



La organización lingüística de la empresa multinacional: el español como lengua funcional

ÁREA: 2
TIPO: Teoría

Linguistic organization within multinational firms: the role of spanish as functional language
A organização linguística da empresa multinacional: o espanhol como língua funcional

AUTORES

Juan José Durán-Herrera

Universidad Autónoma de Madrid, España
juanjose.duran@uam.es

Cristina López-Duarte

Universidad de Oviedo, España
clduarte@uniovi.es

Marta María Vidal-Suárez¹

Universidad de Oviedo, España
mmvidal@uniovi.es

1. Autora de contacto:
Universidad de Oviedo;
Facultad de Comercio,
Turismo y CC Sociales;
Av. Luis Moya, 261; 33203
Gijón- Asturias, España.

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis exploratorio del papel del idioma español como lengua funcional o "linking language" para las empresas multinacionales. A tal efecto, se lleva a cabo un análisis del diseño del sistema de comunicación en una empresa multinacional —selección de la/s lengua/s funcional/es, análisis de la amplitud e intensidad de las mismas—, así como del incremento de costes que supone la coexistencia de varias lenguas funcionales. El estudio se completa con un análisis de naturaleza exploratoria realizado a partir de la información proporcionada al respecto por una serie de multinacionales españolas.

This paper seeks to explore the role of Spanish as functional and linking language for multinational firms. The paper analyzes the communication system within a multinational (choice of functional languages and each language's scope and intensity) and studies the way in which coexistence of different languages increase communication costs. An exploratory empirical study performed over a selected sample of Spanish multinationals is carried out.

O presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise exploratória do papel do idioma espanhol como língua funcional ou linking language para as empresas multinacionais. Para esse efeito, é realizada uma análise do desenho do sistema de comunicação numa empresa multinacional —seleção da(s) língua(s) funcional(ais), análise da amplitude e intensidade das mesmas—, assim como do aumento de custos que implica a coexistência de várias línguas funcionais. O estudo é completado com uma análise de natureza exploratória realizado a partir da informação disponibilizada a esse respeito por um conjunto de multinacionais espanholas.

DOI
10.3232/GCG.2013.V7.N2.01

RECIBIDO
09.05.2013

ACEPTADO
01.07.2013

1. Introducción

El presente trabajo realiza una primera aproximación al papel de la lengua en el proceso de crecimiento internacional de las empresas españolas y, más en concreto, al potencial papel del español como lengua funcional (LF) para las multinacionales españolas.

La lengua es el medio por excelencia a través del cual la sociedad intercambia información y configura los diferentes contratos en los que se explicitan las condiciones negociadas y pactadas en los intercambios. En este sentido, trasciende de ser un mero medio de comunicación a erigirse en una forma de coordinar comportamientos. De hecho, la lengua es una de las principales características que definen una cultura, permitiendo resaltar de manera inmediata la existencia de diferencias entre culturas nacionales. Así, la distancia en los valores culturales viene influida directamente por la (ausencia de) similitud lingüística que se manifiesta en la existencia de analogías gramaticales, vocabularios superpuestos, léxicos compartidos, etc. (West y Graham, 2004).

La diversidad lingüística ha sido tradicionalmente englobada en el concepto de distancia cultural¹, lo que ha derivado en que el volumen de trabajos que analizan el papel individualizado que la lengua juega en los procesos de crecimiento internacional resulte muy escaso. Sin embargo, las aproximaciones y medidas de distancia cultural más frecuentemente utilizadas en el campo de la Gestión Internacional no incorporan de forma explícita dimensiones relacionadas con la lengua —véanse los modelos desarrollados por Hofstede (1980, 2001), Hofstede *et al.* (2010), House *et al.* (2004) y Schwartz (1994), a título de ejemplo.

Con el fin de aproximarnos al papel de la lengua en los procesos de expansión internacional, se realiza, en primer lugar, una revisión del concepto de lengua funcional en el marco de una empresa multinacional, así como de las características (amplitud e intensidad) de la misma. A continuación, se lleva a cabo un análisis del potencial incremento de los costes derivados de la coexistencia de diversas lenguas funcionales en una empresa multinacional (EMN). El estudio finaliza presentando la información proporcionada al respecto por un grupo seleccionado de multinacionales españolas, así como las reflexiones que de la misma se derivan.

