

PRISMA SOCIAL N°17

LA PUBLICIDAD EN IBEROAMÉRICA

DICIEMBRE 2016 - MAYO 2017

SECCIÓN ABIERTA | PP. 415-437

RECIBIDO: 18/9/2016 – ACEPTADO: 9/12/2016

LOS RETOS DE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN:

EL CASO DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS UBICADAS EN MARRUECOS

THE CHALLENGES OF INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE AGE OF GLOBALIZATION:

THE CASE OF SPANISH COMPANIES BASED IN MOROCCO

JUAN REY

UNIVERSIDAD DE SEVILLA, ESPAÑA

FRANCISCO J. CARO

UNIVERSIDAD DE SEVILLA, ESPAÑA

SAID BALHADJ

ÉCOLE NATIONALES DE COMMERCE ET DE GESTION DE TÁNGER, UNIVERSITÉ ABDELMALIK ESSAÂDI DE TETUÁN, MARRUECOS

ESTA INVESTIGACIÓN ES FRUTO DE UNA ESTANCIA ACADÉMICA DEL DOCTOR JUAN REY EN LA ÉCOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION (ENCG) DE TÁNGER, CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEPENDIENTE DE LA UNIVERSIDAD ABDELMALIK ESSAÂDI DE TETUÁN (MARRUECOS). DICHA ESTANCIA FUE APROBADA Y SUBVENCIONADA POR EL PLAN PROPIO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA. PARA LLEVAR A CABO LA INVESTIGACIÓN, CONTÓ CON LA COLABORACIÓN DE LOS DOCTORES FRANCISCO J. CARO, PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA, Y SAID BALHADJ, PROFESOR DE LA ENCG



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

En la actualidad, la investigación en comunicación intercultural juega un papel clave para comprender y facilitar los procesos de globalización de las organizaciones. En este artículo se pretende identificar los retos comunicativos que perciben los directivos expatriados en países con culturas diferentes, concretamente en el contexto de empresas españolas localizadas en Tánger. Se ha seleccionado este territorio porque es uno de los enclaves marroquíes con mayor número de empresas española, debido a su proximidad geográfica y a las excelentes infraestructuras que ofrece. La hipótesis de partida es que los problemas de comunicación entre directivos españoles y mandos intermedios marroquíes derivan de las diferencias culturales. Para alcanzar los objetivos, se ha realizado un cuestionario a los directores de ambas nacionalidades acerca de los problemas que perciben en el proceso de comunicación interpersonal. Los resultados, interpretados a la luz de las dimensiones culturales de Hofstede, determinan que los principales problemas derivan del control de la incertidumbre y de la distancia jerárquica. Las conclusiones destacan la necesidad de introducir cuestiones culturales en la formación de los directivos expatriados para mejorar las relaciones interpersonales que faciliten la expansión internacional de las empresas.

PALABRAS CLAVE

Comunicación intercultural; comunicación empresarial; internacionalización; dimensiones culturales; liderazgo; relaciones interculturales.

ABSTRACT

Nowadays research on intercultural communication plays a key role in understanding and making easier the processes of globalization of organizations. This article aims at identifying the communication challenges perceived by expatriate managers in countries with different cultures, particularly in the context of Spanish companies located in Tangiers. This territory has been selected because it is one of the Moroccan enclaves with the largest number of Spanish companies, due to its geographical proximity and the excellent infrastructure that it offers. The initial hypothesis is that the communication problems between Spanish and Moroccan middle management executives derive from cultural differences. In order to reach the objectives, managers from both nationalities have completed questionnaires to assess the problems they perceive in the process of interpersonal communication. The results, interpreted in the light of the cultural dimensions of Hofstede, determine that the main problems stem from uncertainty avoidance and power distance. The findings highlight the need to address cultural issues in the training of expatriate managers in order to improve interpersonal relationships that facilitate the international expansion of companies.

KEYWORDS

Intercultural communication; business communication; internationalization; cultural dimensions; leadership; intercultural relations.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la globalización ha modificado las fronteras de la competencia empresarial y, en consecuencia, la competencia global ha llamado la atención de académicos y empresarios (Porter, 1991). Las empresas se implantan en otros países con el objetivo de reducir los costes de producción o de encontrar nuevos mercados, sin embargo estas estrategias de crecimiento se encuentran con dificultades de diversa naturaleza. Una de las dificultades más importantes es la derivada de la necesidad de transferir el conocimiento e información entre la empresa matriz y las subsidiarias extranjeras cuyo personal no solo habla otro idioma sino que además tiene una cultura distinta (Cuervo-Cazurra, 2004).

Incluso cuando el conocimiento es explícito, los problemas de comunicación entre la persona que lo genera y la persona que lo recibe limita la transferencia (Szulanski, 1996). Estos problemas se derivan del uso de idiomas distintos, pero también de los diferentes puntos de vista que tienen los trabajadores de países con pautas de comportamiento distintas derivados de su propia cultura.

En esta línea, la investigación en la comunicación intercultural juega un papel clave para comprender y facilitar los procesos de globalización de las organizaciones. En este artículo se identifican los retos comunicativos percibidos por los directivos expatriados en países con culturas diferentes. Para ello se analiza el proceso de comunicación entre españoles y marroquíes en las empresas españolas ubicadas en Marruecos. Se ha realizado una encuesta a 92 directivos de nacionalidad española y marroquí para conocer su percepción sobre este asunto. Como podrá verse, se aprecian diferencias significativas en las respuestas, diferencias que son interpretadas en el marco de las dimensiones culturales de Geert Hofstede.

1.1. Interculturalidad y globalización

Se entienden por relaciones interculturales aquellas situaciones en la que entran en contacto directo sujetos o sociedades que tienen conciencia de su diferencia, es decir, que se autoperciben como diferentes (Rodrigo, 1999). En este sentido, puede decirse que las relaciones interculturales han existido desde los orígenes de la humanidad, pues las continuas migraciones han posibilitado que pueblos diferentes entren en contacto por razones bélicas, unas veces, y económicas, otras. La expansión territorial o la búsqueda de nuevas materias primas, que van siempre aparejadas, son las causas más frecuentes por las que pueblos distintos entran en contacto. Así ha sucedido desde los imperios mesopotámicos hasta las guerras de descolonización.

No obstante, este proceso de interrelación cultural se ha acelerado a partir de la segunda mitad del siglo XX. El incremento de los movimientos migratorios, debido a razones econó-

micas y sociales, las facilidades en el transporte y la intensificación de las comunicaciones, debidos al avance tecnológico, han favorecido que se acrecienten las relaciones interculturales. La máxima manifestación, hasta ahora, de este proceso de intercomunicación lo representa el fenómeno de la globalización (Hu & Fan, 2010).

