Competencia pragmática en el ámbito empresarial: qué y por qué, anteriores al cómo

Marta Baralo Ottonello
Universidad Antonio de Nebrija

1. Introducción

El tema de este estudio es la competencia pragmática como parte de las habilidades comunicativas de un tipo de hablante específico que ocupa cargos directivos en la gestión empresarial. Según la opinión de los expertos en habilidades directivas, la capacidad comunicativa es un elemento esencial, debido a la incidencia que tiene en la eficacia de la dirección del trabajo en grupo, en el ejercicio del liderazgo y en la capacidad motivadora para el aprendizaje y la aplicación. Según Ortiz Ibarz (2005: 34), los «cazatalentos» más importantes de nuestro país opinan que «tanto el lenguaje oral como el escrito y el corporal constituyen una fuente importantísima de evidencias acerca de las capacidades de cualquier directivo». Y especifica, a partir de dicho estudio, que algunas competencias dependen más del lenguaje corporal (en particular, el autocontrol y el impacto); otras del lenguaje escrito (la capacidad de análisis y de síntesis) y prácticamente todas necesitan un alto desarrollo de las habilidades de comunicación oral (en particular, el liderazgo y la empatía).

Los objetivos de nuestra investigación se interrelacionan en el ámbito de la investigación y en el de la docencia. Pretendemos, en el futuro, elaborar un prototipo descriptivo de los recursos pragmáticos que controlan, en español, los aspectos funcionales de dicha competencia, en el ámbito de la comunicación empresarial, con especial atención a las funciones de persuasión y de empatía.

La hipótesis de partida del trabajo se sustenta en la presuposición de que los usuarios habituales del *Marco* se encontrarán con la ayuda de los descriptores de las escalas ilustrativas, pero que estas escalas son demasiado generales y abstractas para que puedan ayudar a usarlas, tanto en el diseño de materiales didácticos como en la evaluación de la competencia pragmática de los hablantes no nativos del grupo meta que nos ocupa. Las escalas ilustrativas están disponibles para la evaluación de la flexibilidad ante las circunstancias; el turno de palabra (también presentado en la sección de estrategias de interacción); el desarrollo de descripciones y narraciones y la coherencia y cohesión.

El propósito final de esta investigación descriptiva es innovar en las explicaciones, conceptualizaciones y muestras de lengua, a partir de los datos encontrados, sobre ciertos aspectos de la competencia pragmática, relacionadas con las habilidades lingüísticas de los directivos de empresa. De momento, sólo pretendemos presentar en esta comunicación el análisis de dos modalidades dialógicas, que requieren interacción comunicativa y negociación de significados, que se utilizan con frecuencia en el ámbito empresarial: el diálogo y la discusión experta.

Para un profesor de español como lengua extranjera, en particular si trabaja en ámbitos profesionales, el desarrollo de esta competencia constituye un objetivo fundamental. Sin embargo, se encuentra con que, por un lado, no hay estudios suficientes en ELE que describan de forma analítica estas habi-

ASELE. Actas XVI (2005). MARTA BARALO OTTONELLO. Competencia pragmática en el ámbito empresarial: q...
Centro Virtual Cervantes

lidades pragmáticas específicas, que las fundamenten desde una perspectiva sociopragmática y pragmalingüística; por otro, no es fácil encontrar materiales didácticos específicos para facilitar su desarrollo en clases de ELE. Por ello, queremos comenzar por el principio, esto es, por describir en qué consiste y por qué es necesaria la competencia pragmática en el ámbito empresarial, de manera que este trabajo pueda servir de base y de apoyo a desarrollos didácticos innovadores posteriores. De ahí el subtítulo limitador de esta comunicación «qué y por qué anteriores al cómo».

Hemos partido de la descripción de la competencia pragmática, de forma general, en el *Marco de referencia europeo* (MER) y luego hemos acotado y especificado las habilidades pragmáticas en el ámbito de la dirección empresarial, a partir de un estudio de necesidades que puede proporcionar la justificación de la necesidad de integrar estas competencias entre las habilidades directivas. Pero somos muy conscientes de que no basta con describir. El verdadero aprendizaje consiste en que se puede hacer algo que no se podía hacer antes. En el caso que nos ocupa, lo describe bien Senge (1995: 19):

> El desarrollo de aptitudes para el diálogo no es fácil. En la sociedad contemporánea el diálogo se suele convertir en un juego de ping-pong donde no hay conversación ni pensamiento conjunto. Cada individuo expone su perspectiva, los demás responden. A menudo preparamos nuestra respuesta aun antes de haber oído lo que dice la otra persona. En cierto modo lanzamos el balón antes de haberlo atajado. Las conversaciones inteligentes requieren individuos capaces de reflexionar sobre sus propios pensamientos.