2. El papel de la lengua funcional en una organización multilingüe

Tal y como apuntan Luo y Shenkar (2006), la empresa multinacional debe diseñar un sistema de comunicación cuyo primer elemento es la elección de la/s lengua/s funcional/es que van a ser empleadas en el marco de la organización. La amplitud y el grado de intensidad con que cada una de esas lenguas va a ser utilizado constituyen los restantes elementos del mencionado sistema.

1. La distancia cultural existente entre dos naciones constituye un factor ampliamente analizado en la literatura sobre expansión internacional —véase Harzing (2003) y Shenkar (2001) para una exhaustiva revisión al respecto.

PALABRAS CLAVE

Empresa multinacional, lengua funcional, español, costes de comunicación

KEY WORDS

Multinational firm, functional language, Spanish, communication costs

PALAVRAS-CHAVE

Empresa multinacional, língua funcional, espanhol, custos de comunicação

CÓDIGOS JEL

F21, F23, M16

La lengua funcional es la lengua formalmente elegida para el desarrollo de la comunicación oral y escrita en cada unidad de la empresa multinacional, bien para su comunicación interna, bien para la comunicación con la matriz u otras filiales. En la medida en que la LF se determina a nivel de unidad, la organización debe seleccionar la LF para la empresa matriz, así como para cada una de las subsidiarias localizadas en el exterior. La amplitud o extensión en el grado de utilización de una determinada LF hace referencia al volumen de subsidiarias y miembros de la organización dispersos geográficamente que utilizan dicha lengua para comunicarse. Por su parte, la intensidad se refiere a la frecuencia con que dicha lengua es utilizada para la comunicación entre diferentes miembros de la EMN, así como a la complejidad, riqueza y extensión de los mensajes que se transmiten en dicha lengua (Luo y Shenkar, 2006).

La coexistencia de diferentes lenguas funcionales dentro de la multinacional se deriva de la necesidad de alcanzar un equilibrio entre la integración global de las diferentes unidades de la organización y la capacidad de respuesta y adaptación a cada país receptor y mercado local. En este sentido, tanto el grado de transnacionalidad de la estrategia seguida por la empresa multinacional, como el rol estratégico asignado a cada filial juegan un papel fundamental en la selección de las lenguas funcionales. Lógicamente, tal coexistencia deriva en un incremento de los costes de coordinación y gestión de la EMN.

En primer lugar, la diversidad lingüística incrementa las dificultades de la empresa inversora para acceder e intercambiar información en el mercado receptor, así como para negociar con agentes locales, sean éstos suministradores de recursos, consumidores, competidores, potenciales socios, empresas locales susceptibles de ser adquiridas...; es decir, incrementa los denominados costes *ex ante* o *a priori* inherentes a las transacciones (Kostova y Zaheer, 1999). En este sentido, y como punto de partida, los agentes implicados en el proceso deben comenzar por determinar formalmente cuál va a ser la lengua en la que va a llevarse a cabo el proceso de comunicación entre las partes. La elección de la lengua materna de una de las partes como LF para el proceso de obtención de información y negociación da lugar a una situación en la que una de las partes accede y controla de forma más sencilla y rápida la información relevante y disfruta de una posición más favorable para tomar decisiones relativas a la negociación. Incluso en el caso de que la LF elegida sea un tercer idioma distinto de las lenguas maternas de ambas partes implicadas, los costes relativos al proceso de obtención de información y negociación sufren un importante incremento.

Por lo que respecta a los costes *ex post* o *a posteriori*, tanto los relativos a la integración de activos y personas, como los relacionados con las actividades de control y logro de un comportamiento cooperativo (no oportunista o aprovechado) por parte de los agentes locales se ven incrementados en contextos de diversidad lingüística.