En la actualidad, a tenor del grado de interrelaciones que a diario se dan entre países, sociedades o/y instituciones, ya no sirven los términos “internacional”, “multinacional” o “transnacional”. Han quedado obsoletos. A partir de los años ochenta del siglo pasado surge un nuevo vocablo: “globalización” (Mattelart, 2005), que sirve para describir un fenómeno reciente: la construcción a escala mundial de un espacio homogéneo económicamente. Y en este nuevo espacio económico es en el que las más diversas culturas del mundo se conectan. La globalización supone, pues, una relación económica, pero, al mismo tiempo, representa una relación cultural. Porque son las personas las que entran en contacto y cada persona ha sido socializada en una cultura con la cual se identifica.

A pesar de la antigüedad de las relaciones interculturales, estas no suscitaron la atención de los estudiosos hasta bien entrado el siglo XX. Fueron los estadounidenses, en la década de los años cincuenta-sesenta, los primeros en abordar su estudio (Hall, 1959). La importancia de la comunicación intercultural como instrumento estratégico durante la Guerra Fría para consolidarse como potencia hegemónica, las guerras en las que se estaba implicando en el sudeste asiático y las reivindicaciones de algunas minorías internas, todo ello supuso que los estudiosos se interesaran por las relaciones entre culturas diferentes hasta consolidarse como una disciplina académica (Rodrigo, 1999).

Con el paso del tiempo, la preocupación por las relaciones interculturales se ha ampliado. Al interés político se le suma ahora el empresarial. En ambos casos, la razón es estratégica. La globalización ha impulsado a las empresas a ubicarse en otros países y a tratar con personas de distintas culturas. Son ellas las que ahora viven directamente los problemas derivados de la comunicación intercultural. Por tanto, son ellas también las más interesadas en el estudio y desarrollo de este tipo de relación.

La comunicación intercultural se define, pues, como el encuentro entre dos o más individuos con diferentes culturas, uno o más de los cuales habla un idioma que no es su lengua materna (Baldwin & Hunt, 2002). El éxito de la comunicación intercultural dependerá del grado de comprensión y aceptación del otro, así como de la identificación de los rasgos culturales más significativos entre las distintas culturas. Las principales teorías de la comunicación intercultural se derivan de las investigaciones de Hall (1959), Geertz (1991), Schwartz (1992), Triandis (1995), Hofstede (1999) y Trompenaars y Hampden-Turner (1998), cuyo objetivo es analizar y valorar las diferencias entre culturas.

En este marco, los investigadores han desarrollado estudios comparativos entre distintos países para identificar las diferencias nacionales respecto a variables de investigación. Son los denominados estudios cross-cultural o comparativos. Este tipo de investigación tiene como objetivo identificar similitudes y diferencias en conductas o conceptos en distintas culturas (Tran, 2016).

Rosenzweig (1998) argumenta que el éxito de la dirección transcultural de empresas depende de la habilidad de los directivos de comunicar efectivamente. Los estudios transculturales más relevantes se han ocupado de la relación de los directivos estadounidenses con trabajadores de otros países como Japón (Bolda, 1990), México y China (Pelled & Xin, 1997), Ecuador (Neuliep & Johnson, 2016) y, más cercanos al objetivo de este trabajo, Oriente Medio (Ali, 1993). La globalización de la economía y el desarrollo de las corporaciones multinacionales ha propiciado la investigación de la gestión de la comunicación en este tipo de organizaciones cuyos expatriados trabajan en diferentes países (Tran, 2016)

En esta línea, la emergencia de los países árabes en la economía y en la política exige un conocimiento más preciso su cultura y patrones de comunicación que faciliten las relaciones empresariales. Del mismo modo hay que considerar las importantes diferencias que existen entre estos países. Es por ello por lo que se necesitan estudios que analicen los factores interculturales en regiones o países específicos (Feghali, 1997)

Esta situación es particularmente interesante en el caso de los dos países objeto de estudio, España y Marruecos, muy próximos geográficamente (14 kilómetros del Estrecho de Gibraltar) pero con una importante diferencia cultural.

1.2. Las relaciones comerciales entre España y Marruecos

Las relaciones comerciales entre España y Marruecos se han intensificado en las últimas décadas hasta niveles desconocidos. Si durante los siglos XIX y XX, España, influida por el colonialismo dominante (Fieldhouse, 1989), consideró Marruecos como su "lugar natural" de expansión, lo que desembocó en unas relaciones políticas muy conflictivas (Martín-Corrales, 2002b; Lugan, 2000; Penell, 2005), en el siglo XXI las relaciones son más igualitarias y se han centrado en el terreno económico. De una parte, la estabilidad política alcanzada por ambos países a finales del siglo pasado y, de otra, el desarrollo económico español a partir de los años setenta del mismo siglo, han posibilitado un reencuentro más sereno y sobretodo más fructífero, pues las relaciones se han centrado en el ámbito del comercio y la cooperación.

La actual presencia española en Marruecos se ha producido en dos oleadas. La primera, la más importante, tiene lugar durante las últimas décadas del siglo XX y obedece al desarrollo económico español. Esta primera llegada se relaciona, a su vez, con el fenómeno

empresarial de la deslocalización. La segunda oleada, de menor intensidad, sucede ya en el presente siglo y está relacionada con la crisis económica. Son numerosas las empresas y profesionales españoles de distintos sectores que, impelidos por las dificultades económicas de los últimos años, han buscado oportunidades en Marruecos ante las dificultades que encuentran en el mercado español (Amirah, 2014).

Las relaciones económicas entre ambos países tienen en la actualidad su máximo nivel. España es, según los datos relativos a 2014, el segundo cliente de Marruecos, tras Francia, y el primer suministrador (Extenda, 2014). A pesar de estas excelentes relaciones económicas, la visión de ambos países está condicionada por el pasado (Bunes, 1989; Perceval, 1997) y está marcada por el estereotipo (Martín-Corrales, 2002a; Affaya & Gerraoui, 2006). La falta de información sobre la otra cultura, el desconocimiento y la pervivencia de clichés conformados a lo largo de la historia, todo ello genera desconfianza, recelo y reticencia cuando no menosprecio hacia la otra cultura.

Del mismo modo, entre ambos países existe uno de los mayores “escalones económicos” del mundo (Moré, 2014). Si en 1970, el PIB de España multiplicaba por 4 el de Marruecos, en la actualidad lo multiplica por 12,6. Esta brecha económica, reflejo de un desarrollo desigual a ambos lados del Estrecho ha potenciado el traslado de empresas españolas a Marruecos.

Y son estas dos razones –la excelencia de las relaciones comerciales y la existencia de una brecha económica– las que hacen indispensables esta investigación, dada la importancia estratégica que representa Marruecos tanto para España como para Europa.

La creciente importancia de las relaciones económicas entre los dos países y la desinformación sobre la cultura del otro de la que ambos adolecen, son las dos cuestiones que están en el origen de este trabajo, pues de la segunda se deriva un grave perjuicio para la primera. Por ello, resulta interesante estudiar las relaciones en el seno de empresas pluriculturales a fin de diagnosticar las posibles incidencias que las diferencias culturales tienen en la comunicación con el objeto de solventarlas y hacer que el proceso comunicativo sea más fluido. El estudio de las relaciones interculturales se ha demostrado, pues, como una herramienta esencial en la gestión de las empresas en un mundo globalizado.

