

# REGIONALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN LINGÜÍSTICA: LAS FILIALES JAPONESAS EN CATALUÑA

**Amado ALARCÓN ALARCÓN**

Area de Sociologia  
Departamento de Gestión de Empresas  
Universitat Rovira i Virgili  
Amado.alarcon@urv.cat

**María MARTÍNEZ IGLESIAS**

Area de Sociologia  
Departamento de Gestión de Empresas  
Universitat Rovira i Virgili  
maria.martinezi@urv.cat

## **Resumen**

Este artículo analiza las políticas lingüísticas en multinacionales japonesas en Cataluña. El trabajo empírico se ha desarrollado mediante entrevistas en profundidad y encuestas aplicadas en 6 centros de trabajo. La creciente importancia de las regiones económicas, que están desplazando a los estados como protagonistas territoriales en la organización de sus actividades, fomenta el uso de una lengua franca regional para la coordinación, en el caso europeo el inglés. El japonés, como lengua de control, es de uso exclusivo para los expatriados desincentivándose su aprendizaje entre los directivos regionales. El inglés se vuelve central en el desempeño laboral y la comunicación horizontal y vertical de la región. Debido a los diferentes niveles de conocimiento y a la necesidad de una mayor eficacia lingüística en la comunicación se produce un proceso de racionalización neo taylorista. El artículo muestra la creciente diferenciación entre una lengua de control (japonés), una lengua de coordinación regional (lengua), y las lenguas locales. Finalmente, el artículo aborda si este tipo de lengua franca, culturalmente débil, generada desde las empresas y no desde los estados es un requisito necesario para la creación de una identidad federal basada en la región.

## **Palabras clave:**

Filiales japonesas – Lengua de control – lengua de coordinación – Política lingüística.

## **Abstract**

### **Regionalization and linguistic organization: Japanese subsidiaries in Catalonia.**

This article analyzes the language policy in Japanese multinational corporations located in Catalonia (Spain). Data collection was carried out through field work interviews and quantitative survey at 6 workplaces. The growing importance of economic blocs has spread the use of English as a lingua franca to coordinate the European area. In contrast, Japanese language is used to control the European bloc through expatriates from corporations Headquarters. As long as European workers are not encouraged to learn Japanese, exclusively used by global upper echelons of the company, English language becomes a key ability in the workplace. The article shows the increasing specialization of languages: control (Japanese), coordination within the region (English) and production (Spanish and Catalanian). Japanese companies are pushed to rationalize English language under neo taylorist techniques and through basic vocabulary and basic computer procedures in order to eliminate communication failures due to workers different English's skills. Finally, the article discusses if this rationalize lingua franca, culturally weak and generated within the companies apart from the states, is a requirement to create a federal identity.

## **Keywords:**

Japanese subsidiaries – Language of control – Language of coordination – Language policy

## 1. Introducción.

La creciente internacionalización de la economía y la mayor importancia de la lengua en los productos y procesos productivos hace que la gestión lingüística de las organizaciones se haga más evidente y requiera de soluciones más urgentes (Spolsky, 2009). El modo de desarrollo informacional, al centrarse en la información y el conocimiento, comporta que las competencias culturales y lingüísticas de los trabajadores se conviertan en un factor de productividad y competencia cada vez más relevante (Reich, 1991; Castells, 1996; Heller, 2010).

Las necesidades actuales de gestión lingüística se producen en el marco de un proceso de globalización que ha estimulado la integración económica y las interacciones sociales y culturales en base a grandes regiones (Giddens, 2001; Rugman 2005). Según Fishman (1999), estas interacciones promueven la expansión de las lenguas regionales, como el swahili en África oriental, el wolof y el hausa en África occidental, el árabe en el norte de África, el chino en el sudeste asiático, el español en América Latina o el inglés en Europa y Norteamérica.

