trabaja por definición con contenidos auténticos, en nuestro caso de gestión, que sirven como marco organizador de la enseñanza de la lengua. Como fuente de materiales auténticos, Liddicoat y Scarino sugieren que la literatura se puede considerar como una versión altamente desarrollada de recursos auténticos. De ahí que en este estudio se haya realizado un análisis comparativo de manuales de ELEFEC por un lado, y manuales de gestión y estudios empíricos de liderazgo, por otro. Los manuales de gestión y los estudios empíricos se pueden considerar como muestras de literatura auténticas, ya que cumplen respectivamente con el criterio de valor académico, y el criterio de valor profesional. A continuación se presentan las conclusiones principales respecto de cada criterio.

##### *El criterio profesional*

De los estudios empíricos de gestión intercultural, que se realizaron con profesionales en un contexto auténtico, se desprende que las acciones y las decisiones de los directivos y líderes de organizaciones no solo dependen de la cultura organizacional de la empresa en que operan, sino que deben interpretarse en el marco más amplio de la cultura local o nacional. Un mejor entendimiento de esta misma permite, por tanto, entender de manera más efectiva el funcionamiento de la cultura empresarial. No obstante, en los cinco manuales examinados los contenidos interculturales no solo escasean, sino que también son implícitos y/o sólo formulados desde el punto de vista del hispanohablante, lo cual carece de interés para el público meta. Llama la atención que esta realidad parece ser muy distinta para el inglés como lengua extranjera para fines económicos y comerciales. Según un estudio realizado por Lario de Oñate y Vázquez Amador (2013), existe desde el año 2000 un verdadero *boom* en la introducción de temas de interculturalidad en los manuales de *Business English*, en que el énfasis está en efecto en la idea de desarrollar una sensibilidad en el público meta hacia las culturas extranjeras en un mundo globalizado. Por otro lado, cabe destacar la escasez de trabajos metodológicos sobre el tema de la enseñanza de la interculturalidad en las clases de

lenguas extranjeras, como lo señalan los autores de *Intercultural Language Teaching and Learning* (Liddicoat y Scarino 2013) en general, y las autoras de *Pragmática y comunicación intercultural en el mundo hispanohablante* (Placencia y García 2012) para el mundo hispanohablante en particular.

#### *El criterio académico*

El análisis de la bibliografía académica española acerca del concepto de liderazgo ha revelado que este concepto se trata dentro de un contexto ‘neutro’ de cultura empresarial, o sea sin ponerlo en relación con el contexto de la cultura local/nacional en que se sitúa. En este sentido los manuales académicos españoles copian a los autores norteamericanos sin detenerse en posibles diferencias culturales. En cuanto a la presencia de estos contenidos en los cinco manuales de ELEFEC, se puede concluir que solo dos de ellos introducen de manera sistemática contenidos teóricos, pero que en general se da prioridad a la práctica de las destrezas a partir de materiales auténticos o elaborados, para cuya selección los autores se basan esencialmente en el MCER, adaptado temáticamente al contexto específico. Coincidimos con Cervera Rodríguez (2012: 75- 117) que, si bien el MCER es un buen punto de partida para definir el progreso del desarrollo de las competencias, la selección de los contenidos debe basarse en criterios de autenticidad.

En definitiva, este modesto estudio hace surgir más preguntas de las que puede contestar. Primero, ¿a qué se debe la prioridad que dan los académicos españoles a las teorías norteamericanas? ¿Será que se valoran como las mejores? Aquí se impone una necesidad de investigación más profunda, es decir la de comparar de cerca los contenidos de los manuales académicos españoles con los de otros países europeos, así como de realizar un estudio de sondeo con los catedráticos de las asignaturas correspondientes. Segundo, si se acepta que un alumno de ELEFEC requiera más que unos conocimientos teóricos paneuropeos/norteamericanos de gestión, y que tampoco le baste con saber defenderse en un español general sino que además de estos conocimientos conviene que aprenda a percibir e interpretar correctamente las diferentes maneras de hacer las cosas y el porqué de ellas, hace falta plantearse la cuestión de la metodología para una selección motivada de los materiales de un manual ELEFEC. Tal metodología implica por supuesto una labor científica ingente, ya que debe cumplir con los dos criterios ya citados, es decir de relevancia profesional y relevancia académica. El primero requiere un extenso estudio de sondeo del mundo empresarial hispanohablante, pues idealmente no solo para España y sus regiones sino también para Hispanoamérica, con el fin de recoger los datos necesarios sobre estilos de liderazgo según las distintas culturas. Este trabajo de recogida de datos primarios es imprescindible para obtener informaciones matizadas, de modo de que no se caiga en la trampa de la generalización, o incluso, la estereotipia (Houghton *et al.* 2013). El segundo criterio reivindica un amplio estudio bibliográfico contrastivo de manuales académicos de liderazgo en los idiomas europeos más importantes, así como una intensa colaboración con expertos académicos de la gestión, con el fin de tener un mejor entendimiento de la importancia de las distintas teorías en el campo del liderazgo.