1.3. Las dimensiones culturales de Hofstede

En el ámbito de la comunicación intercultural en la empresa, la investigación más amplia y rigurosa realizada hasta hoy es la llevada a cabo por Hofstede (1999). Este autor distingue cinco “culturas nacionales” a partir de otras tantas “dimensiones de cultura”. Por “dimensión” entiende “un aspecto de la cultura que puede medirse en relación con otras

culturas” y una dimensión “agrupa una serie de fenómenos de una sociedad que de manera empírica se encontraron en combinación” (1999).

No obstante, a pesar de la amplitud y el rigor de la investigación, su carácter pionero y su utilidad en el mundo empresarial, a los postulados de Hofstede se le han formulado diversas objeciones. Desde diversos ámbitos se le critica, en términos generales, que ofrezca una visión simplista del concepto de cultura. Se le objeta que entienda las diversas culturas como bloques diferenciados, homogéneos y estáticos; al mismo tiempo también se le objeta que, siguiendo parámetros eurocentristas, las clasifique en más/menos avanzadas y para ello tome como referencia la proximidad/lejanía del canon occidental a la hora de determinar el mayor/menor grado de progreso.

En cuanto a la primera objeción (el carácter diferenciado, homogéneo, estático), el problema parte de la definición de cultura. No hay en las lenguas occidentales una palabra más polisémica que el término cultura. Cada área de conocimiento, cada escuela e incluso cada investigador tienen su propia definición. Ahora bien, estableciendo un marco conceptual lo suficientemente amplio en el que puedan incluirse todas las definiciones, posturas y postulados, puede decirse que hay dos concepciones básicas de la cultura: la humanista y la antropológica (Busquet, 2006).

La concepción humanista, que hunde sus raíces en la tradición europea, identifica cultura con alta cultura y la vincula con la creación artística, especialmente música, literatura y pintura. Se trata, por tanto, de una visión selectiva, elitista, canónica, jerárquica, reduccionista y prescriptiva de la cultura. Por el contrario, la concepción antropológica, de más reciente aparición, tiene una visión más amplia de la cultura, ya que esta “incluye los artefactos, los bienes, los procedimientos, las ideas, los hábitos y los valores heredados [por una sociedad]” (Malinowski, 1981: 73). En este sentido, la concepción antropológica ofrece una visión de la cultura, no solo distinta y contraria de la humanista, sino más extensa. Una de las características que la visión antropológica atribuye a la cultura es su carácter plural e híbrido. No existen culturas puras ni inamovibles. La cultura (compleja, multiforme, heterogénea) se va conformando a lo largo de la historia en contacto con otras culturas, influyéndose mutuamente, transformándose. Esta concepción abierta y dinámica es más apropiada para definir la cultura en un mundo globalizado, en un mundo en el que todo los agentes interactúan, interacción que determina el carácter “líquido” de la sociedad moderna y por tanto de su cultura (Bauman, 2013).

Y en cuanto a la segunda objeción (el eurocentrismo), son cada vez más numerosos los autores, ya occidentales, ya de los denominados (por los occidentales) países emergentes, que revisan y critican a esta visión occidentalizante. En este sentido, Mattelart (2005: 16) afirma que, para muchos ideólogos y estudiosos occidentales, “todo lo que se aparta de la matriz moderna u occidental se jerarquiza y cataloga de inferior y anterior. La receta

para *recuperar el retraso* consiste al modelo experimentado [occidental]”, porque, dice, “el objetivo de este desarrollo/modernización es la *westernización*, la occidentalización del otro, esos pueblos carentes, se supone, de historia y de cultura que no sea folclórica” (2005: 77).

Más contundente e interesante es la postura del libanés Georges Corm, cuya teoría es lo que él denomina “la transposición del arquetipo bíblico de salvación y predestinación a los nuevos ideales laicos” (2004: 105), según la cual la Europa moderna, a imagen de los pueblos bíblicos, se siente impelida a salvar la humanidad y, al igual que dichos pueblos, se dedica a expandir por todo el orbe su evangelio, entendiéndose este como una serie de valores incuestionables (laicidad, democracia, progreso, materialismo, consumo, etc.). Y si antaño, fuera del cristianismo no había salvación; lo mismo sucede en la actualidad: fuera de la modernidad occidental, tampoco. Coincide, pues, con Mattelart, cuando afirma que “se trata de un mismo movimiento que se perpetúa [desde el Renacimiento] con diferente vocabulario: europeización, occidentalización, modernización, globalización” (Corm, 2004: 142).

En este sentido, si bien la aplicación de las dimensiones Hofstede resulta de suma utilidad en el mundo empresarial, no puede obviarse que su concepción de la cultura ha recibido críticas como se ha indicado anteriormente.

Las dimensiones que establece Hofstede (1999), a la hora de analizar los países, son las siguientes: la distancia jerárquica, el individualismo-colectivismo, la masculinidad-feminidad, el control de la incertidumbre y la orientación al corto-largo plazo.

La distancia jerárquica mide el grado de igualdad/desigualdad en la sociedad. En las sociedades muy jerarquizadas se acepta el reparto desigual del poder y se entiende que cada individuo tiene una posición determinada en la sociedad que debe respetarse. En las poco jerarquizadas se persigue la igualdad y la movilidad social.

El colectivismo-individualismo mide el grado de socialización/no-socialización de una sociedad. En las culturas individualistas se enfatizan los objetivos personales y se entiende que el individuo es responsable de su propio destino. En las colectivistas prevalecen los objetivos grupales mientras que el individuo queda relegado a un segundo plano.

La feminidad-masculinidad mide el grado de diferenciación/ indiferenciación de los roles masculinos y femeninos en la sociedad. Las culturas más masculinas valoran lo material, el dinero, los logros y la desigualdad entre sexos. En las culturas femeninas prevalecen las personas, la calidad de vida y la igualdad entre sexos.