En este artículo analizamos las relaciones entre proceso de regionalización económica y políticas lingüísticas de las empresas a través de las representaciones de los directivos y del personal técnico en filiales catalanas de corporaciones japonesas. Consideramos que introducir las regiones como elemento clave entre lo global y lo local nos permite comprender mejor la relación entre la lengua de los productores locales, la lengua de la coordinación regional y, volviendo a la matriz, la lengua local del origen del capital. Además de qué lenguas y quienes las emplean, nos interrogamos sobre qué propiedades lingüísticas se asocian a cada función organizativa y qué habilidades se esperan de las personas que las desempeñan. Desde habilidades lingüísticas cotidianas –y *auténticas*- de una comunidad de habla hasta competencias lingüísticas de carácter técnico y bajo criterios de estandarización neo taylorista del lenguaje (Cameron, 2000; Heller, 2010; Roberts, 2010).

En el texto realizamos una revisión del conocimiento precedente sobre las políticas lingüísticas en relación con la orientación estratégica de las empresas multinacionales, es decir, cómo gestionan globalmente las funciones de control y coordinación.. Posteriormente, exponemos los principales elementos metodológicos del estudio. En el análisis nos centramos en las características lingüísticas de la

función de control y de coordinación en las empresas estudiadas y profundizamos en los intereses de los directivos locales por extender el uso de la lengua inglesa en el ámbito regional y en la posición que ocupan las lenguas locales y la lengua japonesa ante la regionalización. Finalmente, discutimos la eficiencia de la lengua inglesa como instrumento para la inclusión de los miembros de la corporación y su eficacia para transmitir información.

## **2. Organización lingüística y multinacionales:**

La literatura especializada en gestión lingüística de las empresas multinacionales ha prestado especial atención al establecimiento de una de lengua corporativa común, básicamente el inglés (Marschan-Piekkari et al. 1999; Fredicksson et al. 2006). Esta política lingüística se basa en un criterio económico fundamental: la reducción de los costes de transacción de tipo lingüísticos; tanto costes de tipo directo (costes de traducción o primas salariales) como indirectos (perdida de calidad en la comunicación, de productividad debido a errores y originados por conflictos) (Breton y Mieszkowski, 1979; Marschan-Piekkari et al. 1999; Van den Born y Peltokorpi, 2010)<sup>1</sup>.

El establecimiento de una lengua común para la reducción de costes de transacción suele partir de una perspectiva mecanicista de la lengua (Janssens et al. 2004). La lengua se concibe como un “código neutro” donde los significados son inmediatamente traducibles entre lenguas. Sin embargo, la perspectiva cultural y la política cuestionan esta concepción de la lengua. En el plano cultural, un mensaje no puede ser mecánicamente traducido a otro idioma sin perder o modificar parte de su significado, valor comunicativo, simbolismo, interpretación, efecto emocional, etc. (Janssens et al. 2004: 298). Por ello, una traducción mecánica genera malentendidos culturales y errores en el desempeño. Desde la perspectiva política, las decisiones de planificación lingüística se comprenden en términos de imposición jerárquica de una lengua con la finalidad de alcanzar un mayor control de los recursos (Park, Dai

---

<sup>1</sup> Se argumenta que una lengua corporativa común facilita la comunicación, el aprendizaje, el control entre unidades y la creación de valor entre fronteras. Promueve la cohesión, la confianza, visiones compartidas y un sentimiento de pertenencia a la “familia” global de la empresa multinacional (Ferner, Edwards y Sisson, 1995; Marschan-Piekkari et al., 1999; Luo y Shenkar, 2006: 321; Barner-Rasmussen y Björkman, 2007.). Bajo una perspectiva económica se puede asumir que estos elementos forman parte de los costes indirectos de la diversidad lingüística. .

Hwang y Kline, 1996; Frederikson et al, 2006; Solé et al. 2006). De ahí que las ventajas del "código neutro" sean difícilmente alcanzables si no se opta por un idioma que sea a la vez la lengua de todos y de nadie, como proponen los defensores del esperanto. Los anteriores problemas implican que la lengua corporativa común sólo puede ser una pieza de la administración lingüística, en la que también tienen un papel clave las lenguas locales, las lenguas del país de origen, de los expatriados o los traductores e intérpretes (Marschan-Piekkari et al. 1999: 381, 389).