Si un tal proyecto de investigación se pudiera llevar a cabo, los resultados tendrían que ser accesibles a cualquier autor de manuales ELEFEC en un tipo de base de datos, de manera que le sirvieran de pauta, es decir de criterio de selección motivado, en su búsqueda de materiales auténticos y en la elaboración de ejercicios a partir de ellos.

## Referencias bibliográficas

- Ahlstrom D. y G.D. Bruton. 2010. *International management: strategy and culture in the emerging world*. Australia: South-Western Cengage Learning. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Álvarez de Mon Pan, S. 2001. *Paradigmas del liderazgo : claves de la dirección de personas*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España
- Bennis, W.G. y B. Nanus. 2001. *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Blanco Martínez, A. y J.I. Castresana. 2002. *Liderazgo sistemático de la organización*. Puente Arce (Santander): Sabernet Transformation.
- Bonache, J. y A. Cabrera (Eds.). 2006. *Dirección estratégica de personas: Evidencia y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall: Madrid.
- Bou Bauzá, G. 2004a. *Liderazgo estratégico para directivos, directores y dirigentes*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Bou Bauzá, G. 2004b. *Movilización y liderazgo para directivos, directores y dirigentes*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Buckingham, M. 2006. *Todo lo que necesita saber sobre el management: las claves del management, el liderazgo y el éxito individual*. Barcelona: Gestión 2000.
- Caballero, M.A. 2006. *Liderazgo y mediación: curso*. Granada: Gestión, Orientación y Formación.
- Cardona, P. 2002. *Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. 2005. *Cómo desarrollar las competencias del liderazgo*. Universidad de Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Caruso, D.R. y P. Salovey. 2005. *El directivo emocionalmente inteligente: cómo desarrollar y utilizar las cuatro técnicas emocionales claves del liderazgo*. Madrid: Algaba.
- Casado, F. y Gómez Terrón, L. 2004. *Liderazgo asociativo o Cómo mandar obedeciendo*. Bilbao: Fundación Esplai.
- Cervera Rodríguez, A. 2012. El español de los negocios. In S. Robles Ávila y J. Sánchez Lobato (coords.), *Teoría y práctica de la enseñanza-aprendizaje del español para fines específicos*. Málaga: Universidad de Málaga, 75-117.
- Contreras Luzón, J.M. 2004. *El nuevo liderazgo*. Madrid: Libroslibres.
- Csikszentmihalyi, M. 2003. *Fluir en los negocios: liderazgo y creación en el mundo de la empresa*. Barcelona: Kairós.
- Chamorro Miranda, D.J. 2006. *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Madrid: Universidad Complutense.
- Chávarri Dicenta, F. 2005. *El liderazgo en las modernas organizaciones*. Madrid: Chávarri.
- de Diego Vallejo, R. y R. de la Fuente Anuncibay. 2007. *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- de Mariano, R. 2005. *¿Qué le pasa a tu jefe?, ¿y a tu jefa?: coaching personal, de liderazgo y político : una inspiración para las familias empresarias*. Madrid: Griker Orgemer.
- Duro Martín, A. 2006. *Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*. Madrid : Dykinson.
- Duro Martín, A. 2006. *Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*
- Elías, J. y D. Elías. 2006. *En busca del lovework: la empresa del siglo XXI: más allá de la motivación y el liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
- Etayo Pérez, C. y A. Preciado Hoyos. 2008. Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas. *Revista Latina de Comunicación Social*: 151-164.
- Gómez, M. y Turienzo, R. 2007. *La gallina que cruzó la carretera: liderazgo y trabajo en equipo: la fábula de la gallina emprendedora*. Córdoba: Almuzara.