En relación con el proceso de integración de activos, cabe mencionar que la LF elegida y el grado de competencia en la misma que muestran las diferentes partes implicadas en el proceso de comunicación se erige en un factor fundamental para la que tales partes compartan la definición de una misma realidad (Babcock y Du-Babcock, 2001; Phillips *et al.*, 2004). Cuando ambas partes no son igualmente competentes en la LF elegida para el proceso de comunicación, resultan frecuentes las situaciones en las que la información deseada se transmite de forma únicamente parcial —lo que se conoce en la literatura al respecto como *filtración*— o en las que dicha información sufre una alteración en su contenido durante el proceso de comunicación —proceso de

distorsión— (Marschan-Piekkari *et al.*, 1997). En definitiva, la existencia de barreras lingüísticas entre ambas partes puede derivar no sólo en una inhibición o alteración de los flujos de información que dificulte la integración de activos y conocimientos, sino también en una pérdida de credibilidad y confianza entre las partes (Harzing y Feely, 2008), particularmente relevante en los procesos de cooperación entre empresas y en las adquisiciones.

La diversidad lingüística entre las partes implicadas puede derivar, asimismo, en conflictos relacionados con la gestión de los recursos humanos y la integración de los mismos: de un lado, la lengua se puede erigir en una fuente de poder para algunos individuos; del otro, puede dar lugar a la creación de grupos o facciones en el seno de la organización. Así, en un contexto de negocios internacionales las habilidades lingüísticas pueden proporcionar a algunos individuos oportunidades y/o situaciones de poder de las que carecerían en otros contextos —véase, por ejemplo, Marschan-Piekkari *et al.* (1997, 1999a, 1999b), Andersen y Rasmussen (2004), Welch *et al.* (2005), Luo y Shenkar (2006), Harzing y Feely (2008). Dicha habilidad les proporciona no sólo el acceso a información relevante a la que no accederían de no existir la diversidad lingüística, sino la capacidad para controlar el flujo y transferencia de tal información y, por ende, de influenciar los procesos de gestión y toma de decisiones al margen de la jerarquía y estructura de autoridad establecidos. Adicionalmente, la diversidad lingüística constituye un factor susceptible de potenciar la creación de grupos entre los recursos humanos implicados en el proyecto (Harzing y Feely, 2008), dando lugar a la aparición de facciones en torno a cada una de las lenguas —véanse, por ejemplo, Marschan-Piekkari *et al.* (1997, 1999a, 1999b), Fredriksson *et al.*, (2006), Barner-Rasmussen y Björkman (2007) y Harzing y Feely (2008). En la medida en que la lengua compartida constituye el principal factor cohesionador de cada uno de los grupos, la comunicación y el desarrollo de relaciones interpersonales se facilita dentro de cada una de las facciones y se dificulta entre miembros de diferentes grupos, dando lugar, en última instancia, a la generación de tensiones entre los mismos, al bloqueo de la comunicación y la cooperación entre ellos e, incluso, a la aparición de sentimientos de exclusión (“nosotros” frente a “ellos”).

También la eficacia de los mecanismos de control dirigidos a garantizar el correcto desarrollo de las actividades realizadas en el mercado receptor depende de la calidad de la comunicación entre filial y matriz. Así, la misma dependerá en gran medida del uso de una LF compartida, incrementándose los costes inherentes a esta actividad en contextos de diversidad lingüística.

3. El papel del español como lengua funcional

Tal y como queda reflejado en el epígrafe anterior, la coexistencia de varias lenguas funcionales en una misma organización da lugar a un importante incremento en los costes comunicación. En este sentido, cobra importancia la potencial existencia de una lengua susceptible de actuar como lengua funcional o *linking language* en el conjunto de la organización multinacional; es decir, la existencia de una LF cuya amplitud se extienda a todas las unidades de la empresa multinacional, aún cuando éstas se encuentren dispersas geográficamente.

Tal y como señalan Fredriksson *et al.* (2006) y Harzing y Feely (2008), el inglés constituye una lengua dominante en el campo de la gestión internacional, lo que ha conducido a que el mismo se convierta en la *lingua franca* en el contexto de los negocios. No obstante, otras lenguas desarrollan o pueden desarrollar tal función, en particular, en determinadas regiones; tal es el caso del español (Babcock y Du-Babcock, 2001).

