

Manual para docentes

# CLAVES

Interculturalidad, lengua y comunicación  
para los negocios

Susana Pérez Castillejo

Georgetown University Press / Washington, DC

# CONTENTS

<b>Objetivo de este manual</b>	<b>iv</b>
<b>Ejemplo de distribución por capítulos</b>	<b>v</b>
Ejemplo de proyecto de investigación: La interculturalidad en el mundo profesional	xi
Sugerencias para los elementos comunes de cada capítulo	xiv
<b>Sugerencias para el Capítulo 1</b>	<b>1</b>
Notas sobre el caso práctico del Capítulo 1	1
Charla TEDx para el Capítulo 1	2
Datos del mundo hispano: Capítulo 1	3
Clave comunicativa: Capítulo 1	3
Otras sugerencias para el Capítulo 1	4
<b>Sugerencias para el Capítulo 2</b>	<b>8</b>
Notas sobre el caso práctico del Capítulo 2	8
Charla TEDx para el Capítulo 2	8
Datos del mundo hispano: Capítulo 2	9
Clave comunicativa: Capítulo 2	10
Otras sugerencias para el Capítulo 2	11
<b>Sugerencias para el Capítulo 3</b>	<b>15</b>
Notas sobre el caso práctico del Capítulo 3	15
Charla TEDx para el Capítulo 3	16
Datos del mundo hispano: Capítulo 3	17
Clave comunicativa: Capítulo 3	17
Otras sugerencias para el Capítulo 3	18
<b>Sugerencias para el Capítulo 4</b>	<b>21</b>
Notas sobre el caso práctico del Capítulo 4	21
Charla TEDx para el Capítulo 4	21
Datos del mundo hispano: Capítulo 4	22
Clave comunicativa: Capítulo 4	23
Otras sugerencias para el Capítulo 4	24

<b>Sugerencias para el Capítulo 5</b>	<b>26</b>
Notas sobre el caso práctico del Capítulo 5	26
Charla TEDx para el Capítulo 5	26
Datos del mundo hispano: Capítulo 5	28
Clave comunicativa: Capítulo 5	28
Otras sugerencias para el Capítulo 5	29
<b>Sugerencias para el Capítulo 6</b>	<b>32</b>
Notas sobre el caso práctico del Capítulo 6	32
Charla TEDx para el Capítulo 6	33
Datos del mundo hispano: Capítulo 6	34
Clave comunicativa: Capítulo 6	34
Otras sugerencias para el Capítulo 6	36
<b>Sugerencias para el Capítulo 7</b>	<b>38</b>
Notas sobre el caso práctico del Capítulo 7	38
Charla TEDx para el Capítulo 7	38
Datos del mundo hispano: Capítulo 7	40
Clave comunicativa: Capítulo 7	40
Otras sugerencias para el Capítulo 7	41
<b>Sugerencias para el Capítulo 8</b>	<b>44</b>
Notas sobre el caso práctico del Capítulo 8	44
Charla TEDx para el Capítulo 8	44
Datos del mundo hispano: Capítulo 8	45
Clave comunicativa: Capítulo 8	46
Otras sugerencias para el Capítulo 8	47

# OBJETIVO DE ESTE MANUAL

Este manual sirve de guía pedagógica para la adopción de *Claves*. Incluye sugerencias de enseñanza para cada sección y opciones de respuesta para los casos prácticos y otras preguntas abiertas. También presenta ideas para actividades adicionales que se pueden hacer en clase o asignar como trabajo independiente.

# EJEMPLO DE DISTRIBUCIÓN POR CAPÍTULOS

Este ejemplo se puede aplicar en una clase de cuatro créditos de nivel subgraduado que se reúne dos veces por semana durante dieciséis semanas.

Semana 1	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Introducción al curso</p> <p>Cap. 1 Clave intercultural – Para empezar y Preguntas preliminares</p> <p>Cap. 1 Clave lingüística – Preguntas preliminares</p>	<p>Cap. 1 Clave intercultural – comprensión en línea (Cap. 1: A) y caso práctico</p> <p>Cap. 1 Clave intercultural – Charla TEDx</p>
Día 2	<p>Cap. 1 Clave intercultural – discusión del caso práctico y actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 1 Clave lingüística – Aplicación en clase</p>	<p>Cap. 1 Clave lingüística – actividades en línea (Cap. 1: B, C, D, E)</p>
Semana 2	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Cap. 1 Clave lingüística – Actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 1 Clave comunicativa – Preguntas preliminares y Aplicación en clase</p>	<p>Cap. 1 – Clave comunicativa – comprensión (Cap. 1: F) y aplicación comunicativa 1 (Cap. 1: G)</p>
Día 2	<p>Cap. 1 Clave comunicativa – Actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 2 Clave intercultural – Para empezar y Preguntas preliminares</p>	<p>Cap. 1 – Clave comunicativa – aplicación comunicativa 2 (Cap. 1: H)</p> <p>Cap. 2 Clave intercultural – comprensión en línea (Cap. 2: A) y caso práctico</p>

Semana 3	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Cap. 2 Clave intercultural – discusión del caso práctico y actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 2 Clave lingüística – Preguntas preliminares y Aplicación en clase</p>	<p>Cap. 2 Clave intercultural – Charla TEDx</p> <p>Cap. 2 Clave lingüística – actividades en línea (Cap. 2: B, C, D, E)</p>
Día 2	<p>Cap. 2 Clave lingüística – Actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 2 Clave comunicativa – Preguntas preliminares y Aplicación en clase</p> <p>Cap. 3 Clave intercultural – Para empezar y Preguntas preliminares</p>	<p>Cap. 2 Clave comunicativa – Comprensión (Cap. 2: F)</p> <p>Cap. 3 Clave intercultural – comprensión en línea (Cap. 3: A) y caso práctico</p>
Semana 4	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Cap. 2 Clave comunicativa – Actividades del <i>Manual para docentes</i> y Aplicación comunicativa 1 (en línea) (Cap. 2: G)</p> <p>Cap. 3 Clave intercultural – discusión del caso práctico y actividades del <i>Manual para docentes</i></p>	<p>Cap. 2 Clave comunicativa – Aplicación comunicativa 2 (Cap. 2: H)</p> <p>Cap. 3 Clave intercultural – Charla TEDx</p>
Día 2	<p>Cap. 3 Clave lingüística – Preguntas preliminares y Aplicación en clase</p> <p>Introducción al proyecto de investigación</p>	<p>Cap. 3 Clave lingüística – actividades en línea (Cap. 3: B, C, D, E)</p> <p>Identifiquen y contacten a personas que puedan entrevistar para el proyecto de investigación.</p>
Semana 5	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Cap. 3 Clave lingüística – Actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 3 Clave comunicativa – Preguntas preliminares</p>	<p>Cap. 3 Clave comunicativa – Comprensión (Cap. 3: F)</p> <p>Elegir tema para el proyecto de investigación</p>

Día 2	<p>Cap. 3 Clave comunicativa – Aplicación en clase y actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 4 Clave intercultural – Para empezar y Preguntas preliminares</p> <p>Entregar el tema del proyecto de investigación.</p>	<p>Cap. 3 Clave comunicativa – Aplicación comunicativa 1 y 2 (Cap. 3: G, H)</p> <p>Cap. 4 Clave intercultural – comprensión en línea (Cap. 4: A)</p>
<b>Semana 6</b>	<b>En clase</b>	<b>En casa para la clase siguiente</b>
Día 1	<p>Cap. 4 Clave intercultural – Caso práctico y actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 4 Clave lingüística – Preguntas preliminares y Aplicación en clase</p>	<p>Cap. 4 Clave intercultural – Charla TEDx</p> <p>Cap. 4 Clave lingüística – comprensión y actividades en línea (Cap. 4: B, C, D, E)</p>
Día 2	<p>Cap. 4 Clave lingüística – Actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 4 Clave comunicativa – Preguntas preliminares y actividad del <i>Manual para docentes</i></p>	<p>Cap. 4 Clave comunicativa – Comprensión (Cap. 4: F)</p> <p>Preparar preguntas para la entrevista del proyecto de investigación</p>
<b>Semana 7</b>	<b>En clase</b>	<b>En casa para la clase siguiente</b>
Día 1	<p>Cap. 4 Clave comunicativa – Aplicación en clase y Aplicación comunicativa 2 (Cap. 4: H)</p> <p>Revisión en pares de las preguntas para el proyecto de investigación</p>	<p>Cap. 4 Clave comunicativa – Aplicación comunicativa 1 (Cap. 4: G)</p> <p>Revisen las preguntas para la entrevista del proyecto.</p>
Día 2	<p>Cap. 5 Clave intercultural – Para empezar y Preguntas preliminares</p> <p>Cap. 5 Clave lingüística – Preguntas preliminares y actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Entreguen las preguntas de la entrevista para el proyecto.</p>	<p>Cap. 5 Clave intercultural – comprensión en línea (Cap. 5: A) y caso práctico</p> <p>Cap. 5 Clave lingüística – comprensión (Cap. 5: B)</p>

Semana 8	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Cap. 5 Clave intercultural – discusión del caso práctico y actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 5 Clave lingüística – Aplicación en clase</p>	<p>Cap. 5 Clave intercultural – Charla TEDx</p> <p>Cap. 5 Clave lingüística – Actividades en línea (Cap. 5: C, D, E)</p>
Día 2	<p>Cap. 5 Clave comunicativa – Preguntas preliminares</p> <p>Cap. 6 Clave intercultural – Para empezar y Preguntas preliminares</p>	<p>Cap. 5 Clave comunicativa – Comprensión (Cap. 5: F)</p> <p>Cap. 6 Clave intercultural – Comprensión (Cap. 6: A) y Charla TEDx</p>
Semana 9	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Cap. 5 Clave comunicativa – Aplicación en clase y actividad del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 6 Clave intercultural – Caso práctico y actividades del <i>Manual para docentes</i></p>	<p>Cap. 5 Clave comunicativa – Aplicación comunicativa 1 y 2 (Cap. 5: G, H)</p> <p>Entrevista a una persona para el proyecto de investigación</p>
Día 2	<p>Cap. 6 Clave lingüística – Preguntas preliminares y actividad 3 de Aplicación en clase</p> <p>Tiempo para avanzar o consultar sobre el trabajo de investigación</p>	<p>Cap. 6 Clave lingüística – Comprensión y actividades en línea (Cap. 6: B, C, D, E)</p> <p>Entrevista a otra persona para el proyecto de investigación</p>
Semana 10	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Cap. 6 Clave lingüística – Actividades 1 y 2 de Aplicación en clase</p> <p>Cap. 6 Clave comunicativa – Preguntas preliminares</p>	<p>Cap. 6 Clave comunicativa – Comprensión y Aplicación comunicativa 1 (Cap. 6: F, G)</p> <p>Entrevista a la tercera persona para el proyecto de investigación.</p>
Día 2	<p>Cap. 6 Clave comunicativa – Aplicación en clase y actividad del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Tiempo para avanzar o consultar sobre el trabajo de investigación</p>	<p>Cap. 6 Clave comunicativa – Aplicación comunicativa 2 (Cap. 6: H)</p> <p>Prepara un borrador del trabajo de investigación para revisión por pares en clase.</p>



Semana 11	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Cap. 7 Clave intercultural – Para empezar y Preguntas preliminares</p> <p>Revisión por pares del primer borrador del trabajo de investigación</p>	<p>Cap. 7 Clave intercultural – Comprensión (Cap. 7: A)</p> <p>Continúa con el trabajo de investigación</p>
Día 2	<p>Cap. 7 Clave intercultural – Caso práctico y actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 7 Clave lingüística – Preguntas preliminares y actividad 3 de Aplicación en clase</p>	<p>Cap. 7 Clave lingüística – Comprensión y actividades en línea (Cap. 7: B, C, D, E)</p> <p>Termina el primer borrador del trabajo de investigación para entregar.</p>
Semana 12	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Cap. 7 Clave lingüística – Actividades 1 y 2 de Aplicación en clase y actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 7 Clave comunicativa – Preguntas preliminares</p> <p>Entregar el primer borrador del trabajo de investigación.</p>	<p>Cap. 7 Clave Intercultural – Charla TEDx</p> <p>Cap. 7 Clave comunicativa – Comprensión y Aplicación comunicativa 1 (Cap. 7: F, G)</p>
Día 2	<p>Cap. 7 Clave comunicativa – discusión de la Aplicación comunicativa 1 de tarea y Aplicación en clase</p> <p>Cap. 8 Clave intercultural – Para empezar y Preguntas preliminares</p>	<p>Cap. 7 Clave comunicativa – Aplicación comunicativa 2 (Cap. 7: H)</p> <p>Cap. 8 Clave intercultural – Comprensión (Cap. 8: A)</p>
Semana 13	En clase	En casa para la clase siguiente
Día 1	<p>Cap. 8 Clave intercultural – Caso práctico y actividades del <i>Manual para docentes</i></p> <p>Cap. 8 Clave lingüística – Preguntas preliminares</p>	<p>Cap. 8 Clave lingüística – Comprensión y actividades en línea (Cap. 8: B, C, D, E)</p>

Día 2	Cap. 8 Clave lingüística – Aplicación en clase  Cap. 8 Clave comunicativa – Preguntas preliminares y actividad del <i>Manual para docentes</i>	Cap. 8 Clave intercultural – Charla TEDx  Cap. 8 Clave comunicativa – Comprensión (Cap. 8: F)
<b>Semana 14</b>	<b>En clase</b>	<b>En casa para la clase siguiente</b>
Día 1	Cap. 8 Clave comunicativa – Aplicación en clase	Cap. 8 Clave comunicativa – Aplicación comunicativa 1 (Cap. 8: G)
Día 2	Cap. 8 Clave comunicativa	Cap. 8 Clave comunicativa – Aplicación comunicativa 2 (Cap. 8: H)
<b>Semana 15</b>	<b>En clase</b>	<b>En casa para la clase siguiente</b>
Día 1	Presentaciones de proyectos	Trabaja en la versión final del trabajo de investigación
Día 2	Presentaciones de proyectos	Trabaja en la versión final del trabajo de investigación
<b>Semana 16</b>	<b>En clase</b>	<b>En casa para la clase siguiente</b>
Día 1	Tiempo para trabajar o consultar sobre la versión final del proyecto	Trabaja en la versión final del trabajo de investigación
Día 2	Tiempo para trabajar o consultar sobre la versión final del proyecto	Terminar y entregar la versión final del trabajo de investigación.

## EJEMPLO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: LA INTERCULTURALIDAD EN EL MUNDO PROFESIONAL

### Visión general

Con este proyecto, cada estudiante realizará entrevistas para explorar cómo la cultura influye en diversas perspectivas sobre un tema de interés profesional.

### Objetivos

- Hacer conexiones entre nociones teóricas aprendidas en clase y las opiniones expresadas por las personas que participen en el estudio.
- Recoger y analizar datos para contestar una pregunta de investigación.
- Buscar y aplicar fuentes académicas para contestar una pregunta de investigación.
- Demostrar destreza avanzada en la comunicación escrita profesional en español.

### Ideas para temas

Cada persona debe escoger un tema que le interese. Es mejor que sea un tema con múltiples interpretaciones, sobre el que distintas personas tengan opiniones diferentes. Aquí hay algunas ideas, pero también pueden desarrollar su propia idea.

- ¿Cómo se caracteriza el buen liderazgo?
- ¿Cómo se fomenta la eficacia del trabajo en equipo?
- ¿Cómo se muestra respeto en un ambiente profesional?
- ¿Qué competencias deben tener las personas que trabajan internacionalmente?
- ¿Cómo se deben gestionar las quejas de clientes?
- ¿Influye la cultura en el marketing y la publicidad?
- ¿Qué significa *inclusión* en los negocios?
- ¿Cómo se fomenta el éxito de la comunicación intercultural en los negocios?

### Instrucciones

#### Paso 1

Escojan su tema y desarrollen una lista de seis u ocho preguntas para entrevistar a varias personas sobre el tema. Deben ser preguntas suficientemente abiertas, que les permitan a las personas entrevistadas expresar sus opiniones y que les permitan a ustedes profundizar en el tema. Por ejemplo, si el tema es cómo se caracteriza el buen liderazgo, se pueden hacer preguntas como las siguientes: ¿qué persona ejemplifica el buen liderazgo para usted?, ¿por qué?, ¿puede darme un ejemplo de mal liderazgo?, ¿cómo gestiona el conflicto una persona con dotes de liderazgo?, ¿el liderazgo es algo con lo que se nace, o se adquiere, o los dos?