En este entorno se reflejan con claridad algunos de los principales retos de la Pragmática teórica como son: explicar la diferencia entre lo que la lengua codifica y lo que el usuario de la lengua realmente transmite en un acto comunicativo; explicar la relación o la falta de relación entre lo que el hablante pretende decir y lo que su interlocutor interpreta.

Tanto la perspectiva cognitiva como la perspectiva social de la Pragmática nos aportan herramientas teóricas para explicar qué es la competencia pragmática en el ámbito empresarial y por qué es importante en la competencia plurilingüística de los directivos. La interacción lingüística tiene un aspecto funcional, relacionado con las estrategias y las intenciones de los hablantes, que usan la lengua con un determinado propósito, con intención comunicativa y con intención informativa, en un particular entorno cognitivo. En el marco de la Teoría de la relevancia, se puede trabajar para mejorar esta capacidad, desde la perspectiva del hablante de «mostrar» lo que quiere comunicar, mediante la selección lingüística que considere más apropiada, así como desde la perspectiva del oyente, que debe «inferir» qué es lo que le han querido comunicar, a partir de unas premisas para llegar a una conclusión (implicatura).

En este trabajo dejamos de lado el aspecto de la competencia pragmática correspondiente a la cortesía, aunque sea de crucial importancia en la competencia pragmática en contextos empresariales. Justamente por su importancia, ya ha sido profundamente estudiado por varios autores, que no podemos referir aquí por falta de tiempo y de espacio (Bravo y Briz, 2004). También dejamos para otra oportunidad el estudio de la argumentación en el ámbito que nos ocupa. Su importancia es tal que requiere una investigación específica.

En el apartado 2 tratamos de sintetizar algunos de los aspectos de la competencia pragmática, desde el ángulo específico que hemos indicado, a partir del *Marco europeo de referencia,* y en el apartado 3 analizamos dos tipos de interacción, diferentes según sus objetivos y sus intenciones (el diálogo y la discusión experta) y un ejemplo de interpretación semántica según la intención y el ámbito de uso (la interpretación de los refranes).

ASELE. Actas XVI (2005). MARTA BARALO OTTONELLO. Competencia pragmática en el ámbito empresarial: q..
Centro Virtual Cervantes

2. La competencia pragmática en el MER

Según el *Marco de referencia europeo* (5.2.3.), esta subcompetencia lingüística comunicativa abarca el conocimiento que posee el hablante de los principios según los cuales los mensajes: *a*) se organizan, se estructuran y se ordenan (competencia discursiva); *b*) se utilizan para realizar funciones comunicativas (competencia funcional); *c*) se secuencian según esquemas de interacción y de transacción (competencia organizativa).

Nuestros objetivos se corresponden con estos tres aspectos de la competencia pragmática, por lo que nos hemos limitado a hacer una selección de algunos de los aspectos más importantes de esta habilidad, a partir de los descriptores del *Marco*, atendiendo casi exclusivamente a los correspondientes a la competencia funcional.

2.1. *Competencia funcional*

Está constituida por las microfunciones y las macrofunciones comunicativas, que ya se describieron en el documento previo al MER, el Nivel umbral.[1]

Según el MER, las microfunciones son categorías para el uso funcional de enunciados aislados (generalmente breves), normalmente como turnos de palabra de una interacción. Se clasifican por categorías con cierto detalle (pero no exhaustivamente) de la siguiente forma:

- Ofrecer y buscar información factual: identificar; presentar un informe; corregir; preguntar; responder.
- Expresar y descubrir actitudes: factual (acuerdo/desacuerdo); conocimiento (conocimiento/ignorancia, recuerdo/olvido, duda/certeza); modalidad (obligaciones, necesidad, capacidad, permiso); volición (carencias, deseos, intenciones, preferencias); emociones (placer/desagrado, lo que gusta/no gusta, satisfacción, interés, sorpresa, esperanza, desilusión, miedo, preocupación, gratitud); moral (disculpas, aprobación, arrepentimiento, lástima).
- Persuasión: sugerencias, demandas, avisos, consejos, ánimos, petición de ayuda, invitaciones, ofrecimientos.
- Vida social: atraer la atención, tratamiento a los demás, saludos, presentaciones, brindis, despedidas.
- Estructuración del discurso: (28 microfunciones, comienzo, turno de habla, conclusión, etc.).
- Corrección de la comunicación: (16 microfunciones).