Según la UNESCO (2010), la importancia internacional de una lengua puede medirse en función de diversas variables; entre ellas, el número de países en los que la misma constituye la lengua materna para un porcentaje relevante de población, el volumen total de personas que la hablan a nivel mundial y el volumen de traducciones realizadas a otros idiomas, por citar algunas de las más relevantes. Siguiendo a Demirbag *et al.* (2007) una lengua se define como principal o relevante en el marco de un determinado país cuando se cumple alguna de las dos siguientes condiciones: (I) que constituya el vehículo habitual de comunicación para al menos un 20% de la población del mismo y (II) que tenga el carácter de oficial en tal país. Por su parte, la relevancia económica y demográfica que a nivel internacional presenta una lengua —*la superioridad global* de la misma en términos de Harzing y Feely (2008)— constituye un factor determinante de su potencial uso como LF en el marco de las empresas multinacionales. Lógicamente, y dada su naturaleza de bien público no rival, el valor de una lengua se incrementa a medida que lo hace el número de usuarios de la misma (García Delgado *et al.*, 2007). Tal incremento da lugar a la generación de externalidades de red (Church y King, 1993; Reksulak *et al.*, 2004), al tiempo que genera incentivos para su aprendizaje como segunda lengua en terceros países. Así, cuanto mayor sea el “club de un idioma”, mayor será el valor asociado a la pertenencia al mismo; de igual forma, cuanto mayor sea el prestigio de tal idioma (entendido en términos del potencial económico del mismo y de los países que lo utilizan como lengua principal), mayor será el incentivo para su aprendizaje como segunda lengua por parte de los no nativo-parlantes.

En este sentido, el español ofrece una serie de características singulares que le confieren un carácter estratégico doble como potencial lengua funcional: a nivel internacional, por su relevancia relativa y, a nivel regional, por su elevado grado de unidad.

En relación al primero de estos aspectos, cabe señalar que el español cuenta con 450 millones de personas que lo utilizan como lengua materna, constituyendo el cuarto idioma del mundo en el ranking al respecto. Así, únicamente el chino (mandarín, wu, cantonés), el inglés y el hindi cuentan con mayor volumen de hablantes “nativos” que aquél. Cabe matizar, a tal efecto, que si bien el chino y el hindi constituyen la lengua materna de un superior número de personas, la utilización de ambos se circunscribe en gran medida a un único país, resultando su uso particularmente reducido fuera de las fronteras del mismo. Por el contrario, el español es lengua oficial en 21 países² y cooficial en otros 3 más —adicionalmente, si bien no cuenta con rango de oficialidad, el español constituye el segundo idioma en EE.UU. y Brasil, al contar ambos países con una importante comunidad de hispano hablantes. En el caso concreto de EE.UU., el volumen de población hispanohablante asciende al 15% del total, lo que constituye un colectivo no sólo particularmente numeroso (erigiéndose en la segunda comunidad nacional de hispanohablantes³, sino de elevada relevancia económica —el poder adquisitivo de este colectivo alcanza un volumen superior al PIB de países como México o Canadá y el volumen de empresas vinculadas

2. El español asciende al tercer puesto del ranking (por detrás únicamente del inglés y el francés) cuando la clasificación se lleva a cabo en función del número de estados o países que utilizan la lengua como idioma oficial.

3. Tal comunidad es únicamente inferior a la de México y, por tanto, superior a la de numerosos países en los que el español constituye la lengua oficial hablada mayoritariamente por la población, entre ellos España.

al mismo es de unos 2 millones. Adicionalmente, el estudio del español como segunda lengua ha recibido un gran impulso en las últimas décadas —véase Moreno y Otero (2010)⁴. El español constituye, asimismo, una de las seis lenguas oficialmente utilizadas en la ONU, así como una de las lenguas propias reconocidas en la UE.