El control de la incertidumbre mide el grado de tolerancia/intolerancia de la ambigüedad en la sociedad. Las culturas con un alto grado de intolerancia de la incertidumbre mani-

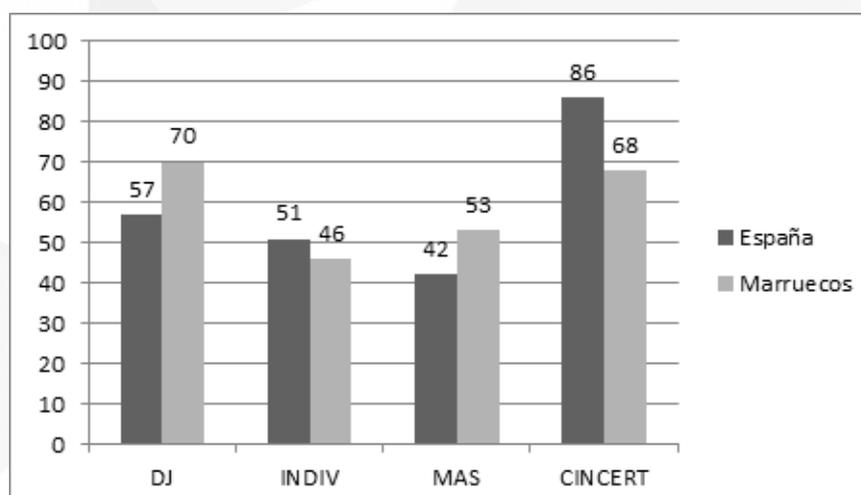
fiestan un elevado nivel de ansiedad, una gran necesidad de reglas formales y poca tolerancia hacia los grupos con comportamientos alternativos. Por el contrario las que admiten mayor ambigüedad son más flexibles, abiertas y tolerantes.

La orientación al largo o corto plazo mide la importancia que se le da en una cultura a los problemas estratégicos o tácticos. Las culturas con orientación al corto plazo valoran las tradiciones y son más estáticas. Las orientadas al largo plazo miran hacia el futuro y se orientan a los objetivos y recompensas.

Cada una de estas dimensiones tiene implicaciones distintas en la cultura de los centros de trabajo. Se trata, por tanto, de rasgos que están por encima de las condiciones económicas, sociales, étnicas, políticas y religiosas de cualquier sociedad. Gracias a este análisis de las dimensiones, que nunca se dan en estado puro, sino que presentan diversos niveles de coexistencia y combinación, puede, de una parte, establecerse una tipología de países y, de otra, detectarse los problemas de comunicación que surgen en las empresas localizadas en contextos ajenos al de origen (Wardrobe, 2005).

En el caso de España y Marruecos, las puntuaciones obtenidas ponen de manifiesto sus diferencias culturales (ver gráfico 1). Estas diferencias inciden en los estilos directivos y, por ende, en la comunicación entre jefes y subordinados.

Gráfico 1. Comparativa de las 5D de Hofstede entre España y Marruecos



Fuente: <http://geert-hofstede.com/spain.html> (Consultado: 23 marzo 2015). **DJ:** distancia jerárquica, **INDIV:** Individualismo-colectivismo, **MAS:** Masculinidad -feminidad, y **CINCERT:** Control de la incertidumbre

Si las puntuaciones obtenidas por España y Marruecos se contextualizan en el total de los países, proporcionan una idea más ajustada de su posición relativa (ver tabla 1).

Tabla1: Ubicación relativa de España y Marruecos en el contexto internacional

	DJ	INDIV	MASC	CINCERT
extremo superior	Eslovaquia (104)	Australia (91)	Eslovaquia (110)	Grecia (112)
	Malasia (104)	EEUU (91)	Japón (95)	Portugal (104)
		España (51)		España (86)
	Marruecos (70)	Marruecos (46)	Marruecos (53)	Marruecos (68)
Promedio (68 países)	59	43,6	50,9	66,4
	España (57)		España (42)	
extremo inferior	Israel (11)	Ecuador (8)	Noruega (8)	Jamaica (13)
	Austria (11)	Guatemala (6)	Suecia (5)	Singapur (8)

Fuente: <http://geert-hofstede.com/> (Consultado: 23 marzo 2015). **DJ:** distancia jerárquica, **INDIV:** Individualismo-colectivismo, **MAS:** Masculinidad -feminidad, y **CINCERT:** Control de la incertidumbre

Como puede observarse, desde la perspectiva de la distancia jerárquica, España y Marruecos presentan diferencias notables. En España la distancia jerárquica es menor (13 puntos) que en Marruecos. Desde el punto de vista de la comunicación interna esto implica que los marroquíes aceptan más fácilmente flujos de comunicación unidireccionales, con escasa interacción con los mandos. También supone un mayor respeto a la jerarquía y por tanto mayores niveles de formalidad en los procesos comunicativos. En las culturas con elevada distancia jerárquica como la marroquí el acceso a la información es más limitado y se basa en posiciones de poder.

En cuanto al individualismo, España es considerado un país colectivista en relación al resto de Europa y la distancia con respecto a Marruecos es muy poca. Por tanto, en ambos países los empleados están acostumbrados a trabajar en equipo y a interactuar mediante flujos comunicativos en los procesos laborales. Las culturas colectivistas prefieren compartir la información y la forma de hacerlo es indirecta, con un importante apoyo de la comunicación no verbal. Respecto a la masculinidad, esta es superior (11 puntos) en Marruecos. Esto refleja que los españoles son menos competitivos que los marroquíes y tienen más en cuenta las opiniones de sus subordinados y responden a una comunicación más afectiva. En cuanto al control de la incertidumbre, este presenta un valor muy superior en España (18 puntos). Los españoles tienen escasa tolerancia a la ambigüedad y necesitan reglas y normas que regulen su vida laboral. Esta situación se traduce en una mayor necesidad de formalización de los procesos comunicativos y el intercambio de información breve y concreta.

Esta información resulta útil para contextualizar los resultados de la encuesta. En el caso de las empresas españolas ubicadas en la Zona Industrial de Tánger se da una relación entre países distintos, entre economías dispares, entre religiones diferentes y entre culturas diversas. No obstante, no se trata de analizar estos aspectos, sino aquellos otros (las “di-

mensiones”) que, a pesar de ser “básicos para todas las sociedades humanas” (Hofstede, 1999), son justamente los que generan problemas de comunicación a los directivos y empleados de una empresa pluricultural.

Esta investigación se centrará en las dos dimensiones que presentan mayor distancia entre ambas culturas: el control de la incertidumbre (18 puntos) y la distancia jerárquica (13).

2. OBJETIVOS

En consecuencia, el objetivo de este trabajo es analizar las relaciones que, en el seno de las empresas españolas instaladas en la Zona Industrial de Tánger, se dan entre directivos de una y otra nacionalidad con el fin de detectar los posibles problemas de carácter cultural que interfieren la comunicación.

La hipótesis de partida es que los problemas de comunicación entre directivos españoles y marroquíes se derivan de las diferencias culturales entre ambos países, puestas de manifiesto por los estudios de Hofstede (1999). De esta manera, las mayores diferencias entre la cultura española y la marroquí residen en las dimensiones de control de la incertidumbre (18 puntos de diferencia) y la distancia jerárquica (13 puntos de diferencia), esto lleva a plantear dos hipótesis.

El mayor control de la incertidumbre en los directivos españoles conlleva la necesidad de procesos de comunicación más formalizados y normalizados.

H1: Los directivos españoles perciben que el principal problema de comunicación de los marroquíes está ligado a los aspectos formales del proceso de comunicación.

Por otro lado, los marroquíes, con una mayor aceptación de la jerarquía que los españoles, necesitan que la comunicación sea regulada por el directivo de mayor rango.