## Paso 2

Identifiquen al menos a tres personas que no sean de la clase a las que puedan entrevistar para este trabajo. Al menos una de las personas debe identificarse con la cultura hispana, bien la cultura hispana de EE. UU. o de cualquier otra región. Pueden ser sus familiares, amistades, colegas de trabajo o de otras clases.

## Paso 3

Contacten y hagan citas para entrevistar a esas personas con suficiente antelación para tener un borrador de su análisis a tiempo. Para demostrar que entrevistaron a tres personas, deben grabar la interacción (en persona o videoconferencia) para entregarla.

## Paso 4

Analicen las opiniones que obtuvieron en las entrevistas. Deben aplicar conceptos de teoría aprendidos en clase para interpretar esas opiniones. ¿Cuáles son las asunciones culturales que subyacen las respuestas que recibieron? ¿Qué conceptos teóricos (dimensiones culturales, cortesía de afiliación/autonomía, los sistemas del modelo LESCANT, etc.) se pueden aplicar para explicar las similitudes y diferencias en las opiniones? Recuerden también que no todas las diferencias se deben a la cultura. También puede haber sesgos de opiniones basados en la industria específica en la que la persona trabaja, la edad o el género de la persona, su cargo en la empresa, etc.

## Paso 5

Identifiquen al menos tres fuentes académicas que no sean el libro de texto que contribuyan a explicar los datos obtenidos.

## Paso 6

Escriban un primer borrador con su análisis y participen en la revisión por pares de ese borrador. Recuerden apoyar sus argumentos con evidencia de los datos (¿qué dijeron exactamente las personas?) y fuentes académicas.

## Paso 7

Entreguen su borrador para recibir sugerencias de la persona docente.

## Paso 8

Revisen el borrador aplicando las sugerencias recibidas y entreguen su versión final.

## Evaluación

	10-9	8-7	6-5	4-3
<b>Objetivo 1: Hacer conexiones entre nociones teóricas aprendidas en clase y las opiniones expresadas por las personas que participan en el estudio.</b>				
Tesis y planteamiento Total: ___/10	-La introducción anticipa la tesis que se desarrolla en el trabajo. -Se expone de forma clara y concisa.	-La introducción anticipa la tesis que se desarrolla en algunas partes del trabajo. -Se expone de forma clara y concisa.	-La introducción no anticipa la tesis que se desarrolla en algunas partes del trabajo. Hay que adivinarla.	-No hay una tesis clara o concisa, sino más bien un tema global relacionado con el curso.
Exposición de resultados Total: ___/10	Los argumentos se organizan de forma coherente y se sustentan con evidencia de los datos y de fuentes académicas. Las ideas se desarrollan de forma completa y sin repeticiones.	Los argumentos se organizan de forma coherente y se sustentan con evidencia de los datos y de fuentes académicas. Algunas ideas se desarrollan más que otras; puede que haya repeticiones.	Los argumentos se organizan de forma coherente, pero falta apoyo de los datos y/o de fuentes académicas. Algunas ideas se desarrollan más que otras y hay repeticiones.	Presentación desorganizada, sin apoyo suficiente y sin desarrollar.
Interpretaciones Total: ___/10	Se identifican las asunciones culturales adecuadas que pueden subyacer los datos, pero con el reconocimiento de que la cultura no es la única influencia.	Se identifican las asunciones culturales adecuadas que pueden subyacer los datos, pero sin considerar que puede haber otras influencias.	No se identifican las asunciones culturales adecuadas en algunos casos.	La interpretación es muy débil.
<b>Objetivo 2: Recoger y analizar datos para contestar una pregunta de investigación.</b>				
Entrevistas y representación Total: ___/10	Hay 3, al menos una hispana. Las opiniones de las tres personas se representan de forma equilibrada en el análisis.	Hay 3, al menos una hispana. Las opiniones de las tres personas no se representan de forma equilibrada en el análisis.	Hay 2, al menos una hispana. Las opiniones de las tres personas puede que no se representen de forma equilibrada en el análisis.	No hay personas hispanas.

	10-9	8-7	6-5	4-3
Evidencia Total: ___/10	Hay evidencia de las 3.	Hay evidencia de 2.	Hay evidencia de 1.	No hay evidencia de que se entrevistara a nadie (cero).
<b>Objetivo 3: Buscar y aplicar fuentes académicas para contestar una pregunta de investigación.</b>				
Fuentes Total: ___/10	Al menos 3 son diferentes al libro. Las 3 son académicas, existen y son pertinentes al tema.	Al menos 3 son diferentes al libro. Al menos 1 no es académica y/o no es pertinente al tema.	Solo 2 son diferentes al libro. Al menos 1 no es académica y/o no es pertinente al tema.	Solo 1 o ninguna fuente diferente al libro, o ninguna de las fuentes es académica o pertinente al tema.
<b>Objetivo 4: Demostrar destreza avanzada en la comunicación escrita profesional en español.</b>				
Redacción: estilo y gramática Total: ___/10	-La redacción es fluida, clara, concisa y entendible. -Casi no hay errores de gramática en estructuras básicas. -Léxico rico y preciso. Casi no hay faltas léxicas.	-La redacción es fluida, clara, concisa y entendible en la mayor parte del documento. -Varios errores de gramática en estructuras básicas. -Léxico mayormente preciso con algunas faltas léxicas	-La redacción es fluida, clara, concisa y entendible en la mayor parte del documento. -La gramática falla en gran parte del texto. -Vocabulario generalmente apropiado, pero básico.	-La redacción es pobre: no es fluida, clara, concisa ni entendible. -La gramática falla demasiado. -Vocabulario básico, con repeticiones frecuentes

## SUGERENCIAS PARA LOS ELEMENTOS COMUNES DE CADA CAPÍTULO

### Para empezar

Cada capítulo comienza con una actividad basada en una imagen. Esta actividad se puede hacer en el tiempo de clase como discusión en grupos pequeños o se puede asignar como actividad individual de reflexión.

## Lecturas: Preguntas preliminares

*Claves* contiene ocho capítulos, cada uno con tres secciones: Clave intercultural, Clave lingüística y Clave comunicativa. Cada una de las tres secciones contiene una lectura (para un total de veinticuatro lecturas). Antes de cada lectura, el libro de estudiantes incluye unas preguntas preliminares. Estas preguntas se pueden discutir en clase en grupos pequeños para activar conocimientos previos sobre el tema de la lectura.

## Lecturas: Actividades de comprensión

En el sitio web del libro hay una actividad de comprensión lectora autocorregida para cada una de las 24 lecturas del libro de estudiantes.

## Charlas TEDx

Las charlas TEDx son presentaciones de entre diez y veinte minutos hechas por personas expertas en un tema. Estas charlas aportan una diversidad de opiniones y experiencias que se aplican a los contenidos cubiertos en *Claves*. Para cada capítulo, este manual sugiere una charla TEDx que se relaciona con la lectura intercultural. Además, el manual incluye una actividad de reflexión relacionada con cada charla y posibles respuestas para guiar la discusión de la charla.

Estos videos se pueden buscar en el canal de YouTube de TED de forma gratuita y se pueden mostrar en clase con un motivo pedagógico. Todos los videos sugeridos aquí estaban disponibles al momento de publicación. Sin embargo, *Claves* no tiene los derechos para almacenar estas charlas, por lo que puede ser que alguna no se pueda encontrar en internet en el momento que se usa el libro. Si esto ocurriera, se recomienda buscar otras charlas similares o pedir a la clase que busque otras charlas.

# Sugerencias para el Capítulo 1

## NOTAS SOBRE EL CASO PRÁCTICO DEL CAPÍTULO 1

Esta situación ejemplifica diferentes formas de entender el silencio, así como diferentes actitudes hacia la práctica de compartir opiniones en un grupo grande. Aquí se apuntan algunas ideas de la lectura que se pueden aplicar para interpretar la situación.

En algunas culturas, los silencios son incómodos y la gente tiende a evitarlos. Permanecer en silencio se puede interpretar como signo de desinterés o de falta de conocimiento sobre un tema. En otras culturas, se tiende a esperar un poco antes de hablar. Los silencios prolongados pueden señalar pausas para considerar una opinión. La ausencia de silencios puede impedir que la gente de esas culturas sienta oportunidad de hablar. Parece que los comentarios de las cuatro personas al final del ejemplo revelan juicios hechos desde una única perspectiva, sin tener en cuenta la posibilidad de que los patrones de participación observados puedan interpretarse de forma diferente por otras personas.

También, algunas personas de grupos históricamente minorizados en determinados contextos (mujeres, inmigrantes, identidades etnoraciales específicas, personas que crecieron en hogares con menos recursos, etc.), a menudo, sufren actitudes negativas que condicionan su manera de actuar en grupos. Con frecuencia, los mensajes que las personas de grupos minorizados reciben de la sociedad sugieren que sus contribuciones no son tan importantes. Estos mensajes pueden estar tan generalizados que estas personas llegan a internalizarlos y subordinar sus opiniones a las del resto. Por ejemplo, si en la clase hay hablantes de herencia con padres inmigrantes, es posible que tengan familiares que hayan experimentado situaciones similares. En este caso, los comentarios expresados al final del ejemplo pueden revelar también expectativas diferentes sobre la práctica de compartir opiniones propias.

Además, es posible que algunas personas del grupo para quienes el inglés es su segunda lengua no sientan tanta confianza en su habilidad lingüística para expresar opiniones complejas. Es posible que estas personas perciban la exasperación de sus colegas más locuaces y esto provoque frustración, lo que cohíba su participación. De nuevo, en este caso, los comentarios expresados al final revelan que no todo el mundo en la reunión está operando bajo las mismas asunciones sobre la comunicación en un grupo amplio.

Finalmente, el ejemplo muestra que no se escucharon todas las voces, solo las que tradicionalmente se escuchan más alto. Si no se consideran todas las opiniones, todo el grupo pierde. Asimismo, algunas personas del grupo dejaron la reunión con sentimientos negativos (exasperación y frustración), que van en detrimento del trabajo en equipo.



Algunas sugerencias que la clase puede discutir para tratar de obtener múltiples perspectivas, evitando sentimientos tanto de exasperación como de frustración son las siguientes: discutir los temas más sensibles en grupos pequeños antes, establecer normas de turnos para evitar que ciertas personas dominen la discusión, invitar a las personas más calladas a liderar parte de la discusión siempre que estén cómodas con ello, hablar abiertamente del problema para ganar conciencia de las diferencias e implicar a todas las personas en la solución.

## CHARLA TEDX PARA EL CAPÍTULO 1

Para el tema de este capítulo, se recomienda la charla TEDx “El peligro de no viajar” de Daniela Elias (duración de 11’55”). Las preguntas sobre la charla y posibles respuestas son:

1. ¿Cuáles son dos barreras que, según Daniela Elias, nos impiden interactuar con otras culturas (barreras a la competencia intercultural)?

**Posibles respuestas:** El miedo a lo desconocido, la desinformación y los estereotipos que tenemos sobre personas diferentes a nosotros.

2. Al final, Daniela Elias propone acciones pequeñas que podemos hacer en nuestro entorno para derribar estas barreras que nos impiden conocer culturas diferentes. ¿Cuál de estas acciones te parece que podrías probar (o es algo que ya haces) para desarrollar tu competencia intercultural?

**Posibles respuestas:** Cambiar de mentalidad haciendo cada día algo para conocer una cultura local que se desconozca (ir a una mezquita local, ir al barrio chino local, ir a un restaurante a probar comida de un país que ni siquiera sabían que existía).

3. ¿Hay algún aspecto de la experiencia intercultural que narra Daniela Elias que te llamara más la atención? ¿Por qué?

**Esta es una pregunta abierta que cada estudiante responderá de forma diferente.**

4. Piensa en al menos una forma en que la experiencia que se comparte en el video tenga aplicación en la comunicación intercultural en el mundo profesional.

**Posibles respuestas:** Las barreras a la comunicación intercultural nos afectan en todos los aspectos de nuestra vida, no solo la actividad profesional; los estereotipos sobre las personas diferentes pueden influenciar la forma en que tratamos a esas personas o pueden hacernos desarrollar prejuicios que a veces son inconscientes. En un momento de la charla, Daniela Elias habla de curiosidad mutua que observa en las personas que encuentra en sus viajes, quienes también quieren aprender sobre Argentina a través de ella. Cuando viajas, te conviertes, aunque no lo intentes, en representante de tu cultura para quienes no conocen nada sobre ella o solo tienen ideas estereotipadas sobre ella.

## DATOS DEL MUNDO HISPANO: CAPÍTULO 1

Las respuestas variarán. Estas son algunas posibilidades:

1. Trabajar en equipos es muy común en la enseñanza universitaria hoy en día. Con frecuencia, se asume que hacer trabajos académicos en equipo ayuda a desarrollar destrezas necesarias para tratar con otras personas. Quizá quienes participaron en el estudio no interpretaron la “orientación a las personas” como una destreza que se practica con el trabajo en equipo, sino que lo interpretaron como la habilidad de realizar servicio o voluntariado. El aprendizaje de servicio o el voluntariado en la comunidad no son tan comunes como los trabajos en equipo en las universidades modernas.
2. Las respuestas a esta pregunta dependerán de las experiencias y preferencias personales de cada estudiante. Sería interesante pedirles que argumenten su postura sobre estas destrezas de empleabilidad.
3. De nuevo, las respuestas van a variar.

## CLAVE COMUNICATIVA: CAPÍTULO 1

### Aplicación en clase

Algunas diferencias que pueden notar en el CV en inglés y en español son las siguientes: el uso de una fotografía en el CV en español, dar información sobre la edad en el CV en español, el uso de sustantivos en lugar de solo verbos de acción en el CV en español, la información sobre pasatiempos en el CV en inglés y la información sobre GPA en el CV en inglés.

### Aplicación en línea: Expresión escrita

En línea aparece una actividad para escribir el encabezamiento del perfil de LinkedIn. El enunciado no puede tener más de doscientos veinte caracteres. En las instrucciones en línea se dan ejemplos. Esta tarea se puede corregir como completa/incompleta.

### Aplicación en línea: Expresión oral

Aquí se ofrece una posible rúbrica para evaluar las respuestas a la entrevista. Si se usa, se recomienda dejar que la clase vea la rúbrica antes de completar la tarea.

Rúbrica: 10 pts en total, 5 pts por cada respuesta. Criterios:

Pregunta 1	Puntos			
La respuesta es en video, la persona mira a la cámara, no lee un guion y dura entre 1 y 2 minutos.	0	1	2	
Corrección gramatical y léxica; uso variado del vocabulario del Capítulo 1	0	1	2	3
Pregunta 2				
La respuesta es en video, la persona mira a la cámara, no lee un guion y dura entre 1 y 2 minutos.	0	1	2	
Corrección gramatical y léxica; uso variado del vocabulario del Capítulo 1	0	1	2	3

## OTRAS SUGERENCIAS PARA EL CAPÍTULO 1

### Clave intercultural

#### Reflexión 3x3

Esta actividad se puede hacer al principio de clase, después de haber asignado la lectura como tarea, o al final de clase, después de haber discutido la lectura y el caso práctico.

- Paso 1: individualmente, cada persona escribe durante tres minutos algunas ideas que recuerde de la lectura.
- Paso 2: en grupos de tres, comparten lo que escribieron y por qué creen que recuerdan más esas ideas precisamente.
- Paso 3: cada grupo selecciona tres ideas claves que discutieron y las comparten con el resto de la clase.

#### El iceberg cultural

Esta actividad se hace en grupos pequeños. Cada grupo necesita un sitio donde dibujar la figura de un iceberg grande, ya sea una pizarra o una hoja de papel grande. Sin mirar el libro de texto ni internet, cada grupo debe discutir y escribir en su gráfico los aspectos de una cultura que son visibles y los aspectos que son invisibles. Al final, cada grupo presenta su dibujo.

#### Memes

En grupos pequeños, la clase puede buscar memes en internet que representen la noción de etnocentrismo. Después de la búsqueda, cada grupo selecciona un ejemplo y lo presenta a la clase, explicando de qué modo ejemplifica esa imagen la idea de etnocentrismo.