Por su parte, la elevada unidad u homogeneidad del idioma constituye una gran fortaleza del mismo. Dos son los factores que contribuyen en mayor medida a la existencia de tal unidad: (I) El carácter policéntrico de la autoridad lingüística mediante las Academias de la Lengua Española (22 en todo el mundo), así como el elevado grado de cooperación entre éstas. El proceso de búsqueda de la unidad del español ha conducido a disponer de diccionario, ortografía y gramática únicos, así como a un elevado grado de homogeneidad sintáctica, fonética y ortográfica. (II) La existencia de grupos empresariales de comunicación hispanoparlantes de ámbito multinacional no sólo de origen hispano (PRISA, Clarín, Televisas), sino también anglosajón (Time Warner, por ejemplo). Cabe esperar que cuanto mayor sea el grado de multinacionalización de las empresas y medios de comunicación, más evidente se hace la importancia de disponer de una lengua multinacional unificada. Cabe mencionar en este sentido, que la potencial contribución que internet pueda realizar a este respecto aún está aún desarrollándose, ya que a pesar de que el español constituye la tercera lengua más utilizada en la red, tan sólo el 25% de los hispanohablantes tienen acceso a internet y la dotación de contenidos en la misma resulta muy inferior a la existente en las dos lenguas más utilizadas —inglés y chino (Internet World Stats, 2010).

En definitiva, el español constituye una lengua unificada en más de veinte países y cuenta con un creciente volumen de usuarios fuera de éstos, especialmente en EE.UU. y Brasil.

4. Un estudio en centros de trabajo de empresas del Reino Unido

Al objeto de realizar un primer estudio de naturaleza exploratoria que permitiera identificar la/s lengua/s funcional/es utilizadas por las multinacionales españolas y sus subsidiarias, se diseñó un cuestionario que se dirigió a una muestra seleccionada de 22 empresas no financieras y 4 empresas financieras con notable presencia en el exterior y que mostraron su interés en participar en el estudio —entre ellas, BBVA, BSCH, Campofrío, Cintra, Endesa, Gas Natural Fenosa, Grupo Antolin, Repsol, Sol Meliá y Telefónica. En el mismo se solicitaba información para cada una de las filiales en el exterior sobre el idioma local del país receptor y las lenguas funcionales utilizadas para la comunicación interna de la filial, así como para la comunicación con la matriz y otras filiales. Adicionalmente, se solicitó información sobre la nacionalidad de los principales

4. Únicamente a título de ejemplo, estos autores apuntan en su Atlas del español en el mundo la existencia de 18 millones de personas hablantes de español en el marco de la Unión Europea (dejando al margen España), de los que únicamente 2,4 millones dominan este idioma como lengua materna.

5. Los grupos Prisa y Godó se han aliado para dar origen a Unión Radio (80% Prisa, 20% Godó) que constituye la mayor radio del mundo hispanoparlante, sumando 28 millones de oyentes y 1.095 emisoras entre las propias de la sociedad conjunta (Unión Radio) y las asociadas a ésta. De las mismas, 620 se localizan en América. En concreto, en EEUU se ubican dos emisoras (Miami y Los Angeles) y 47 afiliadas.

6. En una entrevista publicada en el diario Expansión (13 de septiembre 2006) el Director General y Vicepresidente del servicio en Lengua Española de la cadena estadounidense CNN señalaba la relevancia de la cadena como elemento unificador de las audiencias de la región.

directivos de las filiales, el grado de utilización de expatriados, el grado de conocimiento de la lengua materna de la matriz por parte de directivos y mandos intermedios de las filiales y el grado de desarrollo por parte de la EMN de programas de formación en la lengua materna de la matriz dirigidos a directivos y mandos intermedios de las filiales.

Las respuestas obtenidas apuntan, además de a la obvia utilización del español como lengua funcional para la comunicación entre la matriz y las filiales en el caso de las inversiones localizadas en América Latina, a una utilización generalizada del mismo como LF en el caso de las subsidiarias localizadas en Brasil y Portugal. En el caso de las filiales localizadas en Estados Unidos, Francia, Italia y Marruecos la elección del español como LF pierde peso respecto al grupo anterior, si bien mantiene una presencia en un número significativo de filiales. De hecho, se han constatado algunas excepciones en las que el español constituye la LF elegida para la comunicación entre matriz y filial en algunas subsidiarias localizadas en Rusia, Suiza e, incluso, China —probablemente consecuencia de la influencia de directivos españoles expatriados en el país receptor.