H2: El principal problema de comunicación percibido por los marroquíes reside en el control del proceso comunicativo y esperan un mayor control del proceso comunicativo por parte de los directivos de mayor rango.

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar este objetivo, se ha realizado un cuestionario entre las empresas españolas asentadas en el norte de Marruecos. Se ha seleccionado este territorio porque es uno de los enclaves marroquíes con mayor número de empresas española, debido, por un lado, a su proximidad geográfica y, por otro, a las excelentes infraestructuras para el comercio que ofrece la región, especialmente el nuevo puerto de Tánger (TangerMed).

En primer lugar se procede a identificar las empresas españolas ubicadas en la zona industrial de Tánger. Para ello, se visita la Cámara Española de Comercio e Industria de Tánger, que se muestra interesada en la investigación y facilita el listado de todas las empresas españolas ubicadas en la zona norte de Marruecos, que abarca los distritos de Arcila, Alcazarquivir, Larache, Tánger y Tetuán. A partir de esta lista inicial, en la que se indican su razón social, el sector, los directivos y los datos de contacto, se realizan revisiones sistemáticas y cotejo de datos para evitar duplicidades e incorrecciones. La lista definitiva de las empresas establecidas en la Zona Industrial de Tánger se compone de 135 empresas españolas a las que se les envía el cuestionario.

A continuación se lleva a cabo la recogida de datos mediante una encuesta on line, realizada a través del sistema OPINA de la Universidad de Sevilla. El correo electrónico enviado a todas las empresas contiene una carta de presentación y el cuestionario. En la carta se explica a los directivos-receptores los motivos de la investigación, las instituciones que la respaldan (Universidad de Sevilla, la École Nationale de Commerce et de Gestión de Tánger y la Cámara Española de Comercio e Industria de Tánger) y los objetivos perseguidos. Asimismo se garantiza la confidencialidad de las respuestas.

El 3 de enero de 2015 se realiza un primer envío y se obtienen 57 respuestas. Dos semanas después se hace un segundo envío y responden 20 empresas más, a la semana siguiente se hace el tercer y último envío con 14 respuestas. El resultado final es de 91 encuestas respondidas, 59 por directivos españoles y 32 por directivos marroquíes.

El cuestionario remitido se ha elaborado a partir del realizado por Adelman y Lustig (1981) para identificar los problemas de comunicación entre estadounidenses y saudíes en las empresas norteamericanas instaladas en Arabia Saudí. Estos autores, a su vez, lo diseñaron basándose en trabajos similares anteriores (Ruben & Kealey, 1979; Samovar, Porte & Jain, 1981). Pero le añadieron algunas variables derivadas de su experiencia como formadores de directivos en ambos países.

El documento enviado consta de dos partes. En la primera, además de la variable básica acerca de la nacionalidad del encuestado (incluida por Adelman y Lustig), se han añadido tres variables más: sobre el sexo del encuestado, el tiempo que la empresa lleva instalada en Tánger y el número de empleados. Estas cuatro cuestiones son relevantes para contextualizar las respuestas y facilitar su interpretación.

La segunda parte es la que está orientada a identificar los problemas de comunicación percibidos en las relaciones empresariales entre marroquíes y españoles. Es por ello por lo que el cuestionario se inicia con la siguiente cuestión: "Creo que los marroquíes, cuando se comunican con los españoles, tienen problemas a la hora de...". Y a continuación se presenta una serie de afirmaciones a las que los directivos deben responder en una escala

de Likert de 1 a 5, en la que 1 indica “total desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Las cuestiones planteadas, hasta un total de 23, son las siguientes:

v1	Usar, como apoyo, la comunicación no verbal: entonación y gestos (asentir con la cabeza, mirar a los ojos, etc.).
v2	Demostrar habilidades de escucha activa.
v3	Usar la repetición o la paráfrasis para aclarar la información.
v4	Iniciar la conversación.
v5	Concluir la conversación.
v6	Distinguir los hechos de las opiniones.
v7	Identificar las ideas principales en un mensaje.
v8	Organizar las ideas para una mejor comprensión.
v9	Expresar las ideas de manera clara y concisa.
v10	Conocer las normas que regulan los turnos de intervención cuando se habla con otra persona.
v11	Saber cuándo puede interrumpir o quitar la palabra a otra persona.
v12	Conocer las reglas sociales y la forma de dirigirse a una persona de estatus diferente.
v13	Utilizar el lenguaje adecuado para situaciones formales e informales.
v14	Llevar a cabo rituales sociales (breves conversaciones, saludos, felicitaciones, etc.).
v15	Saber cuándo debe pasar de la interacción social a la interacción laboral.
v16	Mantener el control y la objetividad en situaciones de conflicto.
v17	Hacer preguntas o buscar información de manera educada y amable.
v18	Responder con flexibilidad a las ideas y puntos de vista de otras personas.
v19	Mostrar previsión y objetividad en la toma de decisiones.
v20	Responder a otra persona demostrando, al mismo tiempo, que la valora.
v21	Mostrar sensibilidad hacia los asuntos de España y hacia sus valores sociales, culturales o políticos.
v22	Mostrar tacto en el trato con los demás.
v23	Demostrar aceptación y apertura hacia las diferencias culturales.

El cuestionario fue testado por cinco empresarios (tres españoles y dos marroquí) para asegurar la comprensión de las afirmaciones. No se detectó ningún problema relevante al respecto.

4. RESULTADOS

Lo primero que destaca es la fiabilidad del instrumento de medida. El valor de Alpha de Cronbach de 0,929 indica una gran consistencia interna.

Los datos han sido procesados realizando un análisis discriminante con el software PASW. Este análisis indica que el 94,7 por ciento de los casos están agrupados de manera correcta. Es decir, que verdaderamente existe una percepción diferenciada de la comunicación

interpersonal según la nacionalidad del encuestado. A continuación se presentan los resultados del análisis discriminante (ver tabla 2).

Tabla2. Resultados de la clasificación

Nacionalidad			Perteneencia a grupos pronosticada		Total
			Español	Marroquí	
Original	Frecuencia	Español	48	0	48
		Marroquí	4	24	28
	Porcentaje	Español	100,0	0,0	100,0
		Marroquí	14,3	85,7	100,0

a. 94,7% de casos agrupados originales clasificados correctamente.

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo el valor bajo de la Lambda de Wilks (ver tabla 3) confirma la diferencia entre los dos grupos.