Las macrofunciones son categorías para el uso funcional del discurso hablado o del texto escrito que consisten en una secuencia (a veces ampliada) de oraciones; por ejemplo: descripción, narración, comentario, exposición, exégesis, explicación, demostración, instrucción, argumentación, persuasión, etc.

Los esquemas de interacción social subyacen tras la comunicación como, por ejemplo, los modelos de intercambio verbal, y la capacidad de utilizarlos. Estos esquemas presentan una estructura diferente en los tipos de comunicación que nos interesan, que son el diálogo dirigido por un experto y en la discusión entre expertos. En estas dos maneras de comunicación se necesitan prácticamente todas las micro funciones y las macrofunciones que presenta el MRE.

---

[1] Capítulo 5 de *Threshold Level* (1990).

ASELE. Actas XVI (2005). MARTA BARALO OTTONELLO. Competencia pragmática en el ámbito empresarial: q...
Centro Virtual Cervantes

2.2. *El desarrollo de las competencias pragmáticas*

En el apartado 6.4.9. el MRE introduce un tema interesante para la discusión sobre la enseñanza de la pragmática y el papel que cumple en ella la competencia fijada en la lengua materna. Todavía no tenemos experiencias docentes y de investigación suficientes como para asegurar que el desarrollo de las competencias pragmáticas (véase la sección 5.2.3 del MRE) del alumno se puede transferir a partir de la educación y la experiencia general en la lengua materna (L1), o, por el contrario suponer que ese desarrollo se debería facilitar en la lengua meta de diferentes maneras o con distintas estrategias. En el *Marco* se indica que se podría conseguir de las siguientes maneras:

> aumentando paulatinamente la complejidad de la estructura del discurso y el alcance funcional de los textos presentados al alumno; exigiendo que el alumno produzca textos de complejidad creciente a partir de la traducción de L1 a L2 de textos cada vez más complejos; estableciendo tareas que requieran un alcance funcional más amplio y la incorporación de modelos de conversación o intercambio verbal; despertando la conciencia (análisis, explicación, terminología, etc.) además de realizar actividades prácticas; mediante la enseñanza explícita y el ejercicio de las funciones, los modelos de conversación o intercambio verbal y la estructura del discurso.

Resulta muy complejo llegar a determinar las etapas o niveles de ese desarrollo de la competencia pragmática funcional de los que aprenden español/L.E. Para demostrarlo, hemos analizado los descriptores correspondientes a un determinado nivel de dominio, solo el Nivel B2 (avanzado) y nos hemos centrado sólo en la capacidad de interacción oral, partiendo de la descripción del nivel para la autoevaluación, que transcribimos a continuación:

MRE Aptdo. 3.3. Cuadro 2. *Niveles comunes de referencia: cuadro de autoevaluación* interacción oral B2 (Nivel avanzado): «Puedo participar en una conversación con cierta fluidez y espontaneidad, lo que posibilita la comunicación normal con hablantes nativos. Puedo tomar parte activa en debates desarrollados en situaciones cotidianas explicando y defendiendo mis puntos de vista.»

Si lo referimos sólo a la Conversación formal y reuniones de trabajo, que es el ámbito situacional que más se acerca a la interacción oral en el ámbito empresarial, el MER describe la capacidad en el Nivel B2 de esta forma:

> Sigue el ritmo de discusiones animadas e identifica con precisión los argumentos de los diferentes puntos de vista. Expresa sus ideas y opiniones con precisión, presenta líneas argumentales complejas y responde a ellas con convicción. Participa activamente en discusiones formales, sean habituales o no lo sean. Comprende las discusiones sobre asuntos relacionados con su especialidad y entiende con todo detalle las ideas que destaca el interlocutor. Ofrece, explica y defiende sus opiniones, evalúa las propuestas alternativas, formula hipótesis y responde a éstas.

Para la evaluación de esta capacidad comunicativa pragmática el MER describe los niveles de dominio con respecto a la fluidez y a la precisión. En el Nivel B2 indica para la fluidez oral: «Se comunica espontáneamente, a menudo mostrando una fluidez y una facilidad de expresión notables incluso en periodos más largos y complejos». Y para la precisión: «Ofrece información detallada y fiable».

Tal como suponíamos al comienzo de nuestro trabajo, estos indicadores son demasiado generales y muy difíciles de operativizar para poder ser evaluados. De ahí que nos planteemos la necesidad de describirlos antes de poder programar el modo de enseñarlos.