En la mayor parte de los países europeos, así como en el resto del mundo, el inglés es la lengua adoptada como LF para la comunicación entre la empresa matriz y la filial, si bien en algunos casos la lengua local del mercado receptor juega también un papel relevante (caso de algunas filiales localizadas en Austria, Alemania, Francia y Bélgica). Asimismo, se dan casos en que se emplea más de una LF para la comunicación filial-matriz especialmente español-inglés, portugués-español e, incluso, español-portugués-inglés (alguna filial en Brasil) y español-francés (Marruecos, Argelia).

Las respuestas proporcionadas por multinacionales españolas que cuentan con filiales localizadas en países anglosajones parecen apuntar al hecho de que los directivos y mandos intermedios “locales” de las mismas se muestran más reacios a aprender la lengua materna de la empresa matriz que los procedentes de otras áreas, fruto de la aceptación de la supremacía del inglés como *lingua franca* internacionalmente aceptada en el ámbito empresarial. Exactamente lo contrario se constata en el caso de directivos locales que desempeñan su actividad en filiales localizadas en los países de reciente incorporación a la Unión Europea. Estos directivos muestran una gran disposición al aprendizaje de la lengua materna de la empresa matriz, al considerar que el conocimiento y dominio de la misma no sólo juega un papel fundamental en sus posibilidades personales de promoción dentro de la empresa, sino que constituye una herramienta básica para lograr la correcta integración de las filiales en la organización y cultura de la multinacional —caso, por ejemplo, de los directivos locales de las filiales de Gas Natural Fenosa en diversos países del este europeo. La empresa apunta a que la práctica totalidad de los mismos hablan correctamente el español, consecuencia no sólo de los programas de formación al respecto ofrecidos por la compañía, sino de la propia iniciativa personal de los empleados.

Buena parte de las empresas encuestadas apuntan a la existencia de programas corporativos dirigidos a fomentar el aprendizaje del español por parte de los directivos de filiales localizadas en países no hispanoparlantes, en algunos casos no sólo mediante la oferta de cursos de distinta naturaleza, sino también mediante programas de asignaciones internacionales que permiten la estancia de empleados de las filiales en España —caso, por ejemplo, de Endesa. También el empleo de expatriados procedentes de la matriz contribuye al desarrollo de tales programas de formación —caso, por ejemplo, del Grupo Sabadell. Mención especial merece el Grupo Antolín,

en el que la lengua funcional elegida para la comunicación entre la matriz y todas las filiales localizadas en el exterior es el inglés, independientemente del país en el que se localicen las mismas y de la lengua funcional que se utilice para la comunicación interna en cada filial.

Lógicamente, la coexistencia de diversas lenguas funcionales deriva en un notable incremento de costes, no sólo de los costes directos derivados de la realización de traducciones y contratación de intérpretes, sino también de los costes derivados de los ya mencionados procesos de filtración y distorsión. Así, la información transmitida por la empresa matriz a la filial en la LF seleccionada para la comunicación entre ambas no siempre es traducida íntegra y correctamente a la LF utilizada internamente en el seno de la matriz y viceversa. De igual forma, la coexistencia de diferentes lenguas permite el acceso a información relevante a determinadas personas en base exclusivamente a sus habilidades lingüísticas, generando problemas de jerarquía o autoridad.

5. Reflexiones y futuras líneas de investigación

La lengua no es sólo un vehículo de comunicación e intercambio de información, sino que constituye un instrumento que permite explicitar normas de comportamiento y condiciones de intercambio.

La empresa multinacional puede ser monolingüe o multilingüe. La primera es aquella que únicamente tiene filiales en el exterior localizadas en países del mismo dominio lingüístico, mientras que la segunda es, obviamente, una organización con filiales situadas en países con diferente idioma. En este sentido, la multinacional puede ser multilingüe en lo concerniente a la comunicación e intercambio con los diferentes *stakeholders* locales (accionistas o inversores, empleados, clientes, proveedores, Administraciones Públicas y sociedad en general), si bien puede ser monolingüe a efectos internos, es decir, a los efectos de la comunicación (oral y escrita) intra-empresa: entre matriz y filiales. Ello depende de la LF elegida para desarrollar la comunicación en el seno de la empresa, así como de la amplitud e intensidad de la misma.