- Hall, E. T. 1976. *Beyond Culture*. New York: Anchor.
- Hall, E.T. 1960. The silent language in overseas business. *Harvard Business Review*, May-June 1960: 87-96.
- Harris, P.R. y R.T. Moran. 1996. *Managing cultural differences: leadership strategies for a new world of business*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Heifetz, R.A. y M. Linsky. 2003. *Liderazgo sin límites: manual de supervivencia para managers*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Hiam, A. 2005. *El liderazgo estratégico*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces
- Hofstede, G. *et al.* Índice de dimensiones culturales, <http://geert-hofstede.com>.
- Hofstede, G. y P.J. Sadler. 1976. Leadership Styles: Preferences and Perceptions of Employees of an International Company in Different Countries. *Mens en Onderneming* 26 (1): 43-63. Reprinted in *International Studies of Management and Organization* 6 (3): 87-113.
- Hofstede, G., G. J. Hofstede y M. Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill USA.
- Houghton, S., Y. Furumura, M. Lebedko, L. Song. 2013. *Critical cultural awareness: managing stereotypes through intercultural (language) education*. Newcastle upon Tyne: Cambridge scholars.
- House, R.J., M. Javidanb, P. Hangesc y P. Dorfmand. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of wolrd business* 37 (1): 3-10.
- Iriarte Romero, E., E. Núñez Pérez y A. Felices. 2009. *Empresa siglo 21: el español en el ámbito profesional*. Madrid: Edinumen.
- Irizar Oñati, I. 2005. *Empresa cooperativa y liderazgo*. Mondragon: Mondragon Univertsitatea.
- Jacob, N. 2003. *Intercultural management*. UK/VS: Kogan Page Limited.
- Kindler, H.S. 2000. *Estrategias en la toma de decisiones: cuestionario de liderazgo*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Lario de Oñate, M.C. y M. Vázquez Amador. 2013. The intercultural component in Business English textbooks. *Ibérica* 26: 173-196 (en prensa, paginación bajo reserva).
- Lázaro, O.J., C. Ainciburu y B. Muñoz Vicente. 2007. *En equipo.es 3: curso de español de los negocios*. Madrid: Edinumen.
- Liddicoat, A.J. y A. Scarino. 2013. *Intercultural Language Teaching and Learning*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- López Quintás, A. 2004. *Liderazgo creativo: hacia el logro de la excelencia personal*. Oviedo: Nobel.
- Maella Cerrillo, P. 2008. *Gestionar con sencillez: mitos y realidades del liderazgo*. Barcelona: Profit, D.L.
- Malaret, J. 2003. *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mazuela Llanos, A. y J. Urcelay Alonso. 2003. *Liderazgo y dirección de personas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Mellado Ruiz, C. 2005. *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad organizacional*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Palomo Vadillo, M.T. 2000. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Pareja, M.J. 2006. *Temas de empresa*. Madrid: Edinumen.
- Payeras, J. 2004. *"Coaching" y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Díaz de Santos.

- Placencia, M.E. y C. García. 2012. *Pragmática y comunicación intercultural en el mundo hispanohablante*. Amsterdam / New York: Rodopi.
- Post, N. y L. Vangehuchten. 2012. Valores interculturales en la comunicación publicitaria internacional: un análisis cualitativo basado en corpus. *Pensar la publicidad: revista internacional de investigaciones publicitarias* 6:2, 243-261.
- Prost, G. y A. Noriega Fernández. 2006. *Al dí@: curso superior para el español de los negocios*. Madrid: SGEL.
- Redmond, A., B. Kasanoff y Ch. Tribbett. 2004. *Los negocios cambian, el liderazgo perdura: cualidades de liderazgo que resisten el paso del tiempo*. Madrid: Russell Reynolds Associates.
- Rodrigo Vázquez, L. 2006. *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Vigo: IdeasPropias.
- Rodríguez Alcaide, J.J. y M. Rodríguez Zapatero. 2006. *El liderazgo en la empresa familiar*. Córdoba: Vistalegre.
- Ruiz González, M. 2003. *La encrucijada del líder: el liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Thomson-Paraninfo.
- Sala, M., M. Satorras Arriols y F. Miralles Torner. 2006. *El encanto de Hamelín: las 5 leyes del liderazgo efectivo en la empresa*. Barcelona: Alienta.
- Slater, C., M. Boone, L. Price, D. Martínez, I. Álvarez, C., Topete, y E. Olea. 2002. A Cross-cultural investigation of leadership in the united-states and Mexico. *School Leadership & Management*, 22 (2): 197-209.
- Tano, M. 2009. *Expertos: español orientado al mundo del trabajo*. Barcelona: Difusión.
- Thompson, F.M. 2001. *Liderazgo & personas*. Madrid: Alpedrete.
- Trompenaars, F. y C. Hampden-Turner. 2010. *Over de grenzen van cultuur en management*.
- Ulrich, D., J. Zenger y N. Smallwood. 2000. *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Barcelona: Gestión 2000.
- Valentín, N., M.E. Rivera, J. Mbawmbaw, R. Nieto, y R. Téllez. 2005. Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones. *Investigación universitaria multidisciplinaria* 4 (4): 61-71.
- Vallet, N. 2008. *Management van organisaties*. Leuven: Acco.
- Varona, F. 2007. *Multicultural management: la comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa*. Santa Cristina (Oeiros): Netbiblo.
- Vázquez Luis, R. 2006. *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Vigo : IdeasPropias.
- Yukl, G.A. 2008. *Liderazgo En Las Organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.