ASELE. Actas XVI (2005). MARTA BARALO OTTONELLO. Competencia pragmática en el ámbito empresarial: q..
Centro Virtual Cervantes

3. La competencia pragmática en el ámbito empresarial

La competencia pragmática es una habilidad esencial para mejorar una serie de aptitudes esenciales en el ámbito de la dirección empresarial, tales como el aprendizaje en equipo, la visión compartida, el pensamiento sistémico, la resolución de problemas, el consenso. Esta capacidad se materializa mediante el diálogo, la persuasión, la argumentación y la discusión entre expertos, base a su vez del trabajo en equipo, que es el componente esencial de la empresa moderna. Además del aspecto funcional de la competencia pragmática, podemos destacar la capacidad para interpretar las expresiones lingüísticas e inferir significados, según el contexto y el ámbito que se utilicen. Sólo a título de ejemplo y sin ánimos de exhaustividad, analizamos aquí la importancia del diálogo, como interacción pragmática con una intención más compleja y más específica que la de la conversación en general; la importancia de la discusión de expertos y la importancia del contexto y del ámbito de uso, en este caso el empresarial, para la interpretación del sentido y de la intención de las expresiones lingüísticas.

3.1. *El diálogo*

El diálogo, del griego *dia*, «a través de», y *logos*, «palabra», es una estrategia, un recurso, una técnica, que tiene especial importancia en la comunicación empresarial y que requiere el dominio de habilidades pragmáticas y aptitudes específicas.

Según Williams Isaacs, director del Proyecto Diálogo del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT,[2] «la teoría del diálogo sugiere que los descensos en productividad de los equipos y organizaciones reflejan una crisis en el modo en que los seres humanos perciben el mundo». En vez de pensar, razonar en conjunto, a menudo se produce una fragmentación del pensamiento que hace que los especialistas de un área no puedan hablar con los de otra especialidad; los gerentes no hablan con los operarios; los de venta no hablan con los de producción; cada uno defiende su parte y muchas veces procura imponer y vencer a los demás. Añade Isaacs que «si la fragmentación es típica de nuestra época, el diálogo es una estrategia para eludir el pensamiento fragmentario».

La técnica del diálogo requiere una preparación específica, un moderador que «enfríe» el ambiente a la manera de los superconductores de electricidad. Las técnicas permiten crear un espacio en el que de verdad haya voluntad de dialogar, ya que no se puede forzar al diálogo; un espacio en el que se pueda fomentar la indagación colectiva y en el que se pueda prestar atención a los cambios que deben ocurrir dentro del espacio cognitivo compartido y dentro de uno mismo (aprender a escuchar a los otros y a escucharse a uno mismo).

Según el MRE, como veíamos en el apartado anterior, la competencia pragmática funcional también comprende el conocimiento de los esquemas, es decir, de los modelos de interacción social que subyacen tras la comunicación. En el caso del diálogo como técnica (no de la conversación espontánea), nos encontramos con estructuras de transacciones e interacciones extensas, en el ámbito de la dirección, Por ejemplo, en transacciones de colaboración que son más complejas y que están orientadas a la meta, la lengua se hace necesaria para:[3]

---

2 En Senge (1995: 371) se puede encontrar una clara fundamentación y varios ejemplos concretos de aplicación del diálogo para solucionar problemas importantes en grandes empresas.

3 Tomado literalmente del MER, apartados 5.2.3. y 4.4.3.

ASELE. Actas XVI (2005). MARTA BARALO OTTONELLO. Competencia pragmática en el ámbito empresarial: q..
Centro Virtual Cervantes

«formar el grupo de trabajo y establecer relaciones entre los participantes; establecer el conocimiento común de las características relevantes de la situación actual y llegar a una lectura común; identificar lo que podría y debería ser cambiado; establecer un acuerdo común sobre los objetivos y la acción requerida para cumplirlos; acordar roles para realizar la acción; controlar las acciones prácticas que hay que realizar a la hora de, por ejemplo: identificar y abordar los problemas que surjan; coordinar y secuenciar las intervenciones; alentarse mutuamente; reconocer el logro de metas intermedias; reconocer la consecución de la tarea; evaluar la transacción; completar y terminar la transacción».