Una línea reciente de investigación analiza los modelos de organización lingüística de las empresas multinacionales de acuerdo con su orientación estratégica global (Maclean, 2006; Luo y Shenkar, 2006; Solé et al. 2006; Van den Born y Peltokorpi, 2010). Las orientaciones estratégicas de las multinacionales fueron clasificadas por Perlmutter (1969) como etnocéntricas, policéntricas o geocéntricas según la forma en que distribuyen el control y la coordinación de la producción a escala global. En este enfoque control y coordinación son conceptos clave. El control hace referencia al grado de cumplimiento de ciertos objetivos a través del ejercicio del poder o de la autoridad. La coordinación remite al proceso que provee de los adecuados vínculos o enlaces entre las diferentes unidades o tareas de la organización para alcanzar una relación eficiente en el desempeño de las funciones (Pla Barber, 2001: 139). En esencia, en las empresas etnocéntricas el control y la coordinación es dependiente de la matriz. En las policéntricas o multidomésticas el control, especialmente el financiero, es ejercido por la matriz, pero las filiales tienen una elevada autonomía para la organización de la producción. En las geocéntricas el control y la coordinación están diseminados globalmente.

En las compañías de tipo etnocéntrico la lengua de la matriz cumple el rol de instrumento de comunicación orientado al control y a la coordinación. Este modelo lingüístico es consistente con una única función de producción altamente centralizada en la matriz, con empresas subsidiarias ejerciendo la ejecución de bienes industriales con un bajo componente lingüístico (vehículos, bienes de equipo,...). Los expatriados tienen un papel clave a través de una comunicación basada en la confianza y en valores compartidos con el grupo nacional (Solé et al. 2006). El etnocentrismo puede constituir una formidable barrera a la empatía en la comunicación intercultural y puede conducir no sólo a la ruptura comunicativa sino también a la hostilidad mediante: a) uso de canales informales de comunicación, b)

elección de compañeros; c) grado de sospecha y desconfianza y d) transmisión selectiva de información (Park et al. 1996).

En los modelos policéntricos las lenguas locales tienen un mayor peso, debido a que se fabrican (y diseñan) productos diferenciados para cada mercado local. El control sobre los resultados y las líneas estratégicas dependen de las matrices y de los expatriados, aunque dicho control puede ser ejercido también a distancia. La lengua de control es la lengua de la matriz, pero la coordinación de la actividad se produce mayoritariamente en la lengua local. El bilingüismo en lengua local y lengua de control tiene un alcance limitado dentro de la plantilla, limitándose a un pequeño número de expatriados y de “gatekeepers” locales (Maclean, 2006; Luo y Shenkar, 2006).

Las compañías geocéntricas apuestan por la disolución del origen nacional de la compañía en la gestión. En las orientaciones geocéntricas predomina el uso de una lengua franca para la coordinación debido a la alta interdependencia de todos los centros de la empresa y a una mayor intensidad lingüística de los procesos productivos –la frecuencia y calidad de la comunicación para la producción y comercialización de los productos- (Luo y Shenkar, 2006: 325-326; Alarcón, 2007; Grin, Sfredo y Vaillancourt, 2010: 49). La estrategia geocéntrica es especialmente pertinente cuando la materia prima y el producto es información y conocimiento, con un elevado componente lingüístico (una llamada a un call center) o técnico en el análisis de símbolos transmitidos a través de internet (interpretación de una radiografía por parte de un equipo médico).

Pese a que los dos primeros modelos pueden, idealmente, operar sin recurrir a la lengua inglesa, durante las últimas décadas esta lengua ha adoptado un papel más relevante en todo tipo de empresas multinacionales (Truchot, 2002; Solé et al. 2006; Van den Born y Peltokorpi, 2010). Los “tipos ideales” descritos anteriormente deben de revisarse en la actualidad a la luz de la mayor importancia de la regionalización de la economía y de la consolidación de estrategias de gestión basadas en la región (Perlmutter y Heenan, 1974).