Tabla 3. Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,148	124,261	18	,000

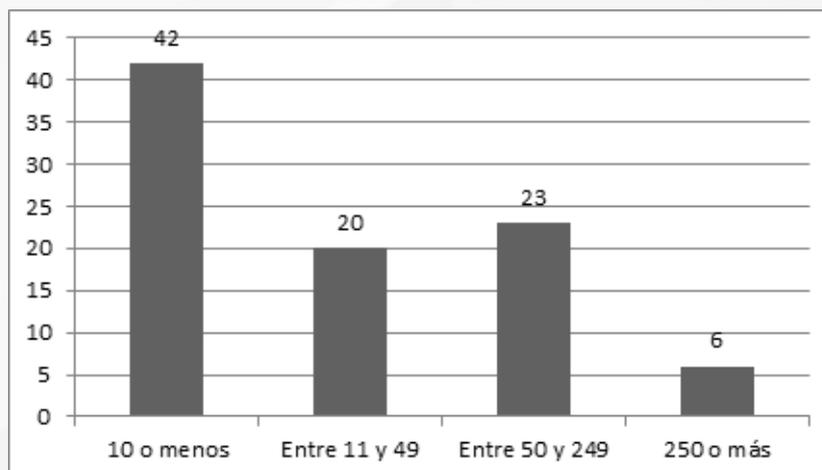
Fuente: Elaboración propia

Se ofrecen a continuación los datos de contextualización y, posteriormente, las respuestas relativas a los problemas de comunicación.

4.1. Resultados contextuales

En cuanto al tamaño de la empresa (ver gráfico 2), las que han respondido son en su mayoría de pequeñas dimensiones, de 10 o menos trabajadores. El porcentaje de PYMES (empresas con un número de asalariados inferior a 249) instaladas en Tánger es del 93 por ciento.

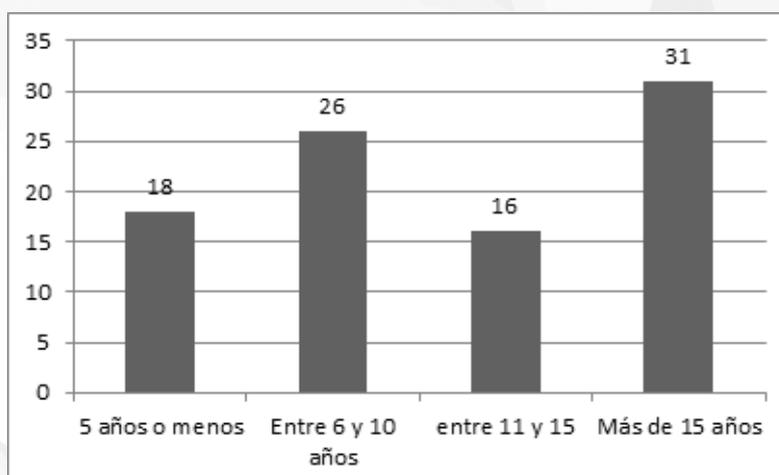
Gráfico 2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

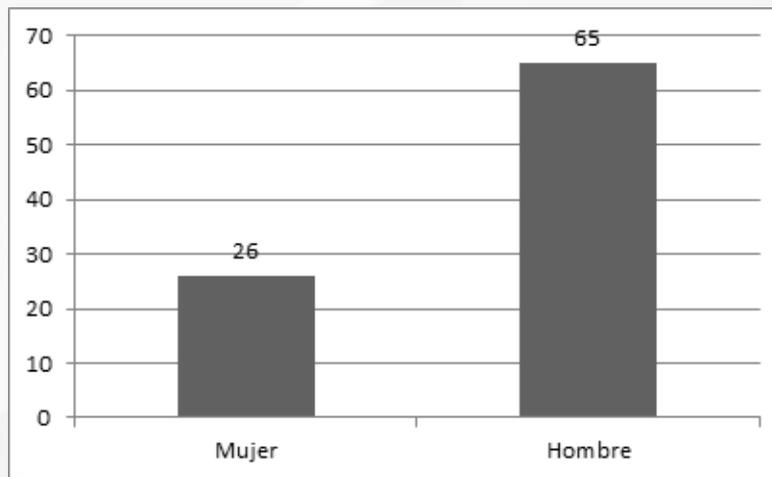
En cuanto al tiempo que la empresa lleva ubicada en Marruecos (ver gráfico 3), el 51 por ciento lleva más de 10 años desarrollando su actividad en dicha país.

Gráfico 3. ¿Cuántos años lleva su empresa ubicada en Marruecos?



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Y finalmente, en cuanto al sexo del encuestado (ver gráfico 4), el 71 por ciento son hombres. Este último dato resulta interesante y será objeto de estudio en una posterior investigación.

Gráfico 4. Sexo de los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

El perfil de la empresa española presente en la Zona Industrial de Tánger es el siguiente: se trata de una empresa pequeña (el 46 por ciento tiene menos de 10 empleados); que lleva al menos 10 años en Marruecos, es decir, suelen ser empresas que se establecieron antes de la reciente crisis económica; que frecuentemente están dirigida por españoles (el 65 por ciento de los casos); y que mayoritariamente sus directivos son varones (el 71 por ciento de la empresas).

4.2. Resultados de los problemas de comunicación

Se presentan a continuación (ver tabla 3), los resultados de las respuestas a las diferentes variables en cada uno de los grupos de encuestados (españoles y marroquíes).

En cuanto a la prueba de contrastes se han hallado diferencias significativas en las variables marcadas con * que presentan un $p\text{-valor} > 0.05$ en la prueba paramétrica para dos muestras independientes de U de Mann-Whitney.

Tabla3. Percepción de los problemas de comunicación por nacionalidades

	Nacionalidad						Alpha de Cronbach
	Española			Marroquí			
	Media	Mediana	Desviación estándar	Media	Mediana	Desviación estándar	
v1	2,16	2,00	0,87	2,00	1,50	1,14	0,929
v2*	2,51	2,00	0,88	2,00	1,50	1,14	
v3	2,83	3,00	0,96	2,63	2,50	1,34	
v4	1,85	2,00	0,83	1,75	1,00	1,11	
v5	2,35	2,00	1,08	2,63	2,50	1,52	
v6*	3,27	3,00	1,06	2,25	1,50	1,50	
v7*	3,09	3,00	1,09	2,50	2,50	1,44	
v8	3,05	3,00	1,13	2,88	3,50	1,56	
v9	2,94	3,00	1,10	3,13	3,50	1,39	
v10*	3,57	4,00	1,08	2,25	2,00	1,22	
v11*	3,24	4,00	1,35	2,38	2,50	1,24	
v12	2,89	3,00	1,26	3,00	3,00	0,94	
v13	3,22	3,50	1,11	3,50	3,50	0,88	
v14	2,71	2,00	1,34	3,13	3,50	1,56	
v15	3,39	3,00	1,22	3,38	3,50	1,13	
v16*	3,69	4,00	1,18	2,75	3,00	1,50	
v17*	2,52	2,00	1,10	2,13	1,00	1,56	
v18	2,53	2,00	1,07	2,63	3,00	1,34	
v19	3,05	3,00	1,18	2,50	2,50	1,34	
v20	2,72	3,00	1,09	2,75	3,00	1,50	
v21*	3,05	3,00	1,21	1,63	1,00	0,87	
v22	2,90	3,00	1,09	2,63	3,00	1,24	
v23*	3,39	4,00	1,17	2,38	2,50	1,24	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta

Las variables en las que los españoles muestran un mayor acuerdo son, por orden decreciente y en función del valor medio, "Mantener el control y la objetividad en situaciones de conflicto" (variable 16), "Conocer las normas que regulan los turnos de intervención cuando se habla con otra persona" (variable 10) y "Saber cuándo debe pasar de la interacción social a la interacción laboral" (variable 15). Es decir, es en estas tres variables, según los encuestados españoles, donde radican los problemas de comunicación más importantes con los marroquíes.

