

Eric Hiep*
Liesbeth Pruijs*

CÓMO DEMOSTRAR UN LIDERAZGO EFECTIVO EN UN ÁMBITO INTERCULTURAL

La cultura es un elemento intangible clave para el proceso de internacionalización que puede determinar el éxito o fracaso de una negociación internacional. En un ámbito internacional, es necesario que los líderes que desean alcanzar el éxito tomen en cuenta aspectos culturales. La gestión de los negocios debe centrarse en la importancia de adquirir lo que se denomina «habilidades de comunicación interculturales» (cross cultural communication skills). En lo concerniente al liderazgo, el trabajo en equipo y otros temas organizativos servirán de incentivos a las tareas obligatorias de la cultura empresarial. Para lograr una gestión intercultural en una organización, es necesario gestionar tres elementos clave: eficacia individual, liderazgo y trabajo en equipo, y cultura empresarial. Durante la pasada década, la experiencia de algunas empresas internacionales en distintas partes del planeta ha demostrado que la mejora de dichos elementos ha sido necesaria para incrementar el desempeño global de las empresas.

Palabras clave: liderazgo, gestión, cultura.

Clasificación JEL: M12, M14, M53, M54.

1. Introducción

Debido a la creciente globalización de los negocios, resulta ineludible abordar el papel de la dimensión intercultural en las organizaciones. En la interacción de personas con culturas diferentes, no resulta fácil interpretar correctamente las acciones y lo que las distintas personas intentan transmitir con dichas acciones. Todo ello requiere un cierto nivel de alerta sobre el comportamiento que se considera

admisible en el ámbito de negocios en otros países, ya que una conducta que puede ser efectiva en un país podría no serlo en el país con el que se negocia.

El principal mensaje que se intenta transmitir en este artículo es, primero, que la cultura es un elemento intangible clave para el proceso de internacionalización porque puede determinar el éxito o fracaso de una negociación internacional y, segundo, que en un ámbito internacional, es imprescindible que los líderes tomen en cuenta dichos aspectos culturales.

Para ello, el artículo se estructura como sigue. En primer lugar destacaremos la importancia de adquirir

* Welten Group España MMII, S.L.

las habilidades de comunicación interculturales para después demostrar el impacto que tiene la cultura en el desempeño del liderazgo en un ámbito internacional. Finalmente, se concluye con una lista de «deberes» inherentes al liderazgo y al trabajo en equipo, así como con una revisión de los tópicos clave para la mejora de la gestión de las diferencias culturales en las organizaciones.

2. Comunicación intercultural

Las habilidades de comunicación intercultural permiten a los directivos lidiar con diversidad de puntos de vista, percepciones y acciones de personas de distintos países. Para adquirir dichas habilidades es necesario concienciar, aprender y experimentar.

Concienciar significa reconocer que cada individuo posee un «*software* mental» (Hofstede, 1991; Trompenaars, 2003) consecuencia de la educación recibida pero que, además, dicho *software* mental tiene igual validez que el nuestro. Sin dicha conciencia de las diferencias podríamos viajar por el mundo sintiéndonos superiores y no siendo conscientes de lo subjetivo de nuestra propia percepción cultural. Por el contrario, el uso de la conciencia nos lleva a apreciar las motivaciones de otras personas totalmente distintas a nosotros. Es por ello que en el ámbito internacional se suele decir que al inicio del trato con extranjeros la primera persona que se conoce es precisamente uno mismo.

La fase siguiente es aprender de las culturas foráneas cuando se actúa en ellas. Por ejemplo, es útil conocer los símbolos o rituales de otras culturas, y aunque las ideologías no se compartan, al menos se podrán distinguir los valores que difieren de los propios. Por último, las habilidades se desarrollan cuando se aplican la conciencia y el aprendizaje. Es preciso reconocer y emplear los símbolos de la otra cultura, practicar sus rituales y experimentar la satisfacción de adaptarse a un ambiente diferente.