### 3. Metodología.

A partir de una investigación más amplia desarrollada en España<sup>2</sup>, en este artículo nos centramos en la gestión interna de las filiales catalanas. Hemos recabado información sobre la política lingüística, sobre las prácticas, creencias y la administración (o *managment*) de la lengua, entendida como esfuerzos explícitos y observables realizados por algún agente que reclama autoridad sobre el resto de participantes en el dominio para modificar sus prácticas y creencias (Spolsky, 2009: 4-5). Hemos analizado seis unidades funcionales: Logística internacional, en el caso de Honda Logístics, Comercialización y asistencia técnica en Hitachi Power Tools, Hitachi Data Systems, y Servicio técnico de Hitachi Air Conditioning y en Sony España los servicios centrales para España y Portugal (desde mayo de 2011 absorbida por Sony Europe Limited, con sede en el Londres). En Nissan, con más de 4000 empleados en Cataluña, centramos el trabajo de campo en el Departamento de recursos humanos. Los centros de trabajo y el departamento analizados tienen entre 40 y 11 empleados. El tamaño relativamente pequeño dentro de estas enormes corporaciones nos permitió una elevada comprensión de las diferentes facetas del uso de la comunicación y de la lengua en cada una de las unidades y su conexión con el resto de la corporación y su entorno.

El perfil laboral de los participantes recorre las posiciones directivas, de managers intermedios, administrativos y personal técnico. En esta submuestra de centros de trabajo realizamos, en dos etapas, 23 entrevistas en profundidad (19 autóctonos y cuatro japoneses) y dos grupos focales (6 y 5 participantes autóctonos). Además, 42 empleados autóctonos con el perfil laboral indicado cumplieron un cuestionario cerrado que recogía las principales variables de la investigación. El cuestionario fue redactado en tres versiones lingüísticas atendiendo a los principales idiomas de los encuestados: catalán, castellano e inglés. Se recabó información

---

<sup>2</sup> Los resultados que presentamos forman parte de una investigación más amplia sobre organización lingüística y empresas en Cataluña. En una primera etapa realizamos 228 encuestas y 22 entrevistas. Dicha investigación se amplió posteriormente con 118 nuevas encuestas, 48 entrevistas y 11 grupos de discusión en Cataluña, Madrid y País Vasco. El trabajo de campo se centró en empresas afectadas por la internacionalización de la actividad económica en los sectores sector bancario, nuevas tecnologías, industrial y sector hostelero. El análisis de los resultados de la primera fase está disponibles en Solé et al. (2008) y un análisis de tipo cuantitativo de la primera etapa se encuentra en Alarcón et al. (2010). La investigación fue financiada por el *Institut d'Estudis Catalans* y el Ministerio de Ciencia e Innovación (SEJ2005-03937).

secundaria sobre la posición de las empresas en el mercado y su estructura organizativa (internacionalización, productos, organización de la producción).

#### **4. Política lingüística de las filiales japonesas en Cataluña**

Un directivo describe su empresa, una de las mayores corporaciones mundiales de su sector, como una "empresa reinventada" bajo los principios de "transnacionalidad y multifuncionalidad". Transnacionalidad hace referencia a la menor dependencia con respecto a la matriz donde los proyectos dejan de realizarse exclusivamente en el ámbito local para desarrollarse coordinadamente con otros centros de la compañía en la *región* Europa. Multifuncionalidad la describe como la creación de equipos de trabajo formados por personal técnico de diferentes áreas funcionales (investigación y desarrollo, comercial, producción, diseño, marketing) que con frecuencia pertenecen a divisiones de la compañía situadas en otros países debido a las ventajas comparativas de cada área geográfica. Transnacionalización y multifuncionalidad conllevan la reconstrucción de espacios supranacionales para la comunicación, nuevas competencias intelectuales e interpersonales y mayor horizontalidad, debido a la reducción de niveles jerárquicos implicando la necesidad de elegir una lengua franca en la región, el inglés, para el staff técnico y directivo europeo.

En nuestra investigación la cuestión clave es como se produce el encaje entre la nueva lengua de coordinación a nivel regional (el inglés), las lenguas de los propietarios (japonés) y las lenguas de producción principalmente castellano y catalán en Cataluña por la una baja presencia de inmigrantes (Birsl y Solé, 2004). Para explicar la relación entre las lenguas en el ámbito interno de la corporación debemos de contextualizar los cambios lingüísticos en la evolución de los paradigmas organizativos. En el modelo de producción taylorista-fordista la lengua jugó un papel poco importante en la ejecución. La fuerte división entre ejecución y planificación del trabajo unido a la rutinización de tareas manuales facilitó la incorporación de mano de obra inmigrante en las fábricas fordista debido a los bajos requerimientos lingüísticos (Boutet, 2001; Cohen, 2009).