## Apéndice 1

Contenido	Al día 2006 10 unidades	Temas de empresa 2006 12 temas	Expertos 2009 8 unidades	Empresa siglo XXI 2009 8 unidades	En Equipo.es 3 2007 8 unidades
Prólogo: objetivos generales	De los 7 objetivos de contenido empresarial, 5 están relacionados con liderazgo y/o gestión: presentar su empresa y describir su cargo; llevar a cabo un proceso de contratación; emprender y coordinar un evento de empresa; organizar estudios de mercado y campañas publicitarias; analizar la viabilidad de una cartera de negocios; preparar un viaje de negocios; participar en reuniones de trabajo, etc.	No se menciona ningún objetivo que se pueda vincular de manera explícita con los temas de liderazgo y/o gestión. La autora comunica que "los contenidos teóricos exigidos incluyen las estructuras sintácticas y léxicas correspondientes al nivel B2 del Marco de Referencia Europeo, así como los contenidos comunicativos, económicos y jurídicos que cubren todas las actividades de la empresa: definición y clasificación de empresa, creación de empresas en España, organización de la empresa, recursos humanos, financiación (banca y bolsa), la actividad comercial, la internacionalización de la empresa, las obligaciones de la empresa (contabilidad e impuestos) y el estudio de un sector específico, el sector turístico."	En el prólogo se formulan solo objetivos lingüísticos y comunicativos, ninguno de contenido teórico relacionado con la gestión, la economía o el sector de los negocios.	En el prólogo se estipula que cada unidad contiene 5 secciones que trabajan respectivamente la competencia pragmática, la lingüística, la sociolingüística, la sociocultural y la intercultural. No se explicitan por tanto contenidos económicos o de gestión.	Los objetivos formulados son lingüísticos y comunicativos.
Prólogo: objetivos interculturales	Objetivo intercultural: se menciona que pretende ofrecer "una apertura sobre aspectos socioculturales" y que los alumnos "vayan descubriendo la realidad empresarial de los países hispanohablantes y se inicien al desarrollo de los negocios en el mundo hispánico".	No se menciona ningún objetivo relacionado con la interculturalidad.	En cuanto a la interculturalidad, solo hay una referencia implícita en la primera frase: "Expertos es un manual de español de nivel B2 dirigido a estudiantes [...] que desean formarse para trabajar en un contexto mundial de constantes intercambios."	Se explicita en el prólogo que la competencia cultural "está dirigida a dotar al usuario del conocimiento de la cultura corporativa meta para desarrollar la habilidad de desenvolverse adecuadamente en diferentes situaciones del ámbito profesional español.". En cuanto a la competencia intercultural "se pretende dotar al usuario de la capacidad de relacionar entre sí la cultura de origen y la extranjera para poder adquirir el papel de mediador entre la cultura corporativa del propio país y la cultura corporativa meta. Se entrenará al usuario para	No se menciona ningún objetivo intercultural, pero sí sociocultural y sociolingüístico: "Se proponen diferentes registros, ya que el uso de un registro formal o un registro informal o coloquial puede contribuir al éxito de un encuentro de negocios o laboral." y "el interés prestado al componente sociocultural de la lengua y a la riqueza que surge del contraste entre el español peninsular y el español de Hispanoamérica." Como elemento cultural se indica que en cada unidad hay secciones temáticas en las diferentes industrias propias de