Los aspectos culturales pueden asemejarse a un iceberg. La punta del iceberg es fácil de ver porque mues-

tra señales evidentes de las costumbres y tabúes de la otra cultura, pero el resto del iceberg oculta bajo la superficie aspectos culturales que no se perciben a simple vista como son valores, tradiciones, experiencias y comportamientos que definen dicha cultura. El aventurarse en otras culturas sin la preparación adecuada podría resultar tan peligroso como un barco que se adentra en aguas gélidas sin cartas de navegación esperando tener la suerte suficiente para no colisionar con un iceberg. Pero aun así, el barco percibe perfectamente cuando la colisión ocurre, a diferencia de las empresas que no se dan cuenta cuando chocan con problemas culturales, pero sí perciben sus consecuencias (proyectos abandonados, comunicaciones difusas, empleados frustrados, pérdida de reputación, entre otros).

Desde el punto de vista del individuo, es posible distinguir diferentes reacciones al enfrentarse a otra cultura, que deben tenerse en cuenta en la gestión de los recursos humanos en los procesos de internacionalización:

- Una de las reacciones clásicas es ignorar las diferencias culturales y esperar a que éstas desaparezcan en la creencia de que centrarse en dichas diferencias sólo agravaría los problemas. A esta predisposición se le conoce como «etnocentrismo¹ o mentalidad centrada en la propia cultura» (Hofstede, 1991). En esta situación las personas consideran que su propia cultura se encuentra en un nivel superior a las otras y creen que pueden evaluar al resto de culturas con valores y estándares provenientes de su propia cultura.
- Otra reacción común es el uso de estereotipos. El concepto de estereotipo proviene de un procedimiento de copiado que se inventó en 1725 y que implica «ajustar objetos a moldes existentes». Por ejemplo, cuando queremos darnos a entender por una persona de una cultura diferente, es frecuente hacer generalizaciones y

¹ «Tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades», *Diccionario de la Real Academia Española*.

supuestos para clasificar a las personas, de tal manera que los ubicamos en grupos preestablecidos o moldes existentes que son familiares para nosotros. Si bien esto podría resultar útil en el proceso de aprendizaje para entender otras culturas, las generalizaciones pueden ser peligrosas cuando el resultado son estereotipos con una visión negativa, poco realista o exagerada sobre un grupo de personas. Por ejemplo, son de todos conocidas las bromas étnicas sobre ciertos grupos de personas y sabemos también que han sido concebidas con base en información superficial y sesgada.

- Una tercera reacción es reconocer la importancia de lidiar con diferencias culturales y con las consecuencias posibles de no emprender ninguna acción al respecto. Finalmente, también es posible que las personas se enfrenten a las diferencias culturales, aprendan a apreciar la variedad cultural y comprendan el impacto positivo que puede significar ser culturalmente sabio. A ello se le denomina el «*multicentrismo* o mentalidad cultural diversa» (Hofstede, 1991). La sabiduría cultural provee a los empleados de una mentalidad abierta con respecto al mundo, clave para las relaciones exitosas con personas y empresas de otros países. Además, los empleados con dicha perspectiva son más efectivos y productivos ya que son mejores comunicadores y minimizan el riesgo de malos entendidos y grandes errores.

La gestión inadecuada de las diferencias culturales pueden conducir a un *shock* o conmoción cultural que se define como el estado de angustia que puede sufrir una persona que se traslada a un ambiente culturalmente desconocido. Los síntomas de una conmoción cultural son la frustración, la falta de confianza, dificultades en las relaciones laborales, además del sufrimiento que conlleva el intercambio inefaz de información. Cuando se produce una conmoción cultural la productividad se ve afectada de forma negativa. Se podría afirmar que las personas que se enfrentan a un *shock* cultural atraviesan las siguientes fases con los siguientes pensamientos asociados:

1. Luna de miel: todo es nuevo y emocionante.
2. Frustración: ¿por qué se hacen las cosas de esa manera?

3. Punto decisivo: a mayor entendimiento mayor bienestar o decido regresar a casa.

4. Integración: se reconoce lo mucho que una nueva cultura puede aportar.

5. Conmoción de regreso: dificultades para volver a nuestra propia cultura.

Las organizaciones requieren de una comunicación efectiva con el fin de operar de una forma eficiente y cumplir con sus objetivos. La comunicación efectiva entre gente de una misma cultura es difícil de por sí, pero es aún más cuando las personas no hablan un mismo idioma ya que se incrementa la probabilidad de malinterpretar el mensaje que nos quieren transmitir. La comunicación ocurre a través del lenguaje y de la comunicación no verbal, es decir, del lenguaje silencioso.

Es imprescindible, por tanto, aprender el idioma y la cultura del país con el que se aspira a establecer acuerdos comerciales. El conocimiento del idioma de los clientes ofrece una ventaja de *marketing*, aun cuando no se domine plenamente. Un elemento de igual importancia que el idioma es la habilidad para enviar y recibir mensajes, ya que esto ayuda a interpretar el significado de las comunicaciones verbales. Algunas investigaciones han mostrado el impacto de las comunicaciones interculturales: proviene sólo en un 10 por 100 de la transmisión verbal, un 40 por 100 de la forma en que el mensaje fue enviado (tono, acento, énfasis), mientras que el restante 50 por 100 proviene de la expresión no verbal. Como indica Salacuse (1991) que «los mensajes emocionales más importantes en una mesa de negocios —como aquellos que conllevan amistad o enfado, confianza o recelo— se expresan de manera no verbal con gestos, tonos de voz o expresiones faciales».

Basandonos en la experiencia de personas que han trabajado en ambientes interculturales es posible hacer una serie de recomendaciones para facilitar la comunicación intercultural:

- Es importante saber ver más allá de nuestra propia cultura e intentar ver la realidad a través de los ojos de los demás.

- Del mismo modo, es fundamental no calificar *a priori* a otras culturas como inferiores o superiores, sino simplemente como diferentes.
- Es importante no precipitarse al valorar a las personas o relaciones en su actuación y tratar de actuar en función de los valores de la otra cultura en lugar de la de uno mismo, cuando eso sea posible.
- Aunque parezca una recomendación obvia, es requisito aprender al menos el otro idioma y, al mismo tiempo, escuchar y prestar atención a las comunicaciones no verbales.
- Finalmente, es recomendable intentar centrarse en los intereses comunes y no en las diferencias.

3. El papel del liderazgo en un ámbito internacional

El liderazgo es un factor crítico que distingue a las organizaciones en la consecución de sus objetivos. Al enfocarse en un buen liderazgo y en el trabajo en equipo, la organización genera nuevas perspectivas y cambios de mentalidad, lo que conlleva a obtener mejores resultados operativos y a asegurar una posición competitiva en el futuro, a la vez que se fortalecen las relaciones internacionales y se fomenta una mayor responsabilidad y motivación en el trabajo. La dirección empresarial debe ser mejorada con el fin de lograr mayor influencia en los empleados en cualquier sitio del mundo para lo que resulta necesario ayudar a desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias.

Por otra parte, las organizaciones requieren de directivos más flexibles, abiertos, creativos y comprometidos. Se espera que éstos estén siempre dispuestos a aprender y perseguir su propio desarrollo. Además, se les pide que sean capaces de gestionar cambios y contratiempos, así como de percibir nuevas oportunidades. Pero sobre todo, se requiere que los líderes estén en constante desarrollo con el fin de que sean permanentemente creativos y dispongan de las últimas tecnologías, estrategias, experiencias y conocimientos.

Es importante centrarse en estos tópicos porque el fortalecimiento de las capacidades de las personas

permite la formación de equipos sólidos, que a su vez robustecen las organizaciones y permiten crear relaciones comerciales firmes que se ven reflejadas en sus resultados. En otras palabras, las personas son capaces de aportar un impacto positivo a la efectividad empresarial y a los resultados de las empresas en general.