## Clave lingüística

### Buscar palabras clave

En pareja o grupos pequeños, buscan una de estas palabras clave en la lectura: destreza, desempeño, logro, licenciatura, pasantía, cargo, solicitar, candidatura, vacante. Cada pareja discute lo que esa palabra significa en su contexto y después lo explica en español para la clase.

### Crean actividades

Se divide la clase en grupos pequeños. Cada grupo crea una actividad para practicar el vocabulario (relacionar, opción múltiple, rellenar huecos). Cada grupo tiene diez minutos para crear su actividad. Después de esos minutos, las actividades rotan por la clase de forma que el grupo 1 le pasa su actividad al grupo 2, el grupo 2 se la pasa al 3, el grupo 3 se la pasa al 4, el grupo 4 se la pasa al 5 y el 5 se la pasa al 1. Después de tres o cuatro minutos trabajando en una actividad, se rota otra vez, y así sucesivamente hasta que el grupo 1 reciba de nuevo su actividad original. Cada grupo debe responder las actividades de los otros grupos en papeles separados. Al final, el grupo 1 recibe todas las respuestas que su actividad generó y las debe corregir. Lo mismo para los demás grupos.

## Clave comunicativa

### Orientación al trabajo en las universidades

Además de los ejemplos de carta de presentación y de CV del libro de texto, la clase puede buscar ejemplos de estos documentos en el servicio de orientación al trabajo (*Career Services*) de su universidad. También se pueden buscar ejemplos de universidades en países hispanohablantes. Por ejemplo, el Gabinete de Iniciativas Para el Empleo de la Universidad de Alicante, España, tiene muestras disponibles en su página pública.

### El CV y la carta de presentación

Para aplicar las estrategias y el vocabulario aprendidos en el Capítulo 1, vas a escribir un CV y una carta de presentación en español. Imagina que, después de graduarte, quieres trabajar o hacer una pasantía en un país donde se habla español. Imagina cuáles serían el trabajo y el lugar perfectos. Busca ofertas en páginas como Infojobs.com, Bumeran.com o Computrabajo.com. Selecciona un puesto que te resulta atractivo y escribe un CV y carta de presentación en español para solicitar una entrevista para ese trabajo. Los elementos para incluir son:

- El trabajo al que te postulas, incluyendo el país hispanohablante en el que está.
- Tu CV en español adaptado para ese trabajo específico. Debes seguir las convenciones del CV de los países hispanos. Mira el modelo del libro de texto. Puedes encontrar otros modelos en internet con términos de búsqueda como “modelos de CV en español” o “ejemplos de CV en español”.
- Tu carta de presentación o motivación complementando el CV. Escríbela también en español siguiendo las convenciones retóricas de la carta de presentación en español. Puedes usar el modelo del libro de texto.
- Presta atención a los errores de gramática, vocabulario y ortografía.

Aquí se ofrecen posibles rúbricas para evaluar el CV y la carta. Si se usan, se recomienda dejar que la clase las vea antes de completar la tarea.

Rúbrica para el CV, Total \_\_\_/15 pts.

Criterio	5	4	3	2	1
<b>Contenido/ formato</b>	Se incluye el trabajo que se solicita. El CV está adaptado al puesto solicitado. Incluye todos los elementos necesarios en el formato adecuado. Se siguen las convenciones del CV en español.	Se incluye el trabajo que se solicita. El CV está adaptado al puesto solicitado. Incluye todos los elementos necesarios en el formato adecuado. No se siguen las convenciones del CV en español.	No se incluye el trabajo que se solicita y/o faltan elementos necesarios. Puede que no se sigan el formato y convenciones del CV en español.	El CV es simplemente una traducción directa del CV genérico en inglés. No está adaptado al puesto o las convenciones del CV en español.	No es un CV.
<b>Uso de la lengua</b>	No hay errores en estructuras gramaticales básicas (concordancia, tiempos verbales) o en el vocabulario.	Solo 2-3 errores gramaticales o de vocabulario, pero ninguno en estructuras básicas.	Entre 3-6 errores gramaticales o de vocabulario, algunos en estructuras básicas.	Entre 7-10 errores gramaticales o de vocabulario.	Diez o más errores.
<b>Ortografía y puntuación</b>	No hay faltas de ortografía o puntuación, incluidos los acentos.	Hasta 3 faltas de ortografía o puntuación, incluidos acentos.	Hasta 6 faltas.	Hasta 10 faltas.	Once o más faltas.

Rúbrica para la carta, Total \_\_\_/15 pts.

Criterio	5	4	3	2	1
<b>Contenido/ formato</b>	La carta incluye todos los elementos necesarios (datos personales, saludo, despedida, etc.). Complementa claramente el CV.	La carta incluye todos los elementos necesarios. No complementa el CV de forma tan clara (no es específico para el trabajo imaginado).	Faltan algunos elementos necesarios o no se complementa con el CV.	Faltan elementos necesarios y no se complementa con el CV.	No es una carta de presentación.

Criterio	5	4	3	2	1
<b>Uso de la lengua</b>	Se utiliza la fraseología adecuada. No hay errores en estructuras gramaticales básicas (concordancia, tiempos verbales).	Se utiliza la fraseología adecuada. Solo 2-3 errores gramaticales o de vocabulario, pero ninguno en estructuras básicas.	Se utiliza la fraseología adecuada. Entre 3-6 errores gramaticales o de vocabulario, algunos en estructuras básicas.	No se utiliza la fraseología adecuada. Entre 7-10 errores gramaticales o de vocabulario.	Diez o más errores.
<b>Ortografía y puntuación</b>	No hay faltas de ortografía o puntuación, incluidos los acentos.	Hasta 3 faltas de ortografía o puntuación, incluidos acentos.	Hasta 6 faltas.	Hasta 10 faltas.	Once o más faltas.

### La inteligencia artificial y el futuro del trabajo

Para esta actividad, se puede mostrar en clase un video acerca del tema y después discutir unas preguntas. Para encontrar videos, se puede buscar en YouTube con los términos de búsqueda en español “inteligencia artificial y trabajo”, “trabajos que se perderán por la inteligencia artificial”, o “trabajos que la inteligencia artificial creará”. También se pueden buscar videos sobre los robots humanoides (Sophia o Vera son ejemplos) que realizan entrevistas de trabajo. Algunas ideas de preguntas para discutir son:

1. ¿Qué trabajos actuales piensan que se automatizarán en el futuro?
2. ¿Qué destrezas o competencias necesitaremos desarrollar para los trabajos del futuro?
3. ¿Qué destrezas o competencias se quedarán obsoletas en las próximas dos décadas?

### Debate

¿Es ético que las empresas miren las redes sociales de las personas candidatas en procesos de selección de personal? Para esta actividad, se puede mostrar en clase un video acerca del tema y después discutir unas preguntas. El *youtuber* y bloguero mexicano Nilton Navarro tiene varios videos sobre esto. Para encontrar alguno de sus videos, se puede introducir su nombre y el tema en una búsqueda de Google, limitando la búsqueda solo a videos. Para la actividad de clase, se pueden hacer varios grupos pequeños. La mitad de los grupos pueden preparar argumentos a favor de que las empresas usen las redes sociales y la otra mitad prepara argumentos en contra. Después cada grupo comparte.

# Sugerencias para el Capítulo 2

## NOTAS SOBRE EL CASO PRÁCTICO DEL CAPÍTULO 2

Esta situación ejemplifica diferentes perspectivas sobre el liderazgo que se pueden relacionar con el índice de distancia al poder de las sociedades de las que provienen las personas involucradas. En el modelo de las dimensiones culturales de Hofstede, México y Holanda tienen índices de distancia al poder de 81 y 38 respectivamente. Esto quiere decir que, en México, predominan las actitudes más rígidas hacia las jerarquías de autoridad, mientras que en Holanda se tienen perspectivas más igualitarias de la distribución del poder. Es posible que estas normas sociales en los lugares de origen de Carlos y de su equipo influyan en el comportamiento y las emociones descritas en la situación. Si el equipo de Holanda está acostumbrado a participar de forma activa en la toma de decisiones y a comunicarse con los niveles superiores de la jerarquía empresarial de forma directa, les puede parecer que Carlos está adoptando una actitud autoritaria. En cambio, a Carlos probablemente le enerva el comportamiento del equipo porque no es a lo que está acostumbrado. La norma en su sociedad de origen es que la plantilla confíe en él para asumir todas las decisiones y lo consulten siempre antes de “saltar niveles”.

Las diferentes perspectivas sobre la distribución de la autoridad empresarial y el estilo de liderazgo no son irreconciliables en este caso. Si tanto Carlos como su equipo ganan conciencia de cómo las normas culturales en las que nos socializamos influyen nuestro comportamiento, mejorará la comunicación y el trabajo de todo el equipo.

## CHARLA TEDX PARA EL CAPÍTULO 2

Para el tema de este capítulo, se recomienda la charla “Influir sin autoridad: La historia de un milenial”, de Gustavo Linares Arizabalo (duración de 16’27”). Las preguntas y posibles respuestas son:

1. Al principio de su charla, Gustavo nos habla de estereotipos sobre la edad y la preparación para ocupar cargos de responsabilidad. ¿Cómo crees que se puede relacionar esto con las ideas sobre el liderazgo y la dimensión cultural de distancia al poder?

**Posible respuesta:** Es posible que en sociedades con mayor distancia al poder (México tiene un índice alto en esta dimensión) haya prejuicios que asocien a la gente de menor edad con menor habilidad para liderar o para tener cargos con responsabilidad.

2. Hacia la mitad de la charla, Gustavo cuenta cómo llegó a trabajar en las Naciones Unidas con algunos prejuicios. ¿A qué atribuye Gustavo esos prejuicios?

**Posible respuesta:** Los atribuye a un complejo de inferioridad que ya tenía como consecuencia de los estereotipos sobre la edad y la autoridad que había sufrido, que lo hacían sentirse inferior y adoptar una actitud arrogante.

3. Al final de la charla, Gustavo da el ejemplo de una vez cuando propuso crear una aplicación para automatizar transacciones de recursos humanos. Nos comenta que ese episodio le enseñó a tener humildad. ¿Por qué crees que Gustavo recomienda humildad para poder influir sin autoridad?

**Posible respuesta:** En este episodio, las personas a las que les propuso su idea reaccionaron diciéndole que este proceso de automatización haría muchos puestos de trabajo redundantes. Lo interpretaron como una propuesta negativa que tendría consecuencias no deseadas. Para Gustavo, la humildad parece consistir en tener en cuenta las consecuencias tanto positivas como negativas de nuestras propuestas para las demás personas que trabajan con nosotros. Para poder influir, Gustavo recomienda centrarse en lo positivo.

## DATOS DEL MUNDO HISPANO: CAPÍTULO 2

Las respuestas variarán. Estas son algunas posibilidades:

1. La mayor parte de las empresas en España se encuentran en el sector servicios. Las actividades económicas de este sector incluyen, entre otras, el comercio, la educación, el transporte, las comunicaciones, los servicios financieros o la sanidad. En general, a medida que las economías se desarrollan, crece el porcentaje de la actividad proveniente del sector servicios, mientras que otros sectores como el agrícola o el manufacturero decrecen.
2. En general, las pymes son el motor de la economía española y los datos de 2021 lo confirman. Las pymes son tan importantes para la economía española porque generan la mayoría del empleo en el país. Las pymes también son cruciales para la economía estadounidense, aunque en EE. UU. hay criterios diferentes para clasificar una empresa como pyme.
3. Las actividades que se pueden realizar como trabajo por cuenta propia son variadas: traducción, abogacía, medicina, servicios financieros, comercio, transporte, servicios domésticos, publicidad y marketing, fotografía, etc. Una ventaja del trabajo autónomo es la independencia. Una desventaja es no tener un salario regular.



## CLAVE COMUNICATIVA: CAPÍTULO 2

### Aplicación en clase

En esta actividad del libro de texto, la clase compara gestos de saludo observados en una cultura angloparlante (Inglaterra) y otra hispanohablante (España). Como seguimiento fuera del aula, se le puede pedir a la clase que reproduzca parcialmente el estudio. En grupos pequeños, pueden visitar la cafetería de una empresa o quizás un lugar de la universidad donde ocurren reuniones de trabajo. Cada grupo debe observar y anotar los gestos de saludo en ese lugar durante dos horas. Después comparan sus observaciones con los resultados de Payne-Allen y Pfeifer (2022).

### Aplicación en línea: Expresión oral

La actividad oral es la grabación de dos mensajes de WhatsApp realizando saludos en distintas situaciones profesionales. Aquí se presenta una posible rúbrica de 10 puntos.

Situación 1	Puntos			
Se graba el audio con naturalidad (no se lee simplemente) con fluidez y buena pronunciación.	0	1	2	
Corrección gramatical y léxica; uso apropiado de las estrategias de saludo.	0	1	2	3
Situación 2				
Se graba el audio con naturalidad (no se lee simplemente) con fluidez y buena pronunciación.	0	1	2	
Corrección gramatical y léxica; uso apropiado de las estrategias de saludo.	0	1	2	3

### Aplicación en línea: Expresión escrita

La actividad escrita es una reflexión explicando la motivación para escoger los saludos de cada situación. Aquí se presenta una posible rúbrica de 6 puntos.

Criterio	3	2	1
Contenido	Se justifican las decisiones para las dos situaciones de saludo.	Solo se reflexiona sobre un audio.	No es una reflexión.
Uso de la lengua	No hay muchos errores en estructuras gramaticales básicas (concordancia, tiempos verbales), ni faltas de ortografía.	Entre 7-10 errores gramaticales o de vocabulario. Demasiados errores de ortografía.	Más de 10 errores de gramática o vocabulario. Demasiados errores de ortografía.

## OTRAS SUGERENCIAS PARA EL CAPÍTULO 2

### Clave intercultural

#### Diagrama de Venn

Como actividad de seguimiento para entender mejor la noción de dimensiones culturales, la clase puede trabajar en grupos para buscar en internet las listas de dimensiones propuestas en los modelos de Inglehart y Welzel (2005), Hampden-Turner y Trompenaars (2000), y Erin Meyer (2014). Con la ayuda de un organizador gráfico como un diagrama de Venn o cualquier otra herramienta visual para comparar y contrastar, la clase puede representar cómo los modelos se solapan y cómo se complementan.

#### Visualización de datos

En la lectura de la Clave intercultural se menciona el proyecto Globe sobre cultura y liderazgo. Los datos del estudio de 2004 están disponibles en internet: [globeproject.com](http://globeproject.com) > The Globe Studies > Data from the 2004 study. En grupos, la clase puede descargar los archivos y preparar breves presentaciones comparando los datos de dos de los países hispanohablantes incluidos en el estudio.

#### Investigación

La encuesta del proyecto Globe sobre cultura y liderazgo está disponible en internet (buscar por *Globe leadership project survey*). En grupos, la clase puede utilizar la encuesta o solo una sección de la encuesta con personas que conocen y después reportar las tendencias que encontraron. También se puede hacer la encuesta entre las personas de la clase como actividad para después discutir.

### Clave lingüística

#### Departamentos y sus funciones

Se puede proyectar para la clase una lista de funciones características de distintos departamentos junto con una lista de departamentos. La clase debe organizar las funciones por departamento. Ejemplos de funciones son reclutar personal, diseñar campañas publicitarias, responder a preguntas de clientes, formación y desarrollo de la plantilla, encontrar financiación para la empresa, crear contenido en medios sociales. Los departamentos con que se deben asociar esas funciones serían Recursos Humanos, Marketing, Atención al Cliente, Finanzas.

#### La empresa ficticia

Se puede dividir la clase y que cada grupo cree una empresa ficticia para la cual deben decidir la siguiente información: sede, sector de actividad económica, forma jurídica, clasificación por tamaño de plantilla, ámbito territorial, propiedad del capital y orientación al lucro. También deben crear un organigrama ficticio para esa empresa con los departamentos y cargos principales. Estos deben ser consistentes con el tipo de negocio. Por ejemplo, una empresa de distribución de ropa probablemente necesitará un departamento de logística y almacén.

### Completar el organigrama

En esta actividad la clase rellena un organigrama ficticio con palabras de una lista.