La evolución hacia formas de trabajo post-fordistas se materializa en estructuras descentralizadas apoyadas en las nuevas tecnologías convierten a las multinacionales en más intensivas lingüísticamente y en un caso paradigmático de diversidad lingüística que necesita ser organizada (Charles y Marschan-Piekkari, 2002; O'Hara-

Devereaux y Johansen, 1994; Janssens et al. 2004: 415). Ello impone nuevas necesidades lingüísticas para estas organizaciones. Para satisfacer esta necesidad lingüística durante los años 80 y 90 se procede a adoptar el inglés como lengua de coordinación global. Al igual que en el ejemplo mostrado, son varias las investigaciones que describen como este proceso se ha intensificado especialmente en empresas de ámbito lingüístico de origen no anglohablante. Por citar algunos ejemplos, en multinacionales nórdicas, francesas o alemanas (Truchot, 2002; Fredriksson et al. 2006; Solé et al.2006).

Pese a la importancia de la horizontalización de la comunicación en el marco de estrategias de red, la concentración de poder (principalmente financiero y tecnológico) sin centralización de recursos (diseminando fábricas por todo el mundo y recurriendo masivamente a la subcontratación) es un elemento clave en la estrategia postfordista (Harrison, 1997). Independientemente de su estrategias de orientación global, las compañías tienden a cumplir esta lógica organizativa. En clave de organización lingüística, el proceso de concentración del poder implica, como observamos a continuación, una lengua de control (que concentra el proceso de toma de decisiones en los países de origen) y una lengua franca de coordinación de la actividad productiva de las empresas que permite una mayor inclusión en la comunicación del conjunto de unidades de la corporación.

#### ***4.1. El ejercicio del control. Lengua japonesa y expatriados***

La empresa multinacional japonesa se asocia a un modelo de gestión etnocéntrico cuyas filiales son administradas por directivos expatriados que se encargan de asegurar una única producción homogénea a escala mundial con pocas concesiones a las variaciones regionales (transplantes) (Keeley, 2001; Curòs Vilà, 2004). Los expatriados ejercen un control fuerte con un importante peso de la cultura de la empresa matriz. La promoción de los directivos locales es difícil y la expatriación desde la filial hacia la matriz u otras filiales son, en esta tipología de organización, muy pocas (Doz y Prahalad, 1986).

En nuestra muestra, con la excepción, de Honda Logistics todos los centros y departamentos estudiados cuentan con expatriados del país de origen de la corporación. En nuestra muestra, Nissan Motor Ibérica, sobre una plantilla de 4.200 trabajadores, tiene entre 40 y 50 expatriados japoneses. Su tarea principal es comunicar reportes periódicos e incidencias a la matriz a la sede regional. Los



directivos y empleados locales tienen poca o nula información sobre las tareas concretas que están desarrollando sus homólogos japoneses a pesar de trabajar en unidades con pocos empleados. La estancia del personal japonés en las filiales es relativamente corta y su adaptación a la cultura local reducida. En los casos estudiados, entre uno y cuatro años antes de regresar a Japón.

“Estaba el Director General y los directores japoneses, y bajo un jefe español. El director japonés hablaba inglés, en teoría, pero había diferentes niveles de inglés. El jefe local hablaba con el director en inglés, y con los operarios en castellano. En principio ningún japonés ha puesto a aprender castellano, y es lógico porque en principio vienen por periodos de 4 años ..”

En la empresa etnocéntrica el ámbito del bilingüismo en las funciones de control es limitado. Los “gatekeepers”, un reducido número de empleados (directivos o no), ejercen de traductores o mediadores en diferentes combinaciones entre filial, sede regional y matriz. En nuestras empresas no se observa personal autóctono con conocimiento de lengua japonesa. Solo en uno de los centros, un ejecutivo de origen mexicano con una larga carrera en la organización puede relacionarse en japonés con los expatriados. Una de sus funciones, además de ingeniería, es la de “gatekeeper” entre expatriados japoneses e ingenieros españoles. Los expatriados japoneses en general tienen un bajo conocimiento de castellano y ninguno de catalán. Aunque reconocen la importancia de la lengua catalana para la sociedad global, esta lengua no se considera para la producción ni la comercialización al homogeneizar las particularidades del mercado local al Estado español o la península ibérica (España y Portugal).