Las relaciones comerciales en un ambiente internacional requieren de la implicación de los empleados en las necesidades de la empresa para vender sus productos y servicios. La labor de ventas tiene que ver con la habilidad de convencer, misma que se basa en la confianza que pueden tener los colaboradores en sí mismos, así como en su nivel de participación en el trabajo en equipo y en la comunicación intercultural que exista en la organización.

El trabajo en equipo conlleva confianza y compromiso (Covey, 2004). Para lograr dichas cualidades es fundamental que los miembros del equipo se conozcan entre sí e interactúen activamente incluso cuando existan diferencias culturales, lo que llevará a alcanzar un mejor entendimiento y mejores resultados del grupo.

En el sector de servicios las personas son las que marcan la diferencia. La percepción que el cliente tiene de la calidad se verá siempre influenciada por la forma en que el servicio es suministrado, es decir, por la forma en que los empleados realizan su trabajo, la actitud y la motivación que tienen en su desempeño, así como por su comportamiento y suficiencia de capacidades y habilidades.

En otras palabras, es crucial crear compromiso y pertenencia con el fin de preservar la calidad de la empresa y los servicios que se ofrecen. En tal situación, la cultura empresarial deberá imprimir un impacto positivo en la satisfacción del cliente y en los resultados empresariales.

Según Covey (1989) un buen fortalecimiento de las personas implica:

- Ser activo: tomar iniciativa y hacer que las cosas sucedan.
- Tener una meta en mente: tener claro lo que se quiere y lo que es más importante.

— Organizarse adecuadamente: hacer lo que se pide y explicar lo que se hace.

— Tener una mentalidad exitosa: buscar los beneficios mutuos siempre que se pueda.

— Escuchar cuidadosamente: buscar el entendimiento creativo, confianza y apertura.

— Trabajar en equipo: ser un miembro del equipo aportará mejores resultados y más energía.

— Mantener la mejora: tratar de ser mejor cada día en lo que se hace.

Para un directivo es importante fortalecer las habilidades de las personas de tal forma que trabajen con oportunidades y no con las amenazas, ya que las metas positivas imprimen mejores energías. En la medida en que las personas en la empresa son capaces de fortalecerse y ser más convincentes, el resultado es una organización más sólida con mejores resultados, donde los clientes se sentirán satisfechos y a la larga la organización será recompensada tanto financieramente, como personalmente en beneficio de sus miembros.

Por lo tanto, la clave es fomentar una buena actitud dentro de la compañía. Los fundamentos de la empresa son la identidad, que puede ser definida como la forma en que se hacen las cosas, las maneras de lograrlo, la actitud hacia el cliente, la camaradería con los compañeros, la firmeza, rapidez, simplicidad en procedimientos, creatividad, etcétera.

En cada organización el potencial humano y de la empresa suelen ser subutilizados y requieren ser descubiertos, para lo cual se requiere invertir tiempo, administrar los recursos y comprometerse en la capacitación y tutoría de los recursos intangibles de la empresa.

En el proceso de capacitación existen tres componentes importantes para lograr el máximo aprovechamiento de las personas:

— Educación, transferencia de conocimiento específico, experiencia y habilidades.

— Infundir retos a las personas y hacer que los persigan.

— Maximizar la atención del personal durante la capacitación mediante métodos divertidos.

La tutoría se refiere al mejoramiento del desempeño tecnológico que puede resultar de un avance importante en los resultados de las personas y de la organización. La tutoría es una forma de consultoría: el tutor trabaja con el cliente para ayudarlo a desarrollar nuevas capacidades, marcar retos y metas, y asegurarse de que pueda lograrlo.