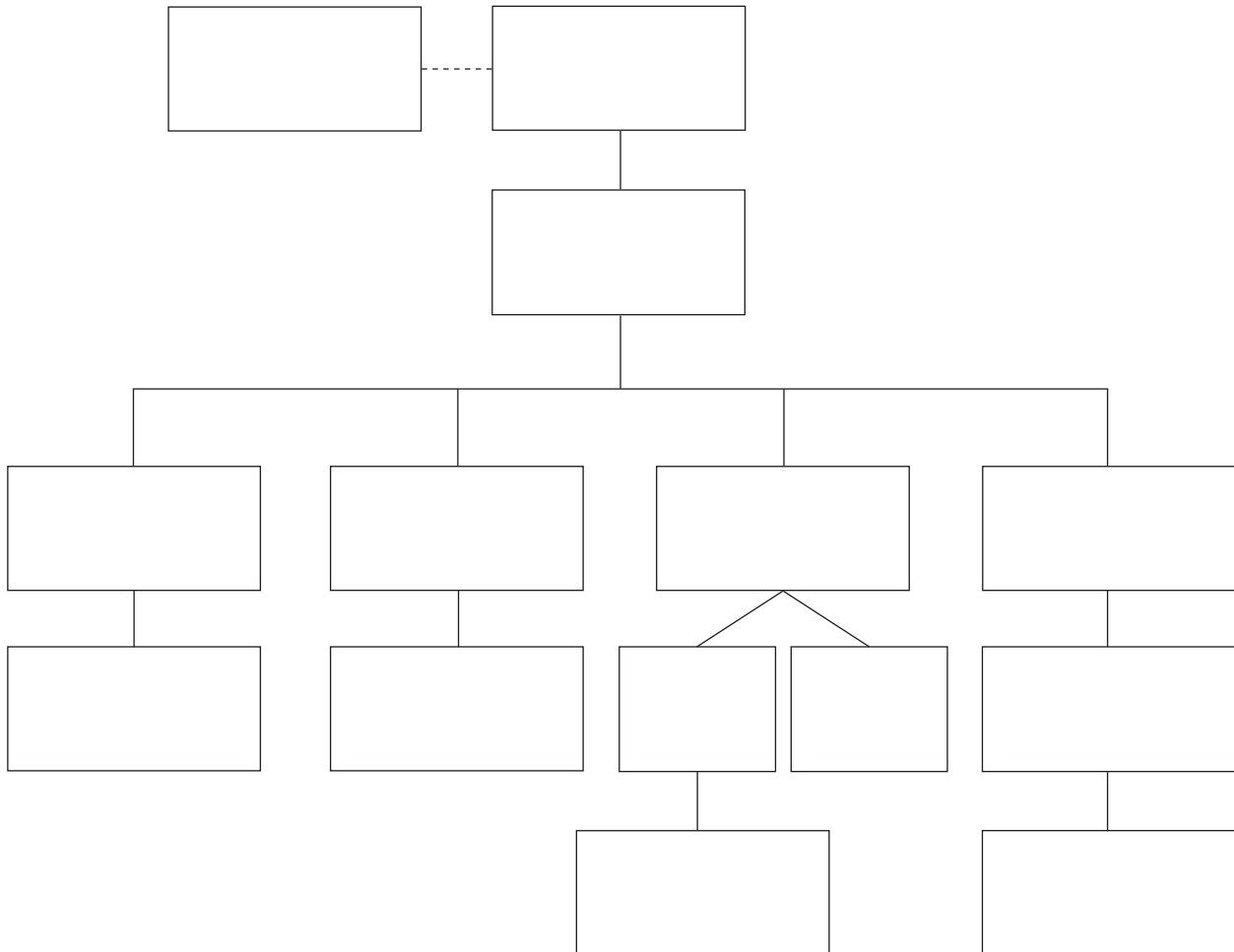
Las personas dentro de una empresa se organizan jerárquicamente según el cargo que desempeñen. Coloca los siguientes cargos en el organigrama de una empresa ficticia de textiles, según el nivel que tengan en la jerarquía.

Técnico en RR. HH.  
Encargado de Almacén  
Directora de Finanzas  
Operario de Almacén  
Directora de Logística

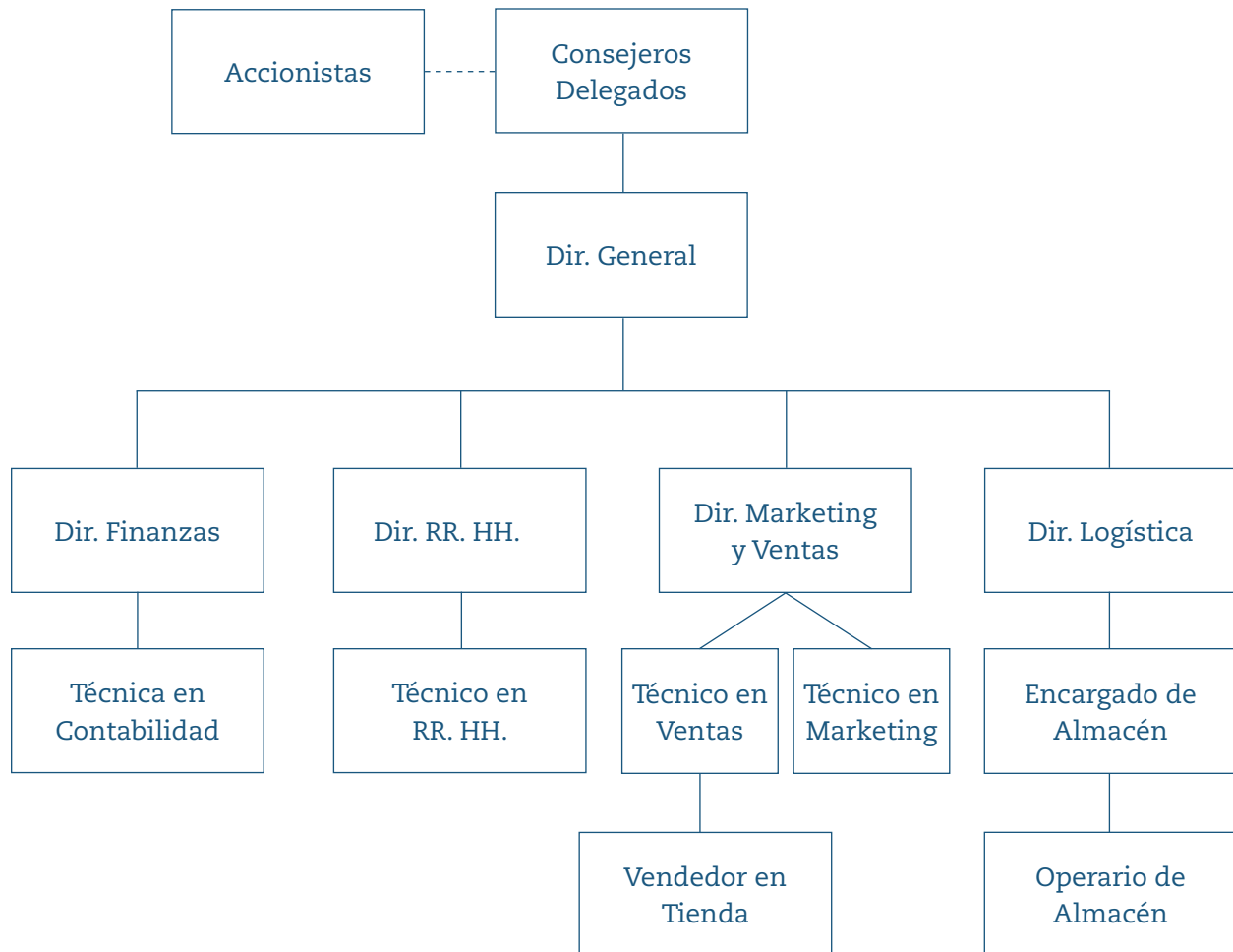
Técnico en Marketing  
Director general  
Técnico en Ventas  
Técnica en Contabilidad  
Director de Marketing y Ventas

Consejeros delegados  
Accionistas  
Directora de RR. HH.  
Vendedor en Tienda

Organigrama vacío



## Organigrama con los cargos



## Clave comunicativa

### ¿Qué es un saludo profesional?

En 2016, María Susana Jaramillo Echeverri investigó las opiniones sobre lo que constituye un saludo profesional en encuentros de servicio en Medellín, Colombia. El título de su investigación, que se puede buscar en internet, es “Caracterización de los saludos en encuentros de servicio de alto contacto en Medellín”. Este estudio contiene citas de participantes que se pueden proyectar para la clase y servir de punto de partida para una discusión o una comparación cultural. Por ejemplo, en la página 83 se encuentra esta cita con la que puede discutirse la importancia de saludar para demostrar interés por la otra persona.

Que tan horrible es que vayas donde el médico, que vayas a un almacén, que vayas al banco, [...] y que la gente no te diga: ¡Buenos días!, o ¿Cómo le va? o ¡Buenas tardes! Que solamente te pregunte: ¿Qué necesita?, ¿en qué le puedo ayudar? Yo no me siento bien así, a mí me gusta que me saluden, que me digan ¡Buenos días!, ¡Buenas tardes!

### Protocolo de saludos empresariales

En internet existen muchos videos con pautas para realizar el saludo profesional de forma adecuada en español. Si la búsqueda se realiza con los términos en español, los resultados serán también en español. Es posible también guiar la búsqueda para que aparezcan videos de diferentes países hispanohablantes y así compararlos.

# Sugerencias para el Capítulo 3

## NOTAS SOBRE EL CASO PRÁCTICO DEL CAPÍTULO 3

Una idea de la lectura que se puede aplicar es que la orientación psicológica hacia el tiempo no es universal, sino que depende, en gran parte, de nuestro bagaje cultural. Lo que una persona considera puntualidad otra lo puede considerar muestra de impaciencia o falta de tacto con las personas involucradas en el evento.

Las dos mujeres del ejemplo tienen percepciones diferentes sobre el uso del tiempo. Paula parece usar el tiempo antes de la reunión para conocer más a su colega y hacerla sentir cómoda con el equipo. Sin embargo, Emily quiere usar el tiempo para avanzar en el proyecto. La charla sobre asuntos personales le parece una pérdida de tiempo.

Las dos mujeres parecen tener percepciones diferentes sobre el papel de las relaciones interpersonales al principio del trabajo en equipo. Probablemente, la argentina se ofreció a recoger a la estadounidense del aeropuerto y pasar la mañana en el tráfico para mostrar un trato más personal con su colega. Esta, sin embargo, parece percibir la charla personal como una pérdida de tiempo y hubiera preferido ir en taxi.

Puede ser que, para Paula, la reunión haya empezado a tiempo porque las dos mujeres estaban en la sala de reuniones a las diez. Para Emily, sin embargo, la reunión empieza tarde. A las dos mujeres les interesa que la reunión tenga éxito y las dos se preocupan por usar su tiempo de la mejor manera posible. Sin embargo, tienen interpretaciones diferentes de lo que es un “buen” uso del tiempo. Parece que cada mujer está juzgando a la otra basándose en sus propios valores culturales, sin tener en cuenta la posibilidad de que la otra persona esté interpretando el mismo evento de forma diferente.

Para evitar malentendidos y frustraciones que interfieran con el éxito del proyecto, ambas orientaciones hacia el tiempo deben tenerse en cuenta y respetarse. Si la ejecutiva norteamericana tuviera un mejor entendimiento de la razón por la que Paula dedica tiempo a conocerla mejor, es posible que no se frustrara tanto. Si la ejecutiva argentina entendiera por qué Emily está tan preocupada por la hora, no le parecería que su colega es antipática y podría anticipar que quizás Emily querría usar el tiempo en el tráfico para trabajar en su presentación. Mayor entendimiento intercultural también llevaría a ambas ejecutivas a tener opiniones más positivas acerca de la otra persona. Conocer las actitudes culturales que subyacen al comportamiento de los demás nos permite interactuar de forma más efectiva y adaptarnos en la medida de lo posible.

## CHARLA TEDX PARA EL CAPÍTULO 3

Para el tema de este capítulo, se recomienda la charla TEDx “Tiempo para todo” de Ezequiel Kahan (duración de 5’57”). Las preguntas y posibles respuestas son:

1. Al principio de la charla, Ezequiel Kahan ofrece varios ejemplos de lo que significa la “experiencia psicológica del tiempo” o “el tiempo elástico”, es decir, cómo el tiempo puede pasar rápida o lentamente según nuestra interpretación de lo que esté ocurriendo. ¿Puedes dar un ejemplo adicional que represente tu propia experiencia?

**Posible respuesta:** El presentador habla del tiempo de calidad cuando estamos de viaje o cuando pasamos tiempo con alguien que nos importa. Cada persona de la clase contestará esta pregunta de forma diferente. El objetivo de la pregunta es hacer ver que existe un tiempo objetivo que se puede medir y un tiempo subjetivo que se experimenta.

2. En la charla, Ezequiel Kahan también habla de “ladrones de tiempo”. ¿Puedes identificar algunos ladrones de tiempo en tu vida?

**Posible respuesta:** El objetivo de la pregunta es que cada persona reflexione sobre lo que es un “ladrón de tiempo” para ella, es decir, a qué situaciones no merece la pena dedicarles tiempo porque no son tan importantes para nosotros. El presentador menciona las aplicaciones de teléfono. Cada persona de la clase mencionará otros “ladrones” como esperar en el tráfico, ver la televisión, ir de compras, limpiar, etc.

3. Ezequiel Kahan da tres consejos para hacer más efectivo nuestro uso del tiempo. Los primeros dos consejos se alinean con una orientación policrónica. En lugar de contabilizar las horas que dedicamos a diferentes tareas, ¿qué propone el presentador? ¿Por qué esos dos consejos se alinean más con una forma policrónica de entender el tiempo?

**Posible respuesta:** Los dos primeros consejos son identificar lo importante para nosotros y darle prioridad. Estos consejos se alinean con una concepción policrónica del tiempo porque no se trata de identificar ladrones de tiempo, contar las horas que nos quitan, eliminarlos y recuperar así un número de horas o minutos cada día. El presentador habla de “priorizar”, no “contabilizar” o “medir”. La idea es que, si damos prioridad a lo que es verdaderamente importante para nosotros (el ejercicio, el tiempo con la familia, el estudio, etc.), vamos a tener el tiempo para ello.

4. El tercer consejo se alinea más con una perspectiva monocrónica de la experiencia del tiempo. ¿Por qué?

**Posible respuesta:** El tercer consejo es hacer una sola cosa a la vez, es decir, evitar la multitarea. Este consejo se alinea más con una concepción monocrónica del tiempo porque asume que parar un proceso (una tarea, una conversación con una persona, un proyecto) para dedicar tiempo a otro resulta en una pérdida de la calidad del resultado del proceso.

## DATOS DEL MUNDO HISPANO: CAPÍTULO 3

Algunas posibles respuestas son:

1. La gran mayoría de incidentes por riesgos laborales dan lugar a días de permiso por incapacidad temporal. También hay un porcentaje relativamente alto de riesgos que resultan en incapacidad permanente o defunción. Estas consecuencias generan costes personales y financieros.
2. La industria manufacturera es muy importante para México. Algunos riesgos laborales de esta industria se relacionan con el trabajo repetitivo que provoca fatiga y las largas jornadas laborales. En comercio y servicios, el estrés puede ocurrir por los retos del trato con personas en situaciones de crisis (salud, policía), por no tener posibilidad de trabajo remoto o por la inflexibilidad horaria.
3. Turnos más cortos con varios descansos en un día, alternar tareas para evitar el trabajo repetitivo, invertir en capacitación sobre riesgos laborales, invertir en equipamiento y tecnología para proteger a las personas trabajadoras, etc.

## CLAVE COMUNICATIVA: CAPÍTULO 3

### Aplicación en clase

Algunas diferencias que se pueden notar son el uso del vos en Uruguay, el uso de diminutivos para mitigar, las justificaciones, el uso del condicional en la segunda situación, pero no la primera, y la petición ligeramente más directa del español europeo en la situación 2.

### Aplicación en línea: Expresión escrita

Por ser una actividad abierta, las respuestas serán variadas. Aquí se proponen posibilidades.

Situación 1: Una petición familiar con orientación al oyente es apropiada. Por ejemplo, “Oye, Javi, ¿me pasas el informe de ventas del primer cuatrimestre? No lo encuentro en mi email”.

Situación 2: Una petición más indirecta con atenuación es apropiada. Por ejemplo, “No sé si tienes tiempo más tarde, pero ¿te parece que quedemos para revisar la hoja de resultados antes de mandársela al equipo?”.