Por el contrario, los marroquíes opinan que los problemas de comunicación más relevantes con los españoles radican en "utilizar el lenguaje adecuado para situaciones formales e

informales" (variable 13), "saber cuándo debe pasar de la interacción social a la interacción laboral" (variable 15), y "llevar a cabo rituales sociales: breves conversaciones, saludos, felicitaciones, etc." (variable 14).

Las variables en las que hay diferencias significativas entre ambos grupos, es decir, las que permiten clasificar correctamente a españoles y marroquíes, son las siguientes: la 10 ("Conocer las normas que regulan los turnos de intervención cuando se habla con otra persona"), la 21 ("Mostrar sensibilidad hacia los asuntos de España y hacia sus valores sociales, culturales o políticos"), la 11 ("Saber cuándo puede interrumpir o quitar la palabra a otra persona"), la 2 ("Demostrar habilidades de escucha activa"), la 6 ("Distinguir los hechos de las opiniones"), la 7 ("Identificar las ideas principales en un mensaje"), la 16 ("Mantener el control y la objetividad en situaciones de conflicto"), la 17 ("Hacer preguntas o buscar información de manera educada y amable") y la 23 ("Demostrar aceptación y apertura hacia las diferencias culturales").

De estas variables, dos han aparecido anteriormente: la 10 ("Conocer las normas que regulan los turnos de intervención cuando se habla con otra persona"), que es considerada el segundo problema por los españoles, y la 16 ("Mantener el control y la objetividad en situaciones de conflicto"), que es considerado el principal problema.

Las variables 1, 3-9, 12, 17-20 y 22-23, a tenor de los datos obtenidos, no plantean problema a la hora de la comunicación entre españoles y marroquíes.

5. CONCLUSIONES

Los resultados indican que existen diferencias en las percepciones de los problemas de comunicación entre marroquíes y españoles. Se trata de matices de una misma realidad que manifiestan dos formas distintas de entender las relaciones sociales que evidentemente tienen una gran incidencia en las relaciones laborales.

Los marroquíes consideran que tienen problemas en aspectos relacionados con la distinción entre comunicación formal e informal. Este problema de no-distinción en el terreno del lenguaje (variable 13) tiene su correlato a la hora de no saber cuándo pasar de la interacción laboral a la social (variable 15); más formal aquella, más informal esta. Es en este contexto de indistinción donde hay que ubicar asimismo los problemas que tienen en el ámbito de los rituales sociales (variable 14). Estos resultados coinciden con la percepción de los directivos saudíes respecto a los americanos (Aldeman & Lustig, 1981)

Los españoles, en cambio, perciben que el principal problema en los procesos de comunicación está ligado básicamente a dos cuestiones. Primera, a la falta de objetividad en la

comunicación que muestran los marroquíes (variable 16) y, segunda, a la dificultad que presentan en los procesos de regulación de las conversaciones (variable 10).

Las dos cuestiones planteadas por los españoles se relacionan con el problema de la indistinción observado por los marroquíes. En este sentido, puede advertirse que la objetividad está más relacionada con las relaciones laborales y, en cambio, la subjetividad, con las sociales. Asimismo, en las relaciones sociales la conversación está menos controlada, es más informal; en cambio, en las laborales está más controlada, es más formal.

Si a estos problemas parciales, es decir, los que expresan por separado españoles y marroquíes, se les suman los comunes (demostrar habilidades de escucha activa y saber cuándo interrumpir una conversación), se observa que toda la problemática de la comunicación entre españoles y marroquíes gira en torno a la cuestión de la formalidad-informalidad.

Si se interpretan los resultados en el marco de los estudios de Hofstede se aprecia que el grado de formalidad-informalidad, que polariza los problemas de comunicación entre españoles y marroquíes, se relaciona, en gran medida, con la cuarta dimensión (el control de la incertidumbre) y la primera (la distancia jerárquica) (Hofstede, 2001).

El control de la incertidumbre se relaciona con los problemas derivados de la ambigüedad. Los países con un acentuado control de la incertidumbre tienen mayor necesidad de normas formales y exactas. En el contexto de las empresas, cuando los individuos tienen una alta aversión a la incertidumbre, presentan una gran necesidad de regular el comportamiento y las relaciones con sus subordinados mediante normas (Hofstede, 2001). En cambio, los que presentan un menor control social parecen sentir cierto rechazo hacia las normas formales. En este sentido, la sociedad marroquí presenta un menor control de la incertidumbre que la española. Por ello, los marroquíes dicen tener problemas a la hora de utilizar un lenguaje adecuado a las situaciones formales e informales (variable 13), situaciones que para los españoles, con un mayor control de la incertidumbre, resultan perfectamente diferenciadas.

Este mismo escaso control de la incertidumbre es lo que determina que los españoles observen que los marroquíes no mantienen el control y la objetividad en situaciones conflictivas (variable 16). Estos, con un control de la incertidumbre más laxo, no distinguen lo objetivo de lo subjetivo, lo social de lo personal, distinciones que para los españoles, con un control de la incertidumbre más acentuado, son evidentes. Según lo anterior, se confirma, pues, la primera hipótesis.

Respecto a la segunda hipótesis, la sociedad marroquí presenta una mayor distancia jerárquica que la española. Esta mayor distancia provoca que los marroquíes mantengan las distancias con sus superiores, lo que, a su vez, les genera, en primer lugar, dificultades con directivos más participativos y próximos en los procesos de comunicación y, luego,

confusión a la hora de interpretar los reguladores de la comunicación tanto formal como informal. Si la distancia jerárquica es elevada, son los directivos los que comunican de forma descendente y los que deben regular el proceso de comunicación. De ahí que las principales dificultades aparezcan en las variables 13, 14 y 15.

Lo mismo sucede en el paso de la interacción social a la laboral (variable 15). La mayor distancia jerárquica, por parte de los marroquíes, da lugar a que esperen que sea el directivo en que regule el paso de la interacción social a la laboral o regulan los turnos de intervención en las conversaciones (variables 10 y 11). Esta ambigüedad, a su vez, incide en la práctica de los rituales sociales (variable 14). En este sentido, puede observarse que también se confirma la segunda hipótesis.