4. Alcanzar el siguiente nivel desarrollando capacidades interculturales

Para poder gestionar las diferencias culturales es imprescindible desarrollar las capacidades de los directivos, en la idea de que éstas se transferirán al resto del equipo una vez que sean consideradas valores por el líder. Es necesario, por tanto, prestar más atención en el desarrollo de un liderazgo efectivo y del trabajo en equipo. La efectividad personal puede ser mejorada cuando se realizan esfuerzos en las siguientes líneas:

- Conocimiento práctico del comportamiento humano. ¿Qué es lo que incentiva a las personas a actuar? Los directivos tienen amplio conocimiento acerca de su profesión, pero no siempre sobre cómo se comportan las personas. ¿Qué es lo que las personas necesitan y cómo lo llevan? Las emociones son la base del comportamiento humano, que a su vez es el vehículo para lidiar con otros y expresar nuestros sentimientos (Robbins, 1991).

- Centrarse mejor en el aspecto a modificar. ¿Por qué cambian y cómo suceden los cambios? A veces las organizaciones quieren mejorar algunos aspectos pero no son capaces de hacerlo. ¿Qué es lo que puede ayudar al cambio? La forma en que nos enfocamos y cómo nos cuestionamos servirá de guía en el proceso de cambio al siguiente nivel.

- Capitalizar mejor nuestras fortalezas. Sorprendentemente pocos líderes se enfocan en los criterios personales y en factores de éxito en equipo. Normalmente sus esfuerzos se dirigen a reforzar las debilidades o a luchar contra los problemas de corto plazo. La piedra angular de los grandes logros es el ejercicio de las fortalezas.

lezas y no la corrección de las debilidades (Buckingham, 2001).

- Enfocarse más en compromisos realistas. Hacer que las cosas sucedan tiene que ver con saber por qué y cuáles pueden ser los resultados con los que se está comprometido. Clarificar dichas cuestiones permite cuestionarse los motivos por los que uno se compromete a lograr ciertos resultados. Éste es el propósito y el motor del compromiso. Sin este conocimiento, la probabilidad de fracasar será mayor.

- Mejorar las relaciones con los demás. ¿Cómo lograr una mejor conexión con otras personas? ¿Qué se requiere para entender otras realidades? El descubrimiento de patrones, poner atención en la apariencia física y en el lenguaje corporal, observar a las personas actuar en su contexto, aprender a escuchar algo más que simples palabras y respuestas, encontrar el significado oculto en cada comunicación, reconocer la naturaleza que revela los comportamientos ajenos, reconocer las normas y la importancia de la intuición.

Con respecto al liderazgo y al trabajo en equipo, se pueden desarrollar los elementos siguientes:

- Tener un sistema explícito de creencias en el liderazgo. ¿Cuál es la visión del directivo con respecto al liderazgo? ¿Qué hay acerca del desarrollo del carisma de los líderes? ¿Se sabe lo que los líderes inseguros hacen y los efectos negativos que conlleva esta actitud?

- Tener claros los valores personales. En la medida en que un líder es honrado, respetado y recompensado de manera genuina por los demás, entonces su influencia sobre otros tendrá mayor legitimidad. En este sentido, un elemento clave es el saber de qué manera los líderes deben interactuar con otras personas, tanto en situaciones reales como en las percepciones de las intenciones de los demás (Giuliani, 2002).

- Mejorar las relaciones. ¿En qué lugar se ubica la persona en la relación con otros: superior, igual o inferior? ¿Cuál es el tipo de relación más efectiva? ¿Los empleados están dispuestos a compartir su valioso conocimiento? ¿Los líderes están dispuestos a aprender de otros en el proceso de intercambio?

- Trabajar con una comunicación efectiva. Difundir la visión de forma intensa y efectiva, asegurando que el líder se compenetre con su audiencia. Hay que recordar que la efectividad del discurso es el resultado tanto del contenido del mensaje como de su aceptación. En suma, lo que uno tiene que decir es tan importante como la forma en que se dice.

Cuestiones organizativas claves para mejorar la cultura empresarial:

- El actual sistema de creencias en la cultura empresarial. El poder de los principios de la empresa hacen la diferencia en el mercado de trabajo. ¿Quiénes somos? ¿Qué es importante para nosotros? ¿Cómo nos comportamos? ¿Cómo podemos detectar los principios de nuestra organización? ¿Cómo podemos verificar la pertenencia y el compromiso hacia nuestros compañeros? ¿Cómo debemos desarrollar un enfoque coherente y transmitirlo a nuestros colaboradores, clientes y proveedores?