Situación 3: Una petición mitigada, con apoyo de justificación y agradecimiento es apropiada. Por ejemplo, “Don Alejandro, disculpe, pero no encuentro el documento adjunto. ¿Le importaría mandarlo otra vez cuando tenga un momentito? Muchas gracias”.



## Aplicación en línea: Expresión oral

Cada mensaje debe contener una petición apropiada al contexto que se da. Es importante que se observen algunas de las estrategias que se enseñan en este capítulo, así como una diferenciación según el interlocutor (un mensaje es para un compañero y otro para la jefa). Aquí se presenta una posible rúbrica de 10 puntos.

Contexto 1	Puntos			
No se le un guion y dura entre 30 seg. y 1 minuto. La pronunciación se entiende.	0	1	2	
Corrección gramatical, léxica y pragmática; uso de las estrategias aprendidas en el Capítulo 3.	0	1	2	3
Contexto 2	Puntos			
No se le un guion y dura entre 30 seg. y 1 minuto. La pronunciación se entiende.	0	1	2	
Corrección gramatical, léxica y pragmática; uso de las estrategias aprendidas en el Capítulo 3.	0	1	2	3

## OTRAS SUGERENCIAS PARA EL CAPÍTULO 3

### Clave intercultural

Estas son otras actividades para aplicar los conceptos aprendidos en la lectura de la Clave intercultural del Capítulo 3.

#### Cuestionario de actitud hacia el tiempo

Para anticipar el tema que se trata en la lectura, la clase podría completar la encuesta sobre actitudes hacia el tiempo del libro *La cultura sí importa: Manual transcultural del Cuerpo de Paz*. La versión en español de este manual se puede encontrar fácilmente con una búsqueda en línea.

#### Comparación de documentos: el orden del día y *the agenda*

En clase o como tarea, el alumnado puede buscar en internet dos blogs o videos: uno con recomendaciones sobre cómo crear un orden del día “efectivo” para una reunión profesional y otro con el mismo tipo de recomendación, pero en inglés y para crear una *meeting agenda*. Los términos de las búsquedas pueden ser “cómo redactar el orden del día para una reunión eficaz” o “ejemplos de orden del día” para español y “*how to design an agenda for an effective meeting*” o “*examples of a meeting agenda*” para inglés. Es importante que los recursos que se encuentren para español realmente provengan de una fuente originalmente hispana, es decir, que no sean una traducción de un documento originalmente escrito en inglés para un público estadounidense. Esto se puede comprobar observando el tipo de página web donde se encontró la información (por ejemplo, ¿es un dominio de internet de un país hispano como .mx, .es, .co, .ar?, ¿es de bloggers o youtubers hispanos? etc.).

Una vez que la clase encuentre ejemplos desde las dos perspectivas culturales, la comparación se puede guiar con las siguientes preguntas: ¿cómo se habla sobre las personas asistentes a la reunión?, ¿cuál es el peso relativo que parecen tener los temas de discusión frente al tiempo de la reunión, es decir, los temas determinan el tiempo de la reunión o el tiempo del que se dispone determina de qué se habla?, ¿cómo recomiendan ambas fuentes medir el “éxito” o la “eficacia” de la reunión?, ¿hay otros contrastes o semejanzas que se pueden observar?, ¿cómo se relacionan estos contrastes o semejanzas con las nociones aprendidas en la primera parte del Capítulo 3?

## Clave lingüística

### Definiciones

Para activar el vocabulario nuevo de la lectura, se puede dividir la clase en grupos y asignar a cada grupo una lista de palabras diferentes de la sección “Vocabulario útil”. Cada grupo será responsable de buscar el significado de la palabra y elaborar una definición en español. Después de elaborar las definiciones, cada grupo debe presentar al resto de la clase sus palabras y explicar en español lo que significan.

### Consulta con RR. HH.

Este es un juego de rol para dar y recibir información. Una persona trabaja en RR. HH. de una empresa ficticia de México y la otra es una persona a quien van a contratar en el departamento de ventas. Cada persona recibe una tarjeta con la información que debe buscar o dar. Para que ambas personas den y reciban información, se puede hacer que cambien de rol y de pareja después de una ronda.

- Rol de Especialista en RR.HH. La empresa acaba de ofrecer un puesto de ventas a una persona. Esta persona te llama para clarificar algunas dudas sobre la remuneración y el contrato. Contesta según esta información:
  - La nómina refleja la remuneración y las deducciones por prestaciones. Las retenciones por ley en México son los impuestos federales y estatales, así como las aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Esta empresa también aplica retenciones voluntarias adicionales de hasta 8 % anual para contribuir al retiro.
  - El salario base se complementa con comisiones de ventas y bonificaciones por resultados anuales de la empresa. Las comisiones empiezan en un 3 % y el monto de las bonificaciones se anuncia a final del año fiscal según los resultados de la empresa.
  - Tras el primer año de servicio, la persona trabajadora recibe seis días de vacaciones pagadas. Cada año de servicio adicional se reciben dos días más hasta un máximo de treinta.
  - Hay hasta dos semanas al año de permiso retribuido por enfermedad. Además, están los permisos retribuidos que marca la ley en México como el permiso por matrimonio, mudanza, nacimiento o lactancia, fallecimiento o enfermedad grave de un familiar.
- Rol de la persona que van a contratar. Te acaban de ofrecer un puesto de ventas en una empresa, pero tienes preguntas sobre el contrato. Llama a RR. HH. para clarificar la siguiente información:

- Retenciones por prestaciones sociales que se van a aplicar al salario bruto
- Comisiones y bonificaciones sobre el salario base
- Días de vacaciones al año
- Días de permiso por enfermedad o asuntos personales

## Clave comunicativa

### Partes de una petición

Para tener *input* adicional, la clase puede analizar las partes de estas peticiones. Deben identificar qué tipo de elemento es el que está subrayado. Las respuestas se incluyen aquí subrayadas también.

1. Mirá, Clara, ¿podés pasar un momentito por la oficina?  
Acto principal      Modificador interno      Modificar externo
2. No sé dónde tengo la cabeza hoy ¿me recuerdas la hora de la reunión? A lo mejor se me olvidó apuntarlo.  
Acto principal      Modificador interno      Modificar externo
3. ¿Le importaría esperar en la sala por favor? La directora estará con usted en un momento.  
Acto principal      Modificador interno      Modificar externo
4. ¿Qué te parece si hablamos de esto tomando un café? Invito yo.  
Acto principal      Modificador interno      Modificar externo

### Videos de pragmática

En este capítulo, se introducen conceptos de pragmática. El canal de YouTube del Center for Applied Second Language Studies (CASLS) de la University of Oregon presenta una colección de videos sobre nociones de pragmática que pueden facilitar la comprensión.

# Sugerencias para el Capítulo 4

## NOTAS SOBRE EL CASO PRÁCTICO DEL CAPÍTULO 4

Este caso práctico refleja diferencias culturales en estilos de comunicación. Una idea de la lectura que se puede aplicar para discutir el caso es que el ofrecimiento de abrir cuentas gratuitas para que los clientes prueben el producto no responde a una petición de los clientes. Es una estrategia común de ventas. La diferencia cultural puede estar en que en EE. UU. se espera que, si el cliente no está interesado, entonces lo exprese de manera clara.

Otra idea es que las personas de Perú parecen estar rechazando el producto de forma indirecta porque las señales que mandan demuestran falta de interés, aunque el mensaje verbal parezca interesado. Parece que las personas involucradas en la interacción tienen ideas diferentes sobre lo que es cortés y lo que no. Los estadounidenses esperan un rechazo verbal claro, mientras que las personas de Perú quieren ser amables con un rechazo indirecto.

En tercer lugar, la petición de María de una segunda reunión incluyendo a su colega Arturo es interpretada por John y Kevin como muestra de interés. Sin embargo, esta puede ser una forma indirecta de comunicar que María no tiene poder de decisión, sino que debe tener en cuenta a su colega.

Finalmente, bajo la perspectiva de María, se podría decir que la estrategia de ventas de los estadounidenses quizá sea muy directa. María muestra entusiasmo por el producto por amabilidad, no solo porque le parezca un producto interesante. María no quiere tomar una decisión sobre el producto sin consultar antes con un colega, lo cual refleja que quizá su poder de decisión sea limitado. Durante la reunión, María y Arturo muestran entusiasmo, pero no piden las cuentas gratuitas para probar el producto. Tampoco dicen que no a la oferta de Kevin de crear las cuentas, quizás por no ofender. Las cuentas no se usan y eso, en la interpretación de María y Arturo, debería ser señal suficiente de que no hay interés por el producto. La insistencia de los estadounidenses por comunicarse de nuevo puede resultarles excesiva a María y Arturo.

## CHARLA TEDX PARA EL CAPÍTULO 4

Para el tema de este capítulo, se recomienda la charla TEDx “Comunicación y Conexión: Los emojis llegaron para quedarse”, de Gustavo Cusot (duración de 15’33”). Las preguntas y posibles respuestas son:

1. ¿Por qué dice el presentador que “todo comunica”?

**Posible respuesta:** Porque el mensaje no solo se comunica con las palabras, sino también con el comportamiento físico (distancias, miradas, tics, vestimenta), el comportamiento corporal (posturas dinámicas o estáticas) y con los gestos. También, a veces, el mensaje que nosotros decimos no es lo que los demás interpretan, quizás porque nuestro tono o nuestros gestos comunicaron algo diferente. El presentador también hace referencia a las investigaciones de Albert Mehrabian sobre la comunicación verbal y no verbal: en todo mensaje, solo el 7 % lo comunican las palabras, el 55 % lo comunica el lenguaje corporal y el 38 % la paralingüística (tono, entonación, ritmo, etc.).

2. De la explicación de Gustavo Cusot se puede deducir que los emojis son una forma indirecta de comunicarse. ¿Por qué?

**Posible respuesta:** Porque evitan tener que decir en palabras nuestras emociones o tener que mandar un mensaje de voz. Hay que inferir o interpretar lo que se quiere decir con cada emoji.

3. ¿En qué situaciones recomienda el presentador no usar emojis? ¿Estás de acuerdo?

**Posible respuesta:** Recomienda no usar emojis cuando damos malas noticias, cuando solicitamos a un trabajo o para proponer matrimonio.

4. El presentador también habla del uso que hacen las empresas de los emojis en su comunicación virtual. Observa los diferentes porcentajes de uso de emojis con personas del trabajo del mismo nivel jerárquico, con clientes y con amigos. ¿Cómo interpretas estas diferencias?

**Posible respuesta:** [Los porcentajes que se ven en el video son 83 % con amigos, 36 % con compañeros del mismo nivel, 4 % con clientes]. Los emojis comunican emociones. La expresión de las emociones en la comunicación profesional se reserva normalmente para personas con las que tenemos más confianza. El porcentaje menor de uso de los emojis con clientes es similar a lo que se esperaría en la comunicación cara a cara. Al final el presentador recomienda no abusar de los emojis en el trabajo porque se puede ver poco profesional.

5. El presentador concluye que los emojis, gif y memes enriquecen la comunicación digital. ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?

Las respuestas van a variar.

## DATOS DEL MUNDO HISPANO: CAPÍTULO 4

Estas son posibles respuestas:

1. A diferencia de Latinoamérica y España, en los EE. UU., la mayoría de los planes de telefonía celular incluyen SMS ilimitados. No se ve tanto el beneficio de mandar

mensajes de texto por aplicaciones externas como WhatsApp. A la fecha de publicación de este manual, WhatsApp ofrece planes para negocios (WhatsApp Business) para usar como herramienta de marketing. Las empresas pueden crear un perfil comercial y usarlo como forma de contacto con clientes. Varias empresas en países hispanohablantes ofrecen su servicio de atención a clientes y asistencia técnica a través de WhatsApp. De esta forma, obtienen números de teléfono que les permiten promover su marca de forma más personalizada. Es, por tanto, un marketing reactivo, que responde al interés que muestra un consumidor o consumidora en comunicarse con la empresa por WhatsApp. Además, es un marketing relacional, que fomenta conversaciones entre clientes y empresa.

2. De nuevo, la relevancia puede estar en aprovechar el uso de las redes sociales para maximizar el marketing digital. Según estos datos, parece que, en Argentina, el público que interactúa en redes sociales es mayor, mientras que en los otros cuatro países hay un porcentaje importante de la población que no interactúa con redes sociales. Para esas personas, el marketing digital debe ocurrir de otra forma (páginas web, email, etc.).
3. Maximizar el marketing por Facebook y YouTube, aprovechar las oportunidades de WhatsApp para marketing relacional personalizado, tener en cuenta que hay personas en estos dos países que no usan redes sociales.

## CLAVE COMUNICATIVA: CAPÍTULO 4

### Aplicación en clase

En parejas, la clase va a crear miniconversaciones telefónicas para una interacción dada. Estas conversaciones se pueden representar luego para la clase. Sería importante que los guiones incluyeran secuencias de saludo y de precierre como las que se presentan de ejemplo en el libro de texto.

### Aplicación en línea: Expresión oral

Aquí se ofrece una posible rúbrica para la actividad.

Criterios	Puntos		
El mensaje no dura más de 25 segundos. La pronunciación se entiende.	0	1	2
Corrección gramatical y léxica.	0	1	2
Corrección pragmática: tono profesional, incluye los elementos adecuados.	0	1	2

## Aplicación en línea: Expresión escrita

Se trata de una serie de fragmentos de conversaciones telefónicas con elementos que faltan. Cada estudiante selecciona una posibilidad de entre varias para cada hueco. Es una actividad autocorregida.

## OTRAS SUGERENCIAS PARA EL CAPÍTULO 4

### Clave intercultural

#### TEDx Talks

Otra charla TEDx interesante para este capítulo es la de Silvana Serra, “¿La comunicación en riesgo por el uso de las tecnologías?”.

#### Comparación de páginas de inicio

Para ejemplificar cómo la distinción entre culturas de alto y bajo contexto puede reflejarse en el marketing, se pueden comparar y contrastar las páginas de inicio de McDonald’s en EE. UU. (<https://www.mcdonalds.com>) y en México (<https://www.mcdonalds.com.mx/>). En la de EE. UU., se ven muchas más palabras que imágenes o animaciones. Las imágenes en la página de México tienen muchos más detalles y elementos que las imágenes de la página de EE. UU. En general, esta última sigue un diseño más simple.

### Clave lingüística

#### ¿Qué opina la clase?

Se divide la clase en cinco grupos y se le da a cada grupo uno de estos enunciados y cinco tarjetas en blanco. Es decir, cada grupo empieza con un enunciado y cinco tarjetas en blanco. Los enunciados son:

1. Dentro de diez años, la mayoría de las reuniones de trabajo serán videollamadas en lugar de presenciales.
2. Dentro de diez años, los chats y mensajes de texto serán la forma más común de comunicación profesional escrita, superando al correo electrónico.
3. Dentro de diez años, menos del 5 % de los hogares de EE. UU. tendrán un teléfono fijo.
4. Dentro de diez años, las impresoras de papel (no las 3D) serán una herramienta obsoleta.
5. Dentro de diez años, no necesitaremos contraseñas porque la autenticación se hará por huella dactilar (*finger print*) o reconocimiento facial en todos los dispositivos.

Hay cinco rondas de discusión. En la primera, cada grupo discute lo que opina del enunciado que recibió. Cada grupo escribe su opinión colectiva en una de las tarjetas en blanco. En la tarjeta en blanco, deben escribir también el número del enunciado sobre el que están opinando. Cuando todos los grupos escriban su primera opinión, se pide que cada grupo pase su enunciado al grupo siguiente. Es decir, el grupo que tenía el enunciado 1 se lo pasa al grupo que

tenía el enunciado 2, y este le pasa el enunciado 2 al grupo que tenía el enunciado 3, etc. Solo se pasa el enunciado; la tarjeta con la opinión se guarda para más adelante. En esta segunda ronda, cada grupo tiene un enunciado nuevo sobre el que debe opinar. De nuevo, discuten y, en una nueva tarjeta en blanco, escriben su opinión colectiva y el número del enunciado sobre el que están opinando.