3.2. *La discusión entre expertos*

Esta forma de conversación específica pretende desarrollar nuevas herramientas comunicativas con un objetivo pragmático: elaborar un sentido compartido y desarrollar nuevas aptitudes para ensanchar las escalas y el alcance de su conversación, para ser más convergentes. Según Ross,[4] la discusión experta es un punto medio del *continuum*, que va entre el diálogo y la discusión cortés, entre las variadas posibilidades de interacción oral que tienen lugar entre las personas que trabajan en el mismo entorno:

Debate tosco	Discusión cortés	Discusión experta	Diálogo

Más convencional ← → Mejor sintonía con el pensamiento grupal

La diferencia fundamental entre estos subgéneros está en la intención de los participantes, por lo que forma parte de su habilidad pragmática. En el diálogo, la intención es buscar nuevas ideas, explorar otros caminos, esclarecer problemas, descubrir otros; pero no se tiene la intención de convencer o de llegar a un acuerdo. En la discusión experta, los participantes procuran llegar a una conclusión, llegar a un acuerdo con diferentes propósitos, como resolver un problema, tomar una decisión o consensuar una escala de prioridades.

En la discusión experta debería existir un equilibrio entre las funciones de alegación y de indagación, para evitar los malentendidos y sus penosas consecuencias. Por ello es importante que los hablantes se pregunten sobre su verdadera intención y procuren manifestarla con claridad, sin equívocos a sus compañeros. Es esencial conseguir poner en común el sentido de las palabras, negociar sus significados. De hecho, las palabras son abstracciones simbólicas que pueden significar cosas diferentes para los diferentes interlocutores. Por ejemplo qué significa «hacer» en «hacer un plan de viabilidad» o en «hacer lo debido». Tendremos que recurrir a la pragmática cognitiva, para aplicar a cada ámbito de trabajo la operativización de conceptos tan importantes como «inferencias», «representaciones mentales», «contextos compartidos», «información nueva e información compartida», con el propósito de encontrar el sentido preciso y compartido de cada una de las expresiones clave de la discusión entre expertos.

---

[4] Adaptado de Senge y otros (1995: 399), donde se pueden encontrar más fundamentos y prácticas en ámbitos empresariales en el capítulo 57.

ASELE. Actas XVI (2005). MARTA BARALO OTTONELLO. Competencia pragmática en el ámbito empresarial: q.
Centro Virtual Cervantes

3.3. *La interpretación según la intención y el contexto comunicativo*

Otro aspecto importante de la competencia pragmática de un directivo tiene que ver con sus estrategias comunicativas de aspecto más social, insertándose en el ámbito de la tradición cultural española de los dichos y del refranero, por ejemplo. Significativa es la obra de Ortiz Ibarz (2000), que vincula las competencias y las cualidades diferenciadoras del éxito en el ámbito empresarial, con una selección bien documentada de refranes, dirigidos a cuatro grupos de destinatarios, «una especie de cuadro de mando en el que se integran los intereses de quienes dicen por dónde debe ir una empresa, de quienes realmente deciden si se ha acertado con lo que el mercado demandaba, que no son otros que los clientes, y que no dejan de exigir mejoras, y de las personas protagonistas de acertar aprendiendo». En relación con las estrategias, por ejemplo, analiza la aplicación semántico-pragmática de refranes y dichos del tipo «Más vale por carta de más que por carta de menos» referido al nivel de indentificación del trabajador con la empresa; «Quién da primero da dos veces», relacionado con la iniciativa, la prontitud, la rapidez y la anticipación al elevar propuestas; «Zapatero, a tus zapatos», para la toma de conciencia de las propias posibilidades. Como bien señala Ortiz Ibarz (2000: 16) este refrán, como todos, cambia de sentido según el contexto en el que se utilice: coloquialmente se aplica a quienes pretenden juzgar de lo que no entienden, mientras que en el ámbito empresarial, se suele usar para hacer reflexionar a quienes desean emprender actividades lejanas o poco relacionadas con lo que hacen normalmente. «Pelillos a la mar» pone de manifiesto un optimismo contagioso, que recuerda la conveniencia de olvidar disgustos y afrentas pasadas en diferentes situaciones. En el epílogo del libro citado, el director de una gran empresa turística española explica «¿Qué es lo que hace tan atractivos los refranes? Creo que existen tres razones. La primera es que con muy pocas palabras, y de manera clara, se expresan ideas y pensamientos profundos. La segunda, que normalmente pueden tener múltiples aplicaciones, dependiendo del estado de ánimo del que lo utiliza y de la materia a la que lo quiera explicar. La tercera quizás sea que ponen de manifiesto la identidad permanente, durante siglos, de las ideas».