- Una actitud abierta a aprender. Sin aprendizaje acerca de la empresa y de nuestras propias responsabilidades no es posible aportar las contribuciones de las que somos capaces. Los empleados de una organización con una actitud abierta al aprendizaje reaccionan de una manera más oportuna a los cambios del entorno porque saben cómo anticipar dichos cambios (lo que es distinto de anticipar el futuro) y cómo llevar a cabo esos cambios.

- Diversidad de gestión ejecutiva. Los puestos directivos de las empresas generalmente se destinan a los varones. Esta discriminación limita las oportunidades de negocios. La sociedad ha cambiado y hoy en día las mujeres juegan un rol crecientemente significativo en todos los campos y todo ello debe tener un reflejo en la organización.

- Capacitación inicial. El objetivo es que desde el primer día los empleados sientan orgullo y compromiso con la organización. De manera usual, esta oportunidad se pierde porque se privilegia la transmisión de información. Es importante centrarse en la interacción y en el intercambio de ideas, valores y en temas importantes relacionados con la empresa y con los nuevos empleados.

- Comunicación y gestión intercultural. Existen diversas maneras de percibir la cultura. ¿Cuál es la importancia de este tema para la organización? El primer paso es entender realmente la propia cultura. ¿De dónde proviene y qué comportamiento es natural para la organización y sus empleados? ¿El equipo de trabajo está preparado para lidiar con las diferencias culturales y con colaboradores y clientes foráneos?

5. Conclusiones

En general, la mejora del liderazgo, la adaptación de la cultura de la empresa y la introducción de la comunicación intercultural pueden ser percibidos como elementos intangibles y difíciles de medir para la mayoría de los directivos. Muchos de ellos comprenden que debe hacerse algo al respecto pero sólo se enfrentan cuando es demasiado tarde.

Cuando el líder enfrenta estos temas de una manera activa, no sólo previene problemas de corto plazo (internos y externos), sino que además crea una nueva frontera competitiva, lo cual puede ser utilizado para enfrentar la competencia y para mantener, impresionar y ganar clientes, colaboradores y proveedores.

Por lo tanto, los tres elementos claves que las organizaciones deben considerar de manera simultánea son la efectividad personal, el liderazgo y trabajo en equipo y la cultura empresarial.

Los autores han trabajado a lo largo de la última década con un gran número de empresas multinacionales en todo el mundo. En todos los casos, la mejora de estos

tres elementos resultó indispensable para prosperar en el desempeño general de las empresas. La gestión eficaz de dichos aspectos requiere: a) definir una estrategia clara para el desarrollo de un liderazgo en un ámbito intercultural a nivel internacional; b) asegurar el compromiso con los resultados, invertir el tiempo, la atención, los recursos y el compromiso necesarios para fortalecer el desempeño, capacitar y dar seguimiento a los recursos intangibles de la empresa; c) diseñar un plan de acción masivo para lograr las mejoras necesarias en la efectividad del personal y en el liderazgo de sus directivos; d) tener una mente abierta, osadía e iniciativa para fomentar los cambios y, en general, divertirse, disfrutar del proceso y asegurarse de resaltar los logros y los cambios positivos.

Referencias bibliográficas

- [1] BUCKINGHAM, M. (2001): *Now, Discover your Strengths*, Nueva York, Free Press.
- [2] COVEY, S. (1989): *The 7th Habit of Highly Effective People*, Nueva York, Simon and Schuster.
- [3] COVEY, S. (2004): *The 8th Habit*, Nueva York, Free Press.
- [4] GIULIANI, R. (2002): *Leadership*, Nueva York, Hyperion.
- [5] HOLSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organisations*, Londres, McGraw-Hill Book Company.
- [6] ROBBINS, A. (1991): *Awaken the Giant Within*, Nueva York, Fireside.
- [7] SALACUSE, J. W. (1991): *Making Global Deals*, Nueva York/Toronto, Times Books.
- [8] TROMPENAARS, F. (2003): *Did the Pedestrian die?*, Oxford Capstone Publishing.