Las rotaciones de enunciados y discusiones continúan hasta que el grupo 1 recibe otra vez el enunciado 1. En ese momento, se distribuyen las tarjetas con las opiniones escritas. El grupo 1 recibe todas las tarjetas en las que se opinó sobre el enunciado 1 (deberían ser cinco tarjetas). El grupo 2 recibe todas las tarjetas con opiniones sobre el enunciado 2, etc. Las tarjetas con opiniones no deben tener los nombres de las personas que las escribieron. Cuando cada grupo tiene las tarjetas con opiniones sobre su enunciado, elabora una síntesis de lo que opina la clase sobre ese enunciado. Al final, cada grupo comparte verbalmente la síntesis de opiniones que realizó.

### Sitios web de empresas de EE. UU. para público hispano

Si la clase tiene varias personas que se identifican como hispanas o latinas, se pueden añadir empresas como Goya o Televisa-Univisión a la actividad 3 de Clave lingüística.

## Clave comunicativa

### Cortometrajes

Para analizar el lenguaje de las llamadas telefónicas, se puede visualizar uno o dos de estos cortometrajes: 1) *Cuánto. Más allá del dinero*, de Kike Maíllo (2017) en el que se observan avances tecnológicos que hoy en día son ciencia ficción, y 2) *10 minutos*, de Alberto Ruiz Rojo (2004) en el que un cliente llama al servicio de atención de una compañía telefónica.



# Sugerencias para el Capítulo 5

## NOTAS SOBRE EL CASO PRÁCTICO DEL CAPÍTULO 5

Una idea de la lectura que se puede aplicar al caso es que, según el índice de colectivismo-individualismo de Hofstede (1980, 2001), Argentina es un país menos individualista que EE. UU. Esta diferencia puede influir en las actitudes de los equipos de trabajo hacia distintos tipos de recompensas. Otra idea es que, en equipos de ventas, las bonificaciones proporcionales a las contribuciones individuales son comunes en los EE. UU. Es posible que este sistema de incentivación funcione bien en EE. UU. por los valores individualistas predominantes en esta sociedad (el éxito se debe a la habilidad, el logro individual debe reconocerse públicamente, la competencia entre miembros de un mismo grupo es saludable). Finalmente, una tercera idea es que, en una sociedad menos individualista, es posible que este sistema no se considere justo o efectivo. Cuanto mayor es el grado de colectivismo, mayor la valoración del reparto igualitario de recompensas (Eisenberg, 1999) para evitar el conflicto entre los miembros del grupo. La asunción es que el confrontamiento es contraproducente para el buen funcionamiento y el éxito de un equipo.

El equipo argentino no pareció oponerse al cambio ni plantear conflicto. Se “adaptaron” al nuevo sistema redistribuyendo los resultados de ventas de forma que el reparto de la bonificación fuera igualitario. Posiblemente fuera un grupo muy bien integrado y perfectamente funcional antes de la adquisición. La buena relación entre los integrantes del grupo era la base de la confianza en que cada persona estaba contribuyendo el mismo esfuerzo a la tarea común de vender. Si todos contribuyen el mismo esfuerzo, quizás resulta injusto premiar más a algunas personas solo en función de los acuerdos cerrados. Al fin y al cabo, hay factores más allá del esfuerzo o la habilidad individual que influyen en el cierre de una venta.

La nueva dirección probablemente se extrañó ante el comportamiento del equipo argentino, ya que esperaban que el nuevo sistema de bonificaciones resultara en mayor rendimiento. Los resultados de ventas fueron los esperados, pero las bonificaciones no se distribuyeron de la manera esperada. El comportamiento del equipo argentino revela un esfuerzo por mantener la armonía y evitar competencia dentro del grupo.

## CHARLA TEDX PARA EL CAPÍTULO 5

Para el tema de este capítulo, se recomienda la charla TEDx “Jefes, líderes y mentores: Enseñar es aprender dos veces”, de Maru Medina (fundadora de la cadena mexicana de panaderías Kukis By Maru). Las preguntas y posibles respuestas son:

1. Maru Medina decidió llevar a sus empleadas a Cancún. ¿Por qué crees que escogió hacer el viaje durante una jornada laboral regular?

**Posible respuesta:** Durante la jornada laboral habitual, todas las empleadas deberían estar disponibles y así no se interrumpe la vida familiar en fines de semana o festivos.

2. Aunque la tienda se cerró, doña Maru debió percibir aún un beneficio para el negocio en este viaje. ¿Cuál crees que fue el beneficio o beneficios?

**Posible respuesta:** Integrar aún más el equipo reforzando las relaciones interpersonales. Hacia el final del video, doña Maru explica por qué su acercamiento a la integración de equipo funciona: el equipo permanece (no se han ido) y trabajan con responsabilidad y puntualidad; se identifican con el negocio.

3. La relación de doña Maru con sus colaboradoras parece responder a lo que David Victor (1992) llama una *actitud humanística en negocios*. ¿Qué ejemplos del video pueden demostrar esto?

**Posibles respuestas:** No habla de las mujeres de su equipo como empleadas, sino que las llama colaboradoras; realiza actividades con el equipo que no están estrictamente relacionadas con la galletería (ir al cine, ir a la playa, ir al teatro, hacer viajes de grupo), pero fomentan las relaciones interpersonales; como jefa y dueña del negocio, se siente responsable de ofrecer a su equipo oportunidades de realización personal (no solo de capacitación laboral).

4. Cuando el negocio se expandió añadiendo un camión de reparto, doña Maru prefirió no contratar a alguien nuevo como chofer, sino entrenar a alguien interno para la nueva tarea. ¿Cómo se relaciona esto con las actitudes colectivistas hacia endogrupos y exogrupos?

**Posible respuesta:** Doña Maru tenía más confianza en las panaderas, aunque no supieran conducir, porque ya las conocía bien y eran las que elaboraban el producto (tenían un interés personal en que el producto no sufriera en el reparto). En este caso, doña Maru le dio prioridad a la lealtad al negocio ya demostrada por su equipo que al mérito (contratar alguien nuevo que ya supiera conducir) de una persona nueva, de fuera del equipo.

5. Del video se pueden extraer varias citas de doña Maru que resumen su acercamiento a la motivación del equipo para incentivar el rendimiento. ¿Puedes ofrecer al menos una? Incluye el minuto en el que se encuentra en el video.

**Posibles respuestas:** Poco antes del minuto 13, doña Maru dice que sus colaboradores “cuidan de la empresa que los cuida”. Después del minuto 15, también resume este acercamiento a su forma de motivar para incentivar el rendimiento: “No hay nada más rentable que una empresa formada por gente feliz”. Justo al final, da un resumen de cómo invertir en el equipo es invertir en el producto: “Yo me ocupo de mi gente y las galletas se hacen solas”.

## DATOS DEL MUNDO HISPANO: CAPÍTULO 5

Estas son posibles respuestas:

1. Parece haber tres grupos de países según el porcentaje de personas que utilizan el comercio electrónico. En Argentina, Chile y Colombia, hay un porcentaje mayor de personas que declaran comprar en línea, seguidos por los países donde ese porcentaje está entre el 30 % y el 40 %. El tercer grupo serían los países donde el porcentaje es del 10% al 15%. Los factores que pueden incidir en los datos son el uso de telefonía móvil o la extensión del internet en cada lugar.
2. Los datos pueden influir en la proporción de inversión en publicidad que se destina a la tienda en línea. Esto también dependerá del producto específico, pero eso no se puede saber con estos datos.
3. Carteles o pantallas con anuncios, ofertas cerca de la caja registradora, agentes de venta ofreciendo probar productos en el punto de venta, descuentos en volumen de compras (2×1, por ejemplo).
4. Descuentos que solo se consiguen en línea, registrar datos de clientes para mandarles emails u otros mensajes de marketing, videos de *influencers*, anuncios que llaman la atención, etc.

## CLAVE COMUNICATIVA: CAPÍTULO 5

### Aplicación en clase

Posibles respuestas:

1. Agradecimiento. Uso de un verbo mental, “me temo,” y el adverbio “quizá” para mitigación interna. Justificación. Alternativa (que además se vuelve en un intento de lograr un contrato por más tiempo).
2. Expresión positiva. Uso de un verbo mental, “creo”. Justificación. Promesa futura.
3. Interjección “¡ay!” y disculpa “¡qué pena!”. Un deseo, “me encantaría”. Justificación. Promesa futura.
4. Agradecimiento. Justificación. Posponer.
5. Agradecimiento. Uso de un verbo mental, “parece”, y el adverbio “por desgracia”. Justificación. Posponer.

### Aplicación en línea: Expresión escrita

Posibles respuestas.

Situación 1: Un rechazo con justificación y promesa futura más específica sería apropiado.

Situación 2: Como hay desigualdad de poder (la jefa es quien pide), un rechazo apropiado necesita una disculpa y más justificación. También se puede ofrecer una alternativa.

Situación 3: Un rechazo cortés en esta situación podría incluir agradecimiento, justificación y quizá una disculpa y ofrecimiento de alguna alternativa.

Situación 4: Un rechazo mitigado en esta situación debería incluir agradecimiento y justificación.

### Aplicación en línea: Expresión oral

Aquí se incluye una posible rúbrica de 10 puntos.

Contexto 1	Puntos			
No se lee un guion y dura alrededor de 30 segundos. La pronunciación se entiende.	0	1	2	
Corrección gramatical, léxica y pragmática; uso de las estrategias aprendidas en el Capítulo 5.	0	1	2	3
Contexto 2	Puntos			
No se lee un guion y dura alrededor de 30 segundos. La pronunciación se entiende.	0	1	2	
Corrección gramatical, léxica y pragmática; uso de las estrategias aprendidas en el Capítulo 5.	0	1	2	3

## OTRAS SUGERENCIAS PARA EL CAPÍTULO 5

### Clave intercultural

#### La cultura sí importa

El manual de Peace Corps *La cultura sí importa* se puede encontrar en español en internet. En este manual, se ofrece un cuestionario para que la clase reflexione sobre sus propios valores dentro de la escala de colectivismo-individualismo. Se puede dar a cada persona una copia del cuestionario para que lo complete individualmente y después se discutan los resultados con la clase.

#### El canal de Maru Medina en YouTube

La empresaria mexicana Maru Medina tiene un canal en YouTube donde comparte videos con sus opiniones y consejos sobre temas variados del mundo empresarial. Se puede pedir a la clase que, en parejas, naveguen por el sitio y escojan un video. Cada pareja debe elegir un fragmento de tres o cuatro minutos de uno de los videos para mostrar y crear una actividad para discutir con la clase.

## Cultural Dimensions Test

El sitio web de IDRLabs ofrece una serie de tests de personalidad gratuitos. Uno de estos es el test de las dimensiones culturales, que compara la personalidad de alguien con la cultura dominante de un país. Como ejercicio, cada persona de la clase puede tomar el test y ver con qué país es culturalmente más similar. Después, en grupos, se pueden discutir los resultados.

## Clave lingüística

**Respuestas de la Actividad 1. Las funciones típicas de este departamento son investigación de mercados y de la competencia, crear contenidos para el sitio web, gestión de redes sociales, promover la fidelización de clientes, seguimiento del impacto de anuncios, segmentación del mercado, recopilar e interpretar datos de conversión, evaluar el alcance de campañas publicitarias, posicionamiento de la marca y promocionar descuentos y rebajas.**

## Elementos de marketing digital

Se divide la clase en grupos y se asigna a cada uno que busque la página de inicio de distintas marcas de ropa de países hispanohablantes. Las posibilidades son:

- La Martina (Argentina)
- Tricot (Chile)
- Totto Loco (Colombia)
- Mango (España)
- Andrea (México)
- Topitop (Perú)

1. ¿Qué elementos de marketing digital encuentras (marketing de contenidos, suscripción para dar datos de contacto, seguimiento de redes sociales, presencia de *influencers*, etc.)?
2. ¿Ofrece programas de fidelización de clientes?
3. ¿Qué eslóganes se ven en el sitio web?

## Influencers de Latinoamérica

Se divide la clase en grupos y se asigna a cada grupo un país de habla hispana. Cada grupo busca en internet quiénes ocupan los tres primeros puestos de *influencers* en ese país. Cada grupo prepara una pequeña presentación para la clase en la que contesta estas preguntas: ¿quiénes son las personas famosas que más influyen el consumo en ese país?, ¿por qué son conocidas esas personas (cine, deportes, televisión, etc.)?, ¿qué empresas, gama de productos o servicios patrocinan estas personas?, ¿en qué segmentos del mercado son más influyentes?, ¿a través de qué medios ejercen su influencia?

## Latinx Influencers

Si hay varias personas hispanas en la clase, se puede hacer la misma actividad de los *influencers* de Latinoamérica, pero con un enfoque en quienes influyen en el mercado latino de los EE. UU.

### Statista Global Consumer Survey

Si la biblioteca de la universidad tiene una suscripción a la base de datos Statista, la clase puede utilizar este recurso para investigar hábitos de consumo en diferentes países con datos de la *Global Consumer Survey*. Sin embargo, los resultados de esta encuesta no están disponibles de forma abierta en internet. Es necesario que la institución tenga una suscripción.

### Clave comunicativa

#### Rechazar ventas por teléfono

Rosina Márquez Reiter (2011) analizó las estrategias de rechazo en conversaciones telefónicas entre hablantes de distintos países latinoamericanos. En las páginas 170-176 de su libro, se encuentran transcripciones de conversaciones entre hablantes de Venezuela, Colombia y Argentina. También se discuten algunas de las estrategias directas e indirectas que utilizan los clientes. La clase puede analizar estas transcripciones y comparar las estrategias usadas en cada caso. La referencia es Márquez Reiter, Rosina (2011), *Mediated Business Interactions: Intercultural Communication Between Speakers of Spanish* (pp. 170-176). Edinburgh: Edinburgh University Press.

# Sugerencias para el Capítulo 6

## NOTAS SOBRE EL CASO PRÁCTICO DEL CAPÍTULO 6

Este caso práctico muestra un ejemplo del uso de la descortesía en publicidad. También muestra cómo, en la misma campaña publicitaria, se usan estrategias de cortesía de afiliación y de cortesía de autonomía. Las posibles respuestas son:

1. El objetivo de la cortesía es hacer sentir bien a la persona con quien interactuamos, a menudo realzando la autoimagen de esa persona. La descortesía busca incomodar, excluir e incluso ofender a menudo atacando la autoimagen. Esta campaña utiliza la descortesía porque excluye a un sector del público objetivo que consume ropa y calzado deportivos: 1) quienes compran productos que luego no usan o a los que no les sacan el máximo partido, y 2) quienes se guían más por la apariencia del producto o el estatus de la persona famosa patrocinada que por la calidad de los materiales y la resistencia del producto ante el uso intenso.
2. Al excluir a las personas que no se toman en serio el deporte (no muestran “respeto por el deporte”), la marca se identifica con quienes sí valoran el esfuerzo y el sacrificio en el deporte. La identificación se consigue con cortesía de afiliación al realzar la pertenencia de ese tipo de persona a un endogrupo selecto de personas que, sin ser deportistas de élite, asumen los valores del deporte de élite como forma de vida. Se consigue también por medio de la cortesía de autonomía porque se realzan las buenas cualidades de este tipo selecto de personas dentro del grupo más amplio de quienes consumen ropa y calzado deportivo.
3. Un ejemplo es la campaña con el eslogan “Si no has hecho nada en tu vida por tu planeta, ¡muérete!”, en la que Greenpeace anima a quienes no apoyan o trabajan por la protección del medioambiente a donar a la organización en su testamento. Al ofender a unas personas, la empresa busca realzar la autoimagen de otro grupo de personas que se identifican más con su misión.
4. Las respuestas variarán.

## CHARLA TEDX PARA EL CAPÍTULO 6

Para el tema de este capítulo, se recomienda la charla TEDx “Comunicación no verbal: que no te quiten el sitio”, de Sonia El Hakim (duración de 16’22”). Las preguntas y posibles respuestas son:

1. Sonia El Hakim explica y demuestra que, cuando estamos junto a alguien, las posturas contraídas (donde nos empequeñecemos) y las posturas expandidas (nos agrandamos) comunican algo diferente. ¿Cuáles son estos mensajes?

**Possible respuesta:** Las posturas contraídas comunican modestia, pero pueden reflejar miedo y sumisión; las posturas expandidas comunican confianza, pero pueden reflejar agresividad y dominancia.

2. La presentadora dice “Todo lo que hacemos da información a los demás”. ¿Qué ejemplos da a continuación de la información que comunicamos con nuestros gestos y posturas?