REVISTA ELECTRÓNICA DE LINGÜÍSTICA APLICADA (ISSN 1885-9089)

2013, Número 12, páginas 147- 163

Recibido: 17/9/2013

Aceptación comunicada: 15/11/2013

				superar relaciones estereotipadas, malentendidos y situaciones conflictivas a través de mecanismos que sirvan para desarrollar la sensibilidad cultural, utilizando una gran variedad de estrategias que le permitan establecer contactos con personas que proceden de diferentes culturas corporativas."	los países hispanoamericanos (minería, industria alimentaria, turismo, etc) y que el material de audio utilizado proviene de la radio emitida en sus países de origen.
Contenido liderazgo y gestión	Indirecto: problemas de liderazgo después de un ascenso en un ejercicio sobre los pasados 36; directo: se comenta el contenido del texto del problema del ascenso en 2 ejercicios pidiendo una opinión personal. El primer ejercicio es de V/F a partir de frases de comprensión auditiva, el segundo ejercicio es de comentario personal de consejos 37; medidas de gestión de RRHH 39; estrategias de crecimiento 83, 85; juego de roles de negociación pero sin elementos interculturales ni explicaciones sobre cómo negociar.	Gestión en RR.HH. 54-55, 63-67; todos los temas se centran sobre todo en los contenidos teóricos económicos como el mundo de las finanzas, la banca, la bolsa, los impuestos, etc.	Gestión del tiempo en los directivos 86-89; un test del emprendedor sobre las cualidades personales necesarias en la personalidad del emprendedor 71.	Cada unidad termina con una tarea final que es un juego de roles que exige llevar a la práctica una operación de gestión. Unidad 1: crear una serie de estrategias para realizar la fusión de 2 empresas; Unidad 2: juego de roles sobre los trámites burocráticos en la creación de una empresa; Unidad 3: juego de roles sobre gestión en RR.HH. a la hora de contratar personal; Unidad 4: gestión de RRHH: la entrevista de trabajo con candidatos; Unidad 5: actividad para comerciales (no directivos); Unidad 6: juego de roles sobre la creación de estrategias de venta; Unidad 7: juego de roles para puesto administrativo (no directivo); Unidad 8: juego de roles sobre las responsabilidades de la empresa en un caso de accidente laboral y las negociaciones con el sindicato.	Unidad 2: el perfil de un Director de Calidad: descripción de sus cualidades 36-37, y sobre el proceso de toma de decisiones 42-43
Contenido intercultural de los negocios	Texto sobre la empresa Cemex. El tema principal del texto es el e-business, pero también se menciona un elemento de importancia intercultural, es decir el objetivo de Cemex de modificar la cultura jerárquica empresarial de no cuestionar lo que dice el jefe, para que también desde abajo se lancen nuevas ideas. No obstante, este tema no se explota en los ejercicios 40; tuteo España/Hispanoamérica 47; consejos interculturales para europeos que quieren hacer negocios con China 102; texto	Autotest sobre el espíritu emprendedor 13; datos y caso sobre la empresa familiar en España en comparación con otros países 21, 22; datos sobre los autónomos en España en comparación con otros países 26,27; ejercicios y texto sobre el perfil del directivo español, en cuanto a características personales y profesionales, en comparación con otras nacionalidades, e incluso dentro de España entre madrileños y barceloneses 46-52; la jornada laboral en España: "the Spanish way of life" 70-72; consideraciones interculturales sobre el marketing	Aspectos que latinoamericanos deben tener en cuenta a la hora de negociar con españoles 26; turnos de palabras con españoles 28; juego de roles sobre la obligación de aprender español en un banco español que se instala en el extranjero 33; la negociación de convenios colectivos en España en comparación con otros países 34-35; texto y ejercicios sobre la expatriación de españoles para formar líderes globales, pues desde el punto de vista de España 38-40, 45 y también chileno 41; un texto sobre un norteamericano que se trasladó a Madrid pero solo comenta sus experiencias a nivel personal y no profesional 46-47; test	Los ejercicios sobre las competencias socio- e interculturales están bien delimitados: Unidad 1: conocer los distintos tipos de sociedades mercantiles que existen en España; conocer la cultura corporativa española para poder integrarse mejor como extranjero; Unidad 2: pasos para crear una empresa en España; juego de roles a partir de conceptos relacionados con la burocracia española y la Economía; Unidad 3: competencia cultural sobre los tipos de contratos laborales más comunes en España; competencia intercultural sobre la mediación cultural en situaciones laborales en España;	Unidad 1: no hay contenidos interculturales, pero sí culturales sobre la economía de España en comparación con otros países europeos, y una sección sobre la industrialización de Hispanoamérica; Unidad 2: un ejercicio sobre las diferencias culturales entre un modelo de cv español y el del país del alumno 47-48; ejercicios sobre los bienes primarios en Hispanoamérica 52-53; Unidad 3: ejercicio sobre el lenguaje de las manos en España 70; la industria farmacéutica en Hispanoamérica 74-75; Unidad 4: información sobre el sistema