Así, la empresa multinacional ha de elegir una lengua funcional estratégica para la toma de decisiones y para la coordinación y control de la red internacional de filiales que tiene la organización. Teniendo en cuenta que la interdependencia entre filiales de la EMN se manifiesta, entre otros aspectos, por los flujos de conocimientos e información entre ellas, la utilización de una única lengua funcional puede minimizar los costes de transacción internos al sistema. Esta única lengua funcional puede coincidir con la del país de origen (sede central) de la EMN o bien ser una tercera lengua. En este sentido, los directivos de las filiales constituyen una pieza clave para la transferencia y uso local de la ventaja competitiva de la EMN y para el diseño/definición del rol estratégico asignado a la filial. Así, para una filial ejecutora de actividades la intensidad y extensión de la lengua funcional es menor que en el caso de una filial estratégica. En este último caso los flujos de información y de transferencia de conocimiento son en doble dirección y tienen un carácter más relevante por cuanto que están directamente relacionados con la ventaja competitiva nuclear de la empresa.

En ambos casos se puede pensar en términos de una perspectiva lingüística de carácter transnacional: integración global con base en la LF de la matriz y adaptación local a través de la LF local o doméstica de cada filial. En cualquier caso, la EMN ha de ser consciente de las barreras lingüísticas que se pueden producir en el ámbito interno de la empresa —incluso entre aquellos que conocen y tiene una alta capacitación en la lengua del otro—, que puede provocar falta de comprensión e, incluso, procesos de filtración y distorsión.

El idioma español ofrece un carácter estratégico de LF en una doble vertiente: a nivel regional, por su elevado grado de unidad, y a nivel internacional, por su relevancia relativa. En el primer caso, por el número de países en que es lengua materna y segundo idioma. En el segundo, por el número creciente de personas de terceros países que lo hablan. Según los datos disponibles sobre la distribución geográfica de las filiales en el exterior de las multinacionales españolas, nos encontramos con que en torno a dos tercios del total están localizadas en países de habla no hispana; perfil no muy diferente al mostrado por la distribución geográfica del conjunto de la inversión directa española en el exterior. De los resultados de nuestra primera aproximación exploratoria referida a multinacionales españolas se deriva que el español es utilizado en gran medida como lengua funcional de filiales en el exterior, bien en solitario, bien en coexistencia con otra LF (local o de un tercer país). También hemos observado que, en la zona no hispana, la LF por excelencia es el inglés, a veces utilizada conjuntamente con el español, probablemente debido a la existencia de expatriados de habla hispana. De igual forma, se constata que numerosas empresas cuentan con programas dirigidos a facilitar el aprendizaje del español por parte de los directivos de filiales localizadas en el exterior, si bien la aceptación e implicación en los mismos de los empleados parece diferir substancialmente en función de la localización de la filial.

Esta primera aproximación, de carácter fundamentalmente exploratorio, nos ha permitido identificar un amplio abanico de aspectos relacionados con la elección de la lengua funcional y la utilización de la misma que permanecen sin explorar en el caso de las empresas multinacionales españolas. Así, en primer lugar, entendemos de interés analizar el papel que la/s LF/s seleccionadas en la organización juegan en el grado de utilización de expatriados, así como en el proceso de selección de los mismos. De igual forma, consideramos de interés el estudio del papel que juega la coexistencia de lenguas funcionales formalmente seleccionadas para llevar a cabo la comunicación en el seno de una filial o entre filial y matriz con lenguas utilizadas para la comunicación informal en la organización.

En segundo lugar, entendemos particularmente relevante analizar el papel jugado por el idioma español como factor determinante en la asignación de competencias internacionales a determinadas filiales. Nos referimos, en este caso, a las filiales españolas de multinacionales de origen extranjero que tiene el carácter de mandato internacional (son a su vez multinacionales); es decir, son filiales que, a su vez, coordinan/controlan otras filiales en el exterior.

El estudio de la relación entre la estrategia internacional seguida por la empresa multinacional —global, multilocal, transnacional— y el abanico de lenguas funcionales elegidas, así como el análisis de la amplitud e intensidad de las mismas constituye una tercera línea de investigación a desarrollar.