**Possible respuesta:** Nuestra personalidad, nuestras emociones, nuestro grupo de pertenencia, nuestras actitudes y nuestras motivaciones.

3. En la charla se habla también sobre la posibilidad de discriminación por cómo interpretamos los rasgos faciales de las otras personas. ¿Cuál es un ejemplo de esto?

**Possible respuesta:** Hay estudios que demuestran que, en igualdad de condiciones, se contrata antes a alguien con rasgos faciales maduros que alguien con rasgos faciales añejados, porque a los rasgos añejados les atribuimos falta de responsabilidad o incapacidad para tomar decisiones. También, en los juicios, los rasgos añejados juegan a favor de las personas porque les restan responsabilidad. Es discriminación porque el nivel de competencia de una persona no tiene nada que ver con los rasgos faciales.

4. Además de los rasgos faciales, ¿qué otros aspectos contribuyen a formar las primeras impresiones sobre una persona?

**Possible respuesta:** Las expresiones faciales, el olor, cómo usa el contacto visual, si muestra que sabe escuchar.

5. Sonia El Hakim habla de la importancia de saber escuchar para las ventas. ¿Por qué?

**Possible respuesta:** Poder informarse de lo que la otra persona quiere, mostrar que se valora más lo que la otra persona tiene que decir que lo que tú tienes que decir, escuchar de verdad no es estar callado, es prestar atención a la comunicación verbal y no verbal y hacerle ver a la otra persona que estamos escuchando mediante el contacto visual, asintiendo, con el cuerpo enfocado hacia la otra persona.



## DATOS DEL MUNDO HISPANO: CAPÍTULO 6

Las respuestas pueden variar. Estas son algunas sugerencias:

1. En los sectores agrícola, alimentario, pecuario y pesca, y dispositivos médicos de precisión. En estos sectores, en 2021, se exportó más de lo que se importó, lo cual apunta a una mayor eficiencia de la producción y distribución, y una demanda mayor gracias a la exportación a mercados extranjeros.
2. En dispositivos médicos de precisión, parece que Costa Rica se especializa en la fabricación o ensamblaje del producto final porque se distribuye también dentro de su mercado doméstico, como muestra el hecho de que Costa Rica importa mucho menos de lo que exporta en este sector. En el sector eléctrico, electrónico y metalmecánico, parece que Costa Rica se especializa en la fabricación de componentes cuyo ensamblaje se hace en otro lugar. Prueba de ello es que Costa Rica necesita importar más de lo que exporta en esta categoría; es decir, los productos finales para el mercado costarricense parece que vienen de otro sitio.
3. Parece que se especializa en una combinación. Las exportaciones de materias primas agrícolas, pecuarias y de pesca son mayores que las importaciones; es decir, se suministra más en esta categoría de lo que supone la demanda del mercado doméstico. Los datos de los sectores alimentario, eléctrico, electrónico y metalmecánico y dispositivos médicos de precisión sugieren que Costa Rica también contribuye a las cadenas globales de valor en las etapas de fabricación de componentes o de producto final para estas industrias.

## CLAVE COMUNICATIVA: CAPÍTULO 6

### Aplicación en clase

Algunas respuestas posibles son:

- El uso de *engineer* como título en el saludo. En el español de algunos países latinoamericanos, esta fórmula sí funciona, pero en inglés estadounidense no.
- La expresión “*I send you a hug*”. La despedida con un abrazo es aceptable en algunos contextos profesionales en español, pero no es apropiada en este tipo de comunicaciones profesionales en inglés estadounidense.
- El uso de “*greetings*” para la despedida. Esta es una traducción directa de la despedida “saludos” en español. Sin embargo, en inglés estadounidense la palabra “*greetings*”, si se usa, es al comienzo del email, no al final.

## Aplicación en línea: Expresión escrita

Se trata de una actividad de lectura autocorregida. Las respuestas están subrayadas.

Hola Javier	autonomía	<u>a</u> fliación
A quien corresponda	<u>a</u> utonomía	<u>a</u> fliación
Cuídate	autonomía	<u>a</u> fliación
¿Qué tal?	autonomía	<u>a</u> fliación
Atentamente	<u>a</u> utonomía	<u>a</u> fliación
Estimada Sra. Hernández	<u>a</u> utonomía	<u>a</u> fliación
Nos vemos pronto	autonomía	<u>a</u> fliación
En espera de su respuesta, reciba un atento saludo	<u>a</u> utonomía	<u>a</u> fliación
Estimado Ing. López	<u>a</u> utonomía	<u>a</u> fliación
Un abrazo	autonomía	<u>a</u> fliación

## Aplicación en línea: Expresión escrita

Aquí se ofrece una posible rúbrica de 15 puntos.

Objetivo	Desempeño		
	Muy bueno 4-5	Bueno 2-3	No tan bueno 0-1
Aplicar las convenciones de escritura del correo profesional en el ámbito hispanohablante.	Se usan las fórmulas aprendidas en el Capítulo 6 en los tres correos.	Se usan las fórmulas aprendidas en el Capítulo 6 en dos de los tres correos.	Se traduce del inglés en parte de los correos.
Usar el español escrito de forma apropiada para la comunicación profesional.	Solo hay 3 o menos errores de puntuación, gramática u ortografía.	Hay entre 4 y 8 errores de puntuación, gramática u ortografía.	Demasiados errores de puntuación, gramática u ortografía.
Adaptar las convenciones de cortesía profesional dependiendo del contexto.	Las fórmulas aprendidas en el Capítulo 6 se adaptan según el contexto profesional y geográfico de cada correo.	Las fórmulas aprendidas en el Capítulo 6 se adaptan de forma parcial.	Se usan las mismas convenciones en los tres emails.

## OTRAS SUGERENCIAS PARA EL CAPÍTULO 6

### Clave intercultural

#### ¿Qué opina la clase?

La explicación de cómo se hace esta actividad está en Capítulo 4 > Clave Lingüística > Otras sugerencias. Se divide la clase en cinco grupos y se le da a cada grupo uno de estos enunciados y cinco tarjetas en blanco. Los enunciados no son del todo acertados, según la lectura de este capítulo. Los grupos deben discutir por qué no. En cinco rondas de discusión, cada grupo discute y escribe su opinión colectiva en las tarjetas en blanco (una tarjeta por enunciado).

1. Las culturas latinas y mediterráneas tienen distancias personales más pequeñas que las nórdicas.
2. Los conceptos de privacidad y espacio íntimo son universales porque son características innatas.
3. Todas las sociedades hispanohablantes son más propensas a la cortesía de afiliación.
4. En un ámbito profesional, la cortesía de autonomía es siempre la más apropiada.
5. La cortesía de afiliación/acercamiento y la cortesía de distanciamiento/autonomía tienen que ver solo con las distancias físicas en la comunicación interpersonal.

#### Pronombres de tratamiento en la publicidad

A menudo, en la publicidad, se usan distintos pronombres de tratamiento según se desee realzar la imagen de afiliación (tú, vos) o la imagen de estatus (usted) del público objetivo. Por ejemplo, en los anuncios de ropa deportiva o de telefonía móvil, se suelen usar los pronombres de familiaridad, mientras que, en los anuncios de algunos artículos de lujo, se usa el usted para conseguir deferencia. En grupos, la clase puede buscar en YouTube anuncios de Movistar, Nike, Rolex, Chanel y Louis Vuitton en distintos países hispanohablantes para analizar cómo se usan las formas de tratamiento. También podrán observar variación dialectal en el uso de tú y vos.

### Clave lingüística

#### Respuestas a la actividad 1

Las respuestas pueden variar según la información que cada grupo encuentre. Un ejemplo del tipo de respuesta es la siguiente: La actividad de Iberdrola es la generación y distribución de energía renovable. Su expansión internacional se centra en competir por la adjudicación de proyectos de energía renovable en diversas áreas geográficas. Por ejemplo, en 2022, obtuvo la licencia para desarrollar proyectos de energía eólica marina con tecnología flotante en Escocia, en alianza con la británica Shell Global. Su expansión internacional también consiste en la adquisición y explotación de plantas fotovoltaicas en distintos países (Inglaterra, por ejemplo), además de la adquisición de subsidiarias en otros países como la Scottish Power de Escocia en 2008 y la Energy East Corporation de EE. UU. en 2008.

### Respuestas a la actividad 3

Las respuestas varían según la información que seleccione cada grupo. La regulación y el listado de empresas de cada zona franca puede cambiar con el tiempo. Puesto que estos datos pueden ser diferentes desde la redacción de este libro al momento en el que se usa en clase, no se ofrece aquí ningún ejemplo de respuesta.

### Expansión internacional de empresas estadounidenses

Se puede repetir la Actividad 1 de esta sección, pero con empresas estadounidenses como Cargill, General Electric, Boeing, Nike, Microsoft, General Mills y Mondelez.

### Clave comunicativa

#### Infografías

En parejas o grupos pequeños, la clase puede elaborar infografías con siete u ocho puntos que resuman y presenten de forma comprensible la información de la sección Clave comunicativa.

# Sugerencias para el Capítulo 7

## NOTAS SOBRE EL CASO PRÁCTICO DEL CAPÍTULO 7

Este caso práctico describe la llegada de Costco a España. Tres elementos del modelo LESCANT que se pueden aplicar son lengua, entorno y organización social.

En el caso se menciona que la directora de Costco España habla español fluido y que, cuando Costco se introduce en un mercado internacional, la mayoría de la plantilla es local. Es importante conocer bien la lengua del mercado porque nos permite conocer e interactuar de forma efectiva con la cultura.

Costco España comercializa productos adecuados al gusto español. Las preferencias culinarias de una cultura se derivan de los productos tradicionalmente disponibles en su entorno físico. Por ejemplo, en España, la gente consume más volumen y variedad de pescado y mariscos que en EE. UU. porque una gran parte de su territorio es costa.

La legislación sobre horarios comerciales es diferente en la Unión Europea con respecto a EE. UU. La legislación sobre etiquetado de productos también es diferente. El caso práctico menciona cómo Costco España se adaptó a estas diferencias en el sistema legal.

## CHARLA TEDX PARA EL CAPÍTULO 7

Para el tema de este capítulo, se recomienda la charla TEDx “Lenguaje inclusivo, entre el sistema y el síntoma”, Elena Pérez (duración de 16’50”). Las preguntas y posibles respuestas son:

1. Al comienzo del video, la doctora Pérez saluda a la audiencia utilizando las palabras *todas*, *todos* y *todes*. La tercera palabra provoca risas entre las personas asistentes. ¿Por qué crees que es esto?

**Posible respuesta:** En el momento en que se grabó la charla, el uso de *todes* para referirse a una audiencia era relativamente nuevo. En ese momento, el uso de la “e” en ese contexto resultaba controvertido porque no era una de las terminaciones tradicionales de la palabra. Se podían distinguir dos opiniones principales sobre este uso: quienes lo consideraban innecesario o incorrecto frente a quienes lo consideraban necesario y apropiado. La primera postura se justificaba con base a las reglas gramaticales del español, que tradicionalmente no incluyen la letra “e” como marcador

de género. La segunda postura se justificaba con base al cambio cultural que el uso de la “e” refleja: el uso de los marcadores “a” y “o” asume una visión binaria del género, mientras que la “e” asume una percepción no binaria. A esta diferencia de opiniones subyace una diferencia en cómo se percibe la realidad y el papel de la lengua en reflejar y construir esa realidad.

2. A lo largo del video, la doctora Pérez da ejemplos de la interacción entre la lengua y otros sistemas sociales. Menciona al menos dos de estos ejemplos y explícalos.

Posible respuesta: Un ejemplo son los insultos. Tanto en español como en inglés, hay un insulto muy descortés que hace referencia a la madre de una persona, en concreto al comportamiento sexual de esa mujer. El equivalente para el padre no existe como insulto en ninguna de las lenguas. En ambas culturas, los juicios acerca de la intimidad sexual del hombre y de la mujer se rigen por normas sociales diferentes como resultado del sistema tradicional de roles de género. Este sistema se refleja en la lengua de distintas formas, los insultos siendo una de ellas. Otro ejemplo de la intersección entre lengua y el sistema de organización social basado en género es la existencia de dos palabras para denominar el estado civil de una mujer, pero no de un hombre. Esto ocurre tanto en inglés como en español.

3. En el video también se hace referencia a la influencia del inglés global en el español. ¿De qué manera?

Posible respuesta: Con ejemplos de palabras adoptadas como *trending topics* y *fake news* que hacen referencia a nuevas realidades surgidas de la globalización de los medios de comunicación. La doctora Pérez afirma que “necesitamos palabras nuevas para nombrar las nuevas subjetividades que nos habitan”. Con esta cita se observa su postura positiva hacia los anglicismos en la comunicación.

4. ¿Por qué la presentadora se refiere a la “e” de palabras como *todes* como “la escandalosa e”?

Posible respuesta: Porque en el momento de la charla, el uso de la “e” en una palabra que tradicionalmente no la tiene provocaba la controversia a la que nos referimos en la pregunta 1. En la base de esta controversia están las diferencias de ideología: la opinión de que la lengua debe reflejar la percepción binaria de género frente a la actitud de que la lengua debe reflejar el cambio hacia una visión no binaria. Cuando hablamos de una realidad, la forma en que nos referimos a esa realidad contribuye a naturalizar (por ejemplo, a que se perciba como lo natural o lo normal) una interpretación de esa realidad. En el caso de la categorización de género, la perspectiva binaria es la normal o lo natural para muchas personas, y esa es la que se refleja tradicionalmente en la lengua. Para otras personas, la categorización de género está cambiando en múltiples sociedades (no solo las que hablan español). Las lenguas están evolucionando como reflejo de ese cambio de mentalidad. En español, se ha introducido la “e”, pero también otras estrategias como el uso de palabras que no hacen referencia al género (por ejemplo, la “plantilla” en lugar de “los empleados”). En inglés, también ocurre esto. Por ejemplo, se habla de *police officer* en lugar de *police woman* o *policeman*, o *postal carrier* en

lugar de *mailman*. Como dice la doctora Pérez, hay que esperar a ver qué pasa con la “escandalosa e”, porque puede que se naturalice o puede que no sobreviva. Las personas que hablan la lengua son las que decidirán.

## DATOS DEL MUNDO HISPANO: CAPÍTULO 7

Las respuestas pueden variar. Estas son algunas sugerencias:

1. Algunos países tienen impuestos de sociedades diferentes según el nivel de ingresos. ¿Cuál es el objetivo de esta práctica?

La redistribución de la riqueza para favorecer sociedades con menores ingresos, ayudando de este modo a los pequeños negocios que, en muchos de estos países, son un motor fundamental de la economía.

2. ¿Por qué algunos países no tratan las ganancias de capital como ingresos ordinarios en lo concerniente a impuestos?

Para fomentar el mercado de capitales (compraventa de activos como las acciones o participaciones en fondos de inversión) y así facilitar la participación de las empresas locales en bolsa. La asunción es que el crecimiento de la actividad bursátil mejora el funcionamiento del sistema financiero, lo cual puede beneficiar el acceso de las empresas a financiación.

3. ¿Qué nos dicen sobre la actividad económica de un país las diferentes tasas de impuestos sobre ingresos según la industria?

Imponer una mayor carga tributaria a ciertas industrias como el petróleo en Venezuela o la minería en Bolivia y Venezuela es una forma de reinvertir en el país la riqueza que se genera de esta forma. Se trata de que los recursos del país beneficien también al país, no solo a las empresas que los explotan, que pueden ser extranjeras.

4. Desde el punto de vista de la expansión de las multinacionales en Latinoamérica, ¿qué países presentan una fiscalidad más favorable? ¿Por qué?

Costa Rica y Guatemala favorecen las exportaciones y tratan de atraer inversión extranjera a sus zonas francas.

## CLAVE COMUNICATIVA: CAPÍTULO 7

### Aplicación en clase

Las respuestas variarán según las guías que cada grupo encuentre en internet.

### Aplicación en línea: Expresión escrita

Cada estudiante debe considerar pares de expresiones y seleccionar el enunciado más inclusivo en cada par.

### Aplicación en línea: Expresión escrita

Posibles respuestas.