4. Propuestas a modo de conclusión

Uno de los desafíos importantes de los directivos es comunicar su comprensión y sus inquietudes, sus objetivos, sus soluciones, a los cuadros intermedios y a quienes tendrán que ejecutar las decisiones tomadas. No es fácil conseguir un diálogo generativo que fomente la indagación colectiva. Es difícil para muchos directivos hacerlo en su propia lengua, cuánto más difícil lo será en una lengua que se está aprendiendo.

Una de las futuras líneas de investigación que habría que desarrollar sería la indagación sobre el papel que cumple el dominio de la competencia pragmática en la lengua materna en el proceso de adquisición de estas habilidades en la lengua extranjera. Aunque parece evidente que quien tiene fluidez y precisión en su interacción oral en la L.M. buscará los recursos para comunicarse con fluidez y precisión en la lengua meta, y por el contrario, quien carezca de esa precisión y fluidez en la L.M. difícilmente las conseguirá en la lengua que está aprendiendo, sería conveniente realizar el estudio de forma seria y sistemática ya que sus resultados tendrían consecuencias importantes para la metodología que sería conveniente seguir.

Otra de las propuestas a modo de conclusión tiene que ver con la necesidad de desarrollar una metodología específica para mejorar la interacción, mediante la ejercitación enfocada hacia la consecución creciente de dichos objetivos a partir de la traducción de L1 a L2 de diálogos y discusio-

ASELE. Actas XVI (2005). MARTA BARALO OTTONELLO. Competencia pragmática en el ámbito empresarial: q..
Centro Virtual Cervantes

nes modélicos desde una perspectiva funcional; despertando la conciencia (análisis, explicación, terminología, etc.) además de realizar actividades prácticas; mediante la enseñanza explícita y el ejercicio de las funciones, los modelos de conversación o intercambio verbal y la estructura del discurso, tal como se sugiere en el *Marco*.

Sin duda, una de las mayores dificultades que se nos presentan es la falta de desarrollo y de difusión de la pragmática descriptiva del español, sin la que no podemos elaborar materiales didácticos ni reglas claras de uso para los nativos. Sería necesario contar con análisis de corpus de interacción oral del español, atendiendo a las variables que tenemos que operativizar, del tipo de ámbitos y situaciones específicas, relaciones entre los interlocutores, información compartida, nivel sociocultural, competencia plurilingüe o competencia monolingüe de los participantes.

Y por último, sólo por las limitaciones de tiempo y de espacio, aunque lo que hemos presentado aquí sólo sirva de inicio de planteamiento del problema didáctico, para conseguir la fluidez y la precisión en la interacción oral habría que desarrollar paralelamente los otros aspectos de la competencia pragmática discursiva y organizativa, junto con su competencia general relacionada con los temas de diálogo y discusión. Todavía nos queda todo un camino por andar.

Bibliografía

BRAVO, D. Y BRIZ. A. (2004): *Pragmática sociocultural*. Barcelona. Ariel.

CONSEJO DE EUROPA (1990): *Threshold Level*. Adaptado al español por Slagter, P. (1974).

CONSEJO DE EUROPA (2002): *Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación*. Versión española. Madrid. Anaya.

FERNÁNDEZ, S. (Coord.) (2001): *Tareas y proyectos en clase*. Madrid: Edinumen.

ORTIZ IBARZ, J. M. (2000): *Refranes para ejecutivos*. Madrid. Prentice Hall.

ORTIZ IBARZ, J. M. (2005): «"Ultimamente, parece que no me sé explicar". La importancia de las habilidades lingüísticas para el desarrollo directivo», en *Nuestra*. Revista de la Universidad Nebrija. N. 19: 34 – 36.

PONS, S. (2005): *La enseñanza de la pragmática en la clase de ELE*. Madrid. ArcoLibros.

SÁNCHEZ LOBATO, J. E. I. SANTOS GARGALLO (2004): *Vademécum para profesores de español como lengua segunda*. Madrid. SGEL.

SENGE, P y otros (1995): *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona. Granica.

WOODWARD, T. (2002): *Planificación de clases y cursos*. Madrid. Cambridge University Press.

ZANÓN, J. (Comp.) (1999): *La enseñanza de ELE mediante tareas*. Madrid: Edinumen.

http://cvc.cervantes.es/foros

http://cvc.cervantes.es/obref

ASELE. Actas XVI (2005). MARTA BARALO OTTONELLO. Competencia pragmática en el ámbito empresarial: q..
Centro Virtual Cervantes