Todas las publicaciones de
INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

se pueden adquirir en

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Paseo de la Castellana, 162, vestíbulo. 28071 MADRID

Teléfono: 91 349 49 68 y 91 349 36 47

E-mail: fvalverde@mityc.es

PUNTOS DE INFORMACIÓN DE LAS PUBLICACIONES ICE

03002 ALICANTE

Rambla Méndez Núñez, 4

Teléfono: (96) 514 52 89 - Fax: (96) 520 31 66

04071 ALMERÍA

Hermanos Machado, 4, 5.^a

Teléfono: (950) 28 16 88 y (950) 28 16 89

Fax: (950) 25 85 48

06002 BADAJOZ

Ronda del Pilar, 4, 3.^o dcha.

Teléfono: (924) 22 92 12 - Fax: (924) 23 96 52

08021 BARCELONA

Vía Augusta 197-199

Teléfono: (93) 216 50 36 - Fax: (93) 216 51 89

48009 BILBAO

Plaza Federico Moyúa, 3, 5.^o

Teléfono: (94) 415 53 05 y (94) 415 53 00

Fax: (94) 417 52 97

39001 SANTANDER

Juan Herrera, 19, 6.^o

Teléfono: (942) 22 06 01 - Fax: (942) 36 43 55

51001 CEUTA

Agustina de Aragón, 4

Teléfono: (956) 51 29 37 y (956) 51 17 16

Fax: (951) 51 86 45

26003 LOGROÑO

Villamediana, 16

Teléfono: (941) 27 18 90 - Fax: (941) 25 63 53

35007 LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Franchy y Roca, 5, 3.^o

Teléfono: (928) 47 26 55 - Fax: (928) 27 89 75

28001 MADRID

Recoletos, 13, 1.^o Drcha.

Teléfono: (91) 781 14 20 - Fax: (91) 576 49 83

30071 MURCIA

Alfonso X El Sabio, 6, 1.^a

Teléfono: (968) 27 22 00 - Fax: (968) 23 46 53

33007 OVIEDO

Plaza de España, 5, 1.^o

Teléfono: (985) 96 31 19 - Fax: (985) 27 24 10

07007 PALMA DE MALLORCA

Ciudad de Querétaro, s/n.

Teléfono: (971) 77 49 84 - Fax: (971) 77 18 81

20005 SAN SEBASTIÁN

Guetaria, 2, triplicado, entresuelo izqda.

Teléfono: (943) 43 35 92 - Fax: (943) 42 68 36

38003 SANTA CRUZ DE TENERIFE

General Gutiérrez, 1, 2.^o

Teléfono: (922) 53 40 10 - Fax: (922) 27 19 02

41013 SEVILLA

Plaza de España-Puerta de Navarra, s/n

Teléfono: (95) 429 80 70 - Fax: (95) 423 21 38

45071 TOLEDO

Plaza de Alfonso X el Sabio, 1

(Atención al público por Plaza de las Tendillas, 1)

Teléfono: (925) 28 53 90 - Fax: (925) 22 11 10

46002 VALENCIA

Pascual y Genis, 1, 4.^o

Teléfono: (96) 350 91 48 - Fax: (96) 351 18 24

47014 VALLADOLID

Antonio Lorenzo Hurtado, 3.^a

Teléfono: (983) 36 03 40 - Fax: (983) 34 37 67

36201 VIGO

Plaza de Compostela, 29, 2.^o

Teléfono: (986) 44 12 40 - Fax: (986) 43 20 48

50004 ZARAGOZA

Paseo Independencia, 12, 2.^o

Teléfono: (976) 48 28 30 - Fax: (976) 21 41 15

Y también en el Centro de Publicaciones

del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Paseo de la Castellana, 160, planta 0. 28071 Madrid

Teléfono: 91 349 49 68