	<p>sobre Marca España, que comunica al alumno que en España se puede encontrar calidad y no solo se vende sol, playa y flamenco; en el ejercicio de V/F que sigue se mencionan otros estereotipos asociados con España como la tauromaquia 97; un caso sobre una empresa familiar en crisis, pero sin explicitar que es una problemática propia de España, el tema sirve para un juego de roles entre expertos de una consultora 115; texto sobre el espíritu emprendedor en España 124-125.</p>	<p>pero desde el punto de vista de los españoles, pues para penetrar mercados extranjeros fuera de España 155-156; 3 ejercicios sobre directores de exportación, pero también desde el punto de vista de españoles que van al extranjero y las cualidades profesionales y personales requeridas 156-158.</p>	<p>del emprendedor sobre las cualidades personales necesarias en la personalidad del emprendedor 71; conocer mejor los hábitos de consumo de los españoles 75; texto sobre la gestión del tiempo de los españoles en el trabajo y en la vida personal comparando con otros países 94-95; texto sobre la productividad de los españoles en comparación con otros países 106.</p>	<p>Unidad 4: competencia cultural: prepararse a enfrentar una entrevista laboral en España e Hispanoamérica; competencia intercultural: comprensión de algunos aspectos peculiares de la entrevista laboral en España e Hispanoamérica; Unidad 5: las ferias en España y el proceso para participar en ellas (no parece muy exclusivo de España); comprensión del lenguaje no verbal desde el punto de vista de un español que quiere hacer negocios con una empresa china; Unidad 6: cómo hacer una campaña publicitaria (no típico de España); ejercicios de simulación sobre el comportamiento adecuado en contextos relacionados con el mundo de los negocios pero sin comunicar el punto de vista español y un ejercicio de simulación sobre el actuar de mediador y asesor en cuanto a derechos de consumidor en España; Unidad 7: conocer el sistema financiero español y sus funciones; saber contrastar su propia cultura con la española en el proceso de reclamaciones u otras situaciones reales relacionadas con el mundo bancario, pero el punto de vista español no se explicita; Unidad 8: ser capaz de explicar el funcionamiento de la Seguridad Social en España; saber contrastar las funciones y los objetivos del Instituto Nacional para la Seguridad e Higiene en el Trabajo con otros países.</p>	<p>financiero en España e Hispanoamérica; un ejercicio en que se pregunta por la opinión del alumno acerca de temas financieros polémicos como las remesas, los microcréditos, las comisiones bancarias, etc; Unidad 5: el estrés en España y Europa 106-108; ejercicio intercultural sobre una empresa de coartadas, pero sin explicitar aspectos interculturales 117-118; Sección Hispanoamérica trata la industria minera; Unidad 6: sobre franquicias en el país del alumno, pues sin precisar datos sobre España 143-144; texto sobre competencia desleal en España 144-145; Hispanoamérica: sobre los acuerdos de libre comercio; Unidad 7: Negociación: estrategias exitosas y lenguaje corporal, sin explicitación intercultural para el contexto empresarial hispánico 164-165; diferencias culturales sobre el comercio justo, pues un tema mundial global; Hispanoamérica: sobre la industria energética; Unidad 8: Diferencias culturales sobre la política energética en España y pidiendo al alumno que compare con la situación en su país; Hispanoamérica: sobre la industria turística.</p>
--	--	--	---	--	--