Existe, por tanto, una relación directa entre las dimensiones culturales de los países y la percepción de los problemas en los procesos de comunicación. En consonancia con las propuestas de Adelman y Lustig (1981), resulta indispensable incluir en la formación –tanto de los directivos expatriados como de los locales– aspectos interculturales que faciliten los procesos de comunicación. En el caso de las relaciones España-Marruecos, en la formación de los operarios debe insistirse, desde un punto de vista general, en los diferentes modos de entender el mundo y, desde un punto de vista concreto, en la importancia de la distinción entre lo formal y lo informal con sus correspondientes correlatos en la forma de organizar la conversación y los rituales sociales a la hora de gestionar la conversación.

España y Marruecos son países muy próximos geográficamente, aunque, en determinadas cuestiones culturales, resultan lejanos. Dada la creciente importancia de las relaciones comerciales entre España y Marruecos, resulta necesario promover más investigaciones empíricas en este sentido, con el objeto de facilitar la comunicación entre directivos de los dos países y normalizar las relaciones entre ambas naciones, a veces distorsionada por el desconocimiento y la desinformación.

En última instancia, la importancia estratégica que representa Marruecos para España y también para la Unión Europea justifica y, en cierto modo, exige profundizar en los aspectos interculturales con el objetivo de incrementar la eficiencia organizativa y la transmisión del conocimiento mediante procesos de comunicación interpersonal que contemplen la diversidad. La adquisición de conocimientos cada vez más precisos y amplios acerca de la cultura del otro es una forma de agilizar los procesos de comunicación y evitar malentendidos que puedan incidir en las relaciones y en la productividad laboral.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Adelman, M. & Lustig, M. (1981). Intercultural communication problems as perceived by Saudi Arabian and American managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 5, 349-364.
- Affaya, N. & Guerraoui, D. (2006). *La imagen de España en Marruecos*. Barcelona: Fundación CIDOB.
- Ali, A. J. (1993). Decision-making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives. *International Studies of Management & Organization*, 23(3), 53-73.
- Amirah, H. (2014). *España-Marruecos, sintonía real y mucho por hacer*. Real Instituto Elcano. Recuperado de <http://realinstitutoelcano.org>.
- Baldwin, J. R. & Hunt, S. K. (2002). Information Seeking Behavior in Intercultural and Intergroup Communication. *Human Communication Research*, 28(2), 272-286.
- Barkay, R. (1984). *Cristianos y musulmanes en la España medieval. El enemigo en el espejo*. Madrid: Rialp.
- Bauman, Z. (2013). *La cultura en el mundo de la modernidad*. México: Fondo de Cultura Económico.
- Bolda, R. A. (1990). Correlates of personal productivity of supervisors: Perceptions of American and Japanese Managers. *Current Psychology*, 9(4), 339-345.
- Bunes, M. A. (1989). *La imagen de los musulmanes y del norte de África en la España de los siglos XVI y XVII. Los caracteres de una hostilidad*. Madrid: CSIC.
- Busquet, J. (2006). Reflexiones en torno a la concepción humanista y antropológica de la cultura. *Questiones Publicitarias*, 11, 95-109.
- Corm, G. (2004). *La fractura imaginaria. Las falsas raíces del enfrentamiento entre Oriente y Occidente*. Barcelona: Tusquets.
- Cuervo-Cazurra, Á. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Univer-sia Business Review-Actualidad Económica*, 23, 18-29.
- Driessen, H. (1987). Images of Spanish colonialism in the Rif. An essay in Historical Anthropology and Photography. *Critique of Anthropology*, 7(1), 53-66.
- EXTENDA (2014). *Fichapaísmarruecos 2014*. Retrieved February 25, 2014. Recuperado de http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-exterior/Ficha_Pais_Marruecos_2015.pdf

- Feghali, E. (1997). Arab cultural communication patterns. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(3), 345-378.
- Fieldhouse, D. K. (1989). *Economía e imperio. La expansión de Europa (1830-1914)*. Madrid: Siglo XXI.
- Geertz, C. (1991). *La interpretación de las culturas. Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura*. Barcelona: Gedisa.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. & Bollinger, D. (1987). *Les differences culturelles dans le management*. París: Les Éditionsd'Organisations.
- Hu, Y. & Fan, W. (2011). An exploratory study on intercultural communication research contents and methods. A survey based on the international and domestic journal papers published from 2001 to 2005. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 554-566.
- Lugan, B. (2000). *Histoire du Maroc des origines à nos jours*. Paris: Perrin-Critérión.
- Malinowski, B. (1981). *Teoría científica de la cultura*. Barcelona: Edhasa.
- Martín-Corrales, E. (2002a). *La imagen del magrebí en España. Una perspectiva histórica (siglos XVI-XX)*. Barcelona: Edicions Bellaterra.
- Martín-Corrales, E. (Ed.) (2002b). *Marruecos y el colonialismo español (1859-1912). De la guerra de África a la "penetración pacífica"*. Barcelona: Edicions Bellaterra.
- Mattelart, A. (2005). *Diversité cuturelle et mondialisation*. Paris: Editions la Découverte.
- Moré, I. (2014). *El escalón económico entre vecinos. El caso España-Marruecos*. Real Instituto Elcano. Recuperado de <http://realinstitutoelcano.org>.
- Neuliep, J. W. & Johnson, M. (2016). A cross-cultural comparison of Ecuadorian and United States face, facework, and conflict styles during interpersonal conflict: An application of face-negotiation theory. *Journal of International and Intercultural Communication*, 9(1), 5-19.

- Pelled, L. H. & Xin, K. R. (1997). Work values and their human resource management implications: A theoretical comparison of China, Mexico, and the United States. *Journal of Applied Management Studies*, 6(2), 185-198.
- Pennell, C. R. (2005). *Morocco. From Empire to Independence*. London: OneWorldl.
- Perceval, J. M. (1997). *Todos son uno. La imagen del morisco en la historiografía española durante los siglos XVI y XVII*. Almería: Instituto de Estudios Almerienses.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Vergara.
- Rodrigo, M. (1999). *Comunicación intercultural*. Madrid: Anthropos.
- Rosenzweig, P. (1998). Managing the new global workforce: Fostering diversity, forging consistency. *European Management Journal*, 16(6), 644-652.
- Ruben, B. D. & Kealey, D. J. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 15-48.
- Samovar, L. A., Porter, R. E. & Jain, N. C. (1981). *Understanding intercultural communication*. Belmont, California: Wadsworth Publishing.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. P. Zanna, M. P. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 7-65). San Diego: Academic Press.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness. Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43
- Tran, B. (2016). Communication (Intercultural and Multicultural) at Play for Cross Cultural Management within Multinational Corporations (MNCs). En Z. Norhayati & A. Asmat (Ed.), *Handbook of Research on Impacts of International Business and Political Affairs on the Global Economy* (p. 62-92). New York: IGI Global. Recuperado de <http://www.igi-global.com/chapter/communication-intercultural-and-multicultural-at-play-for-cross-cultural-management-within-multinational-corporations-mncs>
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. New York: McGraw Hill.
- Wardrope, W. (2005, October). Beyond Hofstede. Cultural applications for communicating with Latin American businesses. Proceedings of the Association for Business Communication Annual Convention, 13, 54-62.