.....

Referencias bibliográficas

- Andersen, H.; Rasmussen, E.S. (2004), "The role of language skills in corporate communication", *Corporate Communications. An International Journal*, Vol. 9, Num. 3, pp. 231-242.
- Babcock, R.D.; Du-Babcock, B. (2001), "Language-based communication zones in international business communication", *The Journal of Business Communication*, Vol. 38, Num. 4, pp. 372-412.
- Barner-Rasmussen, W.; Björkman, I. (2007), "Language fluency, socialization and inter-unit relationships in Chinese and Finnish subsidiaries", *Management and Organization Review*, Vol. 3, Num. 1, pp. 105-128.
- Church, J.; King, J. (1993), "Bilingualism and network externalities", *Canadian Journal of Economics*, Vol. 26, Num. 2, pp. 337-345.
- Demirbag, M.; Glaister, K.; Tatoglu, E. (2007), "Institutional and transaction cost influences on MNEs' ownership strategies of their affiliates: Evidence from an emerging market", *Journal of World Business*, Vol. 42, Num. 4, pp. 418-434.
- Fredriksson, R.; Barner-Rasmussen, W.; Piekkari, R. (2006), "The multinational corporation as a multilingual organization", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 11, Num. 4, pp. 406-423.
- García Delgado, J.L.; Alonso, J.A.; Jiménez, J.C. (2007), "Economía del español. Una introducción", Ariel, Barcelona.
- Harzing, A. (2003), "The role of culture in entry mode studies: from negligence to myopia?", *Advances in International Management*, Vol. 15, pp. 75-127.
- Harzing, A.; Feely, A.J. (2008), "The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 15, Num. 1, pp. 49-60.
- Hofstede, G. (1980), "Culture's consequences: International differences in work related values", CA, Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (2001), "Culture's consequences: International differences in work-related values", CA, Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2010), "Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival", McGraw Hill, USA.
- House, R.J.; Hanges, P.J.; Javidan, M.; Dorfman, P.W.; Gupta, V. (2004), "Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies", Sage Publications, California.
- Kostova, T.; Zabeer, S. (1999), "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, Vol. 24, Num. 1, pp. 64-81.
- Luo, Y.; Shenkar, O. (2006), "The multinational corporation as a multilingual community: language and organization in a global context", *Journal of International Business Review*, Vol. 37, Num. 3, pp. 321-339.
- Marschan-Piekkari, R.; Welch, L.; Welch, D. (1997), "Language the forgotten factor in multinational management", *European Management Journal*, Vol. 15, pp. 591-598.
- Marschan-Piekkari, R.; Welch, L.; Welch, D. (1999a), "In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational", *International Business Review*, Vol. 8, Num. 4, pp. 421-440.
- Marschan-Piekkari, R.; Welch, L.; Welch, D. (1999b), "Adopting a common corporate language: IHRM implications", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, Num. 3, pp. 377-390.
- Moreno, F.; Otero, J. (2010), "Atlas de la lengua española en el mundo", Ariel, Barcelona.
- Phillips, N.; Lawrence, T.B.; Hardy, C. (2004), "Discourse and institution", *Academy of Management Review*, Vol. 29, Num. 4, pp. 635-652.
- Reksulak, M.; Shughart, W.F.; Tollisan, D. (2004), "Economics and English: language growth in economic perspective", *Southern Economic Journal*, Vol. 71, Num. 2, pp. 232-259.
- Schwartz, S. (1994), "Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values", en Kim, U.; Triandis, H.; Kagitcibasi, C.; Choi, S.; Yoons, G. (eds.): "Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications", Thousand Oaks. Sage Publications, pp. 85-119.
- Shenkar, O. (2001), "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, Num. 3, pp. 519-535.
- Welch, D.E.; Welch, L.S.; Marschan-Piekkari, R. (2005), "Speaking in tongues: language and international management", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 35, Num. 1, pp. 10-27.
- West, J.; Graham, J.L. (2004), "A linguistic based measure of cultural distance and its relationship to managerial values", *Management International Review*, Vol. 44, Num 3, pp. 239-260.