1. Quienes lleguen tarde / Si se llega tarde / Las personas que lleguen tarde
2. Cuatro personas / Cuatro candidaturas
3. Toda la plantilla / Todo el personal / Todo el mundo
4. Para personas con discapacidad / plazas de aparcamiento accesible
5. Quienes usan la aplicación / Hay nuevas funcionalidades beneficiosas
6. El personal de almacén
7. Para personas sordas / Servicio de interpretación en lenguaje de signos
8. Únase a nuestro equipo / Trabaje en [nombre de la empresa]
9. El puesto de Dirección de Ventas
10. Las personas ciegas

## OTRAS SUGERENCIAS PARA EL CAPÍTULO 7

### Clave intercultural

#### TEDx Talks

La charla de Ivana Sánchez “Dime qué idioma hablas y te diré quién eres”, TEDxYouth@BosquesDeLasLomas, es buen material para discutir el vínculo entre lengua e identidad cultural. La clase puede ver el video y discutir las siguientes citas que se sacan de él: “Una lengua, un idioma y un dialecto son más que la posibilidad de diferenciar objetos a través de un nombre” y “Un pueblo que pierde su voz pierde su presencia”.

#### Campaña de la RAE contra el inglés en la publicidad en España

En internet, se pueden encontrar videos y artículos de entre 2016 y 2018 sobre una campaña de la Real Academia Española de la lengua con el propósito de ridiculizar el uso de anglicismos en la publicidad para una audiencia que habla español como primera lengua. Estos videos son cómicos y pueden suscitar una buena discusión sobre el contacto entre lenguas y las actitudes negativas hacia las influencias entre culturas.



## Clave lingüística

### Respuestas a la Actividad 1

Las respuestas pueden variar según la información que cada grupo discuta. Aquí se ofrecen posibilidades:

1. Cuenta de ahorro vs. cuenta corriente:

La primera puede dar intereses sobre el saldo, la segunda se usa sobre todo para domiciliar cobros (como la nómina) y pagos (como las facturas).

2. Cuenta de ahorro vs. depósito a plazo fijo:

Ambos son instrumentos de ahorro (mantener el poder adquisitivo) porque el interés suele ser bajo, normalmente cercano a la inflación. La primera tiene mayor liquidez que el segundo.

3. Hipoteca vs. préstamo:

Los dos son instrumentos de financiación (obtener un dinero que no se tiene, pero hay que devolver en el futuro), pero la primera es específicamente para vivienda.

4. Fondo de inversión vs. plan de pensiones:

Los dos son instrumentos de inversión (aumentar el poder adquisitivo), pero el segundo está orientado a obtener rentabilidad para usar esas ganancias en la jubilación. Los planes de pensiones suelen tener deducciones fiscales y retirar el dinero antes de la jubilación tiene penalizaciones.

5. Tarjeta de crédito vs. tarjeta de débito:

Las primeras se usan para financiación, algunas tienen una cuota anual y el uso del crédito conlleva el pago de intereses generalmente altos.

### Respuesta a la Actividad 3

La regulación tributaria de cada país cambia de forma regular, por lo que los datos que encuentre cada grupo dependerán de la situación económica del momento.

Posibles respuestas para la siguiente pregunta: ¿qué revelan las diferencias de IVA sobre el papel del gobierno en el consumo?

Normalmente, los productos de primera necesidad como leche y frutas tienen IVA reducido o no lo tienen. Con ello, los gobiernos ayudan a familias con menor poder adquisitivo. Es posible que, en momentos de inflación alta, los gobiernos reduzcan el IVA de ciertos productos y servicios para paliar los efectos negativos de la situación. También, en algunos países, se grava la gasolina con el IVA más alto, pero el transporte público no (o se grava con IVA reducido). Esto se hace por motivos medioambientales. La educación universitaria y los libros también pueden estar exentos de IVA o tener IVA reducido para facilitar el acceso.

### Charla TEDx

Hay una charla TEDx del periodista argentino Hernán Casciari donde se explica la crisis financiera en forma de cuento de hadas. El video se puede buscar en internet por su título “Mi hija quiere entender el sistema financiero.”

### Clave comunicativa

#### Guía de lenguaje incluyente para la universidad

Como proyecto más largo, la clase puede elaborar una guía con recomendaciones en inglés y español para que las comunicaciones de su universidad sean más incluyentes. Si existe ya ese documento para el inglés, entonces se puede hacer para el español.

# Sugerencias para el Capítulo 8

## NOTAS SOBRE EL CASO PRÁCTICO DEL CAPÍTULO 8

La situación 1 ilustra un episodio en el que una persona trata de acomodarse a las diferencias culturales que espera de alguien, pero basándose en expectativas estereotipadas. Aunque Sarah tiene algún conocimiento de las culturas hispanohablantes, en esta situación está asumiendo que un tipo de saludo sobre el que aprendió en una ocasión es el más apropiado en todas las situaciones. Aunque los dos besos son un saludo posible entre personas de confianza en algunos contextos, el saludo profesional más común en los países hispanohablantes es el apretón de manos. Verónica se sorprende de que Sarah le dé dos besos porque no es un saludo profesional que espera de una persona estadounidense. Además, se siente incómoda porque, en su ambiente, los dos besos no son un saludo profesional con personas a quienes no conoce bien. Sin embargo, para que Sarah no se sienta incómoda, Verónica no dice nada y deja pasar la situación. Quizá una forma de evitar malentendidos sería preguntar antes de saludar o, en el caso de Sarah, ya que es ella quien está de visita, podría esperar a que Verónica inicie el saludo.

La situación 2 ilustra un caso de choque cultural en un país donde se habla la misma lengua. El dialecto chileno y el colombiano varían, sobre todo, en la pronunciación y en el vocabulario. Además, en el caso de Tomás, no solo hay un cambio de país, sino de una forma de vida urbana a una forma de vida rural, lo cual puede exacerbar su experiencia de choque cultural. En la situación se nos dice que, tras un momento inicial de optimismo y entusiasmo por el nuevo contexto, Tomás está experimentando cansancio e irascibilidad. Estos pueden ser síntomas de otra cosa, pero el hecho de que le molesten específicamente las actitudes y acciones del equipo de Chile apunta a que, probablemente, está experimentando choque cultural. Esta reacción negativa está haciendo que perciba el entorno y a las otras personas como amenazas (dice que siente como si quisieran excluirlo). Sería recomendable que Tomás pasara tiempo reflexionando sobre sus propias emociones y lo que las motiva. También el equipo chileno podría prestar atención y darse cuenta de que el cambio para Tomás ha sido mayor de lo que esperaba y que va a necesitar un tiempo para adaptarse.

## CHARLA TEDX PARA EL CAPÍTULO 8

Para el tema de este capítulo, se recomienda la charla TEDx “Interculturalidad: Puedes ser más del 100%”, de Lisa Wang (duración de 14’35”). Las preguntas y posibles respuestas son:

1. Lisa Wang considera que conocer el idioma es esencial para saber cómo piensa la gente de otra cultura, pero no suficiente. ¿Qué ejemplo da para ilustrar esto?

**Posible respuesta:** Menciona el ejemplo de un empresario español que le consultó sobre la firma de un contrato con unos clientes chinos. Este empresario español pensaba que estaba a punto de firmar porque en la última reunión con el equipo en China, todo el mundo asentía y parecía estar de acuerdo con los términos del contrato. Sin embargo, como Lisa Wang le explicó al empresario español, en la cultura china, asentir con la cabeza en una reunión formal puede significar varias cosas.

2. En su presentación, Lisa Wang también habla de las ventajas de trabajar en equipos interculturales. ¿Qué datos menciona para apoyar esta idea?

**Posible respuesta:** Menciona un estudio en el que se observó que los equipos con personas de diferentes países con diferentes culturas rendían un 35 % mejor que los equipos formados por personas de una misma cultura. La diversidad de perspectivas ayuda a que se resuelvan mejor los problemas complejos.

3. Habla de su propia crisis de identidad cuando la gente le preguntaba si se veía más china o española. ¿Cuál era la respuesta de Lisa Wang cuando le preguntaban eso?

**Posible respuesta:** Le preguntó a sus amistades y una amiga le dijo: “No somos ni 100 % chinas ni 100 % españolas, pero la suma de las dos identidades es más del 100 %”. No hay que limitarse con la idea de que debemos ser solo de una identidad o de otra, sino que se puede ser ambas.

4. El lugar donde nace una persona no define toda su identidad cultural. ¿Qué otras experiencias contribuyen a nuestra identidad cultural según Lisa Wang?

**Posible respuesta:** La identidad cultural no es algo estable; los países donde se ha vivido, la gente con la que se ha entrado en contacto y los valores que se han asimilado a lo largo de la vida también forman parte de nuestra identidad.

## DATOS DEL MUNDO HISPANO: CAPÍTULO 8

Posibles respuestas:

- El ingreso medio de los hogares subió más de lo que subieron los precios, por lo que, en general, el poder adquisitivo aumentó en ese periodo en Uruguay.
- Normalmente, se suben los tipos de interés para frenar la demanda en casos en los que la inflación sube mucho. La subida ayuda a controlar los precios bajando la demanda, pero también puede ser peligrosa porque los negocios que tienen deudas deben pagar más para devolver los créditos y eso puede generar desempleo.

- Cuando suben los tipos de interés, las personas deben pagar más por pedir dinero prestado (hipotecas, tarjetas de crédito). Además, las cifras de ingresos de los hogares son valores medios. Puede haber personas para quienes los ingresos no han subido tanto como la inflación. En Uruguay, también hay mucha variación de salarios entre el interior del país y el área de Montevideo (más afluente que el interior). Sin embargo, el ingreso medio de los hogares de este gráfico es una media nacional.

## CLAVE COMUNICATIVA: CAPÍTULO 8

### Aplicación en clase

Respuestas posibles:

1. debilidades
2. amenazas
3. fortalezas
4. oportunidades

- a. ¿Cómo puede esta empresa utilizar sus fortalezas para contrarrestar amenazas y aprovechar las oportunidades?

El marketing de la empresa puede aprovechar la imagen de marca y la relación con clientes como ventajas competitivas. El mensaje debe enfatizar el estatus de negocio “local” y producto “gourmet”. Las buenas relaciones con clientes se pueden aprovechar para introducir una variante al modelo de negocio: requerir pedidos en línea por adelantado antes de fabricar el producto. Esto puede ayudar a hacer frente a los costes mayores por la inflación y la disrupción en el suministro.

- b. ¿Cómo puede esta empresa corregir sus debilidades para maximizar sus fortalezas y superar las amenazas?

Se pueden aprovechar subvenciones a la modernización para actualizar la maquinaria y desarrollar un sitio web que permita la venta en línea. Con estos cambios, se puede minimizar el problema de la rotación de la plantilla. Si aumentan las ventas con el nuevo sitio en línea, también se puede aumentar la compensación para mejorar la retención del personal.

### Aplicación en línea: Expresión escrita

Cada estudiante va a completar palabras que faltan en una figura que representa una matriz DAFO. Es una actividad autocorregida.

## Aplicación en línea: Expresión escrita

Cada estudiante debe escribir un párrafo de veinte a cuarenta palabras interpretando una matriz DAFO ficticia. Las instrucciones en línea dan un ejemplo del tipo de párrafo que se espera. La actividad se puede evaluar como completa/incompleta.

## OTRAS SUGERENCIAS PARA EL CAPÍTULO 8

### Clave intercultural

#### Cultural Assimilator Incidents

El libro de K. Cushner, *Intercultural interactions: A practical guide* (Sage, 1995), contiene ciento diez situaciones de comunicación intercultural con distintas interpretaciones alternativas. Para los temas discutidos en este libro, se recomiendan las situaciones 59, 61, 62, y 77. En grupos pequeños, la clase puede seleccionar las interpretaciones que parecen más apropiadas para explicar cada incidente. Al final del libro, se ofrecen explicaciones y se revela cuál sería la interpretación más adecuada en cada caso.

#### Charla TEDx

La charla de TEDx “The surprising paradox of intercultural communication”, de Helena Merschorf, explica el proceso de comunicación intercultural y los posibles malentendidos, aunque se use la misma lengua. Esta charla puede servir para discutir también el uso del inglés como lengua franca.

### Clave lingüística

#### Cognados

El vocabulario de esta lectura incluye muchos cognados, lo cual facilita la comprensión. Sin embargo, es posible que algunas personas de la clase —sobre todo si no se especializan en negocios o en economía— no estén familiarizadas con los términos en inglés. Una manera de presentar este vocabulario es pedir que la clase escanee el texto para subrayar los cognados. Después de subrayarlos, en parejas pueden discutir lo que creen que significan esas palabras. Si hay palabras cuyo significado se desconoce en inglés o si no hay acuerdo entre estudiantes sobre lo que significan, se pueden buscar en internet.

#### Datos de Chile

Esta tabla tiene las respuestas para la Actividad 1 de la Clave lingüística disponibles a la fecha de edición. Si hay datos más recientes disponibles cuando se use el libro, se recomienda añadir columnas.

	2016	2018	2020	2022	2024
Población	18 167 000	18 751 000	19 458 000	19 603 732*	-
PIB per cápita	\$13 718	\$15 740	\$12 969	\$15 604*	-
Tipos de interés	3,25 %	2,75 %	0,50 %	11,25 %	-
Tasa de desempleo	6,2 %	7,1 %	10,3 %	7,9 %	-
Estado de derecho	0,68	0,67	0,67	0,66	-
Esperanza de vida al nacer	79,78	80,04	80,33	-	-

\*Proyección (a fecha de redacción los datos definitivos no estaban disponibles)  
- datos no disponibles a fecha de redacción

Una forma en que se pueden interpretar los datos de la tabla es que el PIB per cápita indica que la economía chilena fue creciendo hasta 2020, cuando la pandemia de COVID-19 provocó problemas económicos a nivel global, no solo en Chile. La tasa de desempleo alta de 2023 también es indicativa de problemas en la economía. El Gobierno de Chile (como los gobiernos de otras naciones) mantuvieron los tipos de interés bajos en 2020 para ayudar a fomentar el consumo. La subida drástica del tipo de interés después de 2020 revela problemas de inflación, que se experimentaron a nivel global.

Un dato preocupante es la tendencia a la baja del índice de Estado de derecho. Esta tendencia, que se exacerbó con la pérdida de algunas libertades civiles durante la pandemia, se observó también en otros países en esos años. El problema es que, tras la pandemia, el índice no creció en 2021 y 2023, sino que se mantuvo bajo. Esto indica pérdida de confianza en las instituciones de gobierno y en el Poder Judicial.

Por otro lado, la esperanza de vida en Chile es más alta que la de otros países de la región, lo cual indica que las personas tienen acceso a atención sanitaria básica. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 también afectó el crecimiento de este índice que venía avanzando en años anteriores.

### Posibles respuestas para la Actividad 3

- La población económicamente activa incluye a aquellas personas en edad de trabajar (según la legislación del país) y que buscan empleo. Suele excluir a las personas jubiladas, estudiantes que no buscan empleo o personas que salen de la fuerza laboral por motivos de salud o para cuidar a alguien.
- Disminuye la producción y disminuye la demanda porque hay personas cuyo poder adquisitivo se ha reducido. También aumenta el déficit público porque los gobiernos deben hacer frente a los gastos por prestaciones sociales, pero hay menos recaudación por impuestos.
- Población subocupada son personas que quieren y pueden trabajar más de lo que su actual puesto de trabajo requiere. Un ejemplo sería una persona que trabaja a tiempo parcial, pero quiere y puede trabajar a tiempo completo.

- La tasa de desempleo influye en los salarios. Para ser competitivos en un mercado laboral con poca desocupación, las empresas deben invertir más en remuneración. Además, cuando hay mayor tasa de ocupación de la población activa, hay mayor consumo y eso beneficia a las empresas también. Por otro lado, el desempleo suele beneficiar el emprendimiento porque la necesidad de recibir ingresos hace que algunas personas decidan crear sus propias empresas.

#### Indicadores económicos recientes

Si los datos de la Actividad 2 sobre Uruguay son ya antiguos cuando se use el libro, se puede pedir a la clase que actualice las cifras buscando información en Datosmacro.com o en el Instituto Nacional de Estadística de Uruguay. Después pueden comparar la evolución.

### Clave comunicativa

#### Comparación de matrices

En grupos, la clase puede buscar en internet ejemplos de matrices PESTEL o DAFO para distintos tipos de empresas y para distintas situaciones (lanzamiento de un nuevo producto, expansión a otro mercado, etc.). Pueden realizar informes comparando y contrastando los ejemplos.