#### ***4.2. La regionalización y la lengua de coordinación: el inglés.***

Aunque el concepto de compañía regiocéntrica no es nuevo (Perlmutter y Heenan, 1974), este modelo cobra importancia en el presente (Heinecke, 2011). Las regiones<sup>3</sup> se convierten progresivamente en el centro geográfico en torno al que gravita la actividad operativa de las multinacionales. Diferentes episodios de crisis durante el cambio e inicio de siglo -como la crisis asiática, la inestabilidad de Rusia o América Latina, la guerra global contra el terrorismo o la crisis financiera en Europa y los

---

<sup>3</sup> Principalmente el North American Free Trade Agreement (NAFTA), el Mercado Único Europeo, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Association of South East Asian Nations (ASEAN), o la Southern African Development Community (SADC).

Estados Unidos- han contribuido a la tendencia hacia la regionalización de las multinacionales, más que a su globalización. Otros factores como los límites globales a las economías de escala, las diferencias regionales en los mercados de consumo y de empleo, la distancia entre las filiales y las matrices, variaciones regionales en las reglas y costumbres culturales en el comercio contribuyen a que se produzca un mundo semi-globalizado, donde la integración global de los mercados pivota en las regiones (Enright 2004; Ghemawat 2008; Heinecke, 2011: 13-14).

Los directivos locales de las filiales japonesas en Cataluña indican que su dependencia jerárquica es europea: París (Nissan), Gante en Bélgica (Honda-Logistics), Londres (Hitachi) y Berlín (Sony). Las reuniones y trabajo que desarrollan con otros directivos se vehiculan en inglés como lengua franca de la región y a pesar de que sede regional se encuentre en países donde la lengua oficial es otra gran lengua europea, como Francia o Alemania.

“Esta oficina en particular es la división electrónica de consumo de (nombre). En España, puede haber veinte (nombre), pero está es sólo de electrónica de consumo(...). La casa matriz (*sic*) está en Inglaterra, allí tienen los informáticos, recursos humanos, pero en cada país tienen una fábrica, que sería esta. Nosotros lo que nos encargamos es de darle servicios a todas las Hitachis que se establecen en España a través de Inglaterra. (...) Dependencia 100% con Inglaterra. La base informática, que es la clave, todo son terminales conectados con Inglaterra, cualquier necesidad que tenemos, cualquier problema de comunicaciones, cualquier necesidad de software, cualquier curso que nos tengan que hacer... siempre es dado desde Inglaterra. Aquí solo somos intermediarios”

Los directivos funcionales y técnicos encargados de gestionar la producción se convierten progresivamente en un grupo de trabajo bilingüe a través de la incorporación gradual a funciones regionales, a una elevada participación en cursos de inglés –más de la mitad de la plantilla ha participado en cursos de inglés dentro de la corporación durante los últimos tres años- y a la incorporación de jóvenes, con mayor conocimiento de este idioma y que los sitúa en posición de ventaja comparativa respecto a los empleados de más edad. Hemos de considerar que estas empresas basan su política de personal en mercados de trabajo interno, lo que dificulta renovar los perfiles lingüísticos de sus empleados, formado principalmente por la/s lengua/s de trabajo local/es.

Los viajes al extranjero, con motivo de participación en proyectos, formación, etc. son elevados y la percepción general es que esta situación va en aumento. De los 42 empleados que respondieron el cuestionario, una quinta parte viaja a Europa por

motivos laborales más de 5 veces al año y dos quintas partes entre 1 y 5 veces. Dos terceras partes de los empleados indican que tienen mucha relación con trabajadores europeos. Sólo en dos casos se indicó tener mucha relación con trabajadores japoneses, siempre en su centro de producción, con expatriados o atendiendo a visitas de directivos japoneses. La lengua utilizada con éstos es el inglés o el castellano. Sin embargo, con el proceso de regionalización de la actividad, diseñado desde la matriz, confieren menor importancia a las lenguas locales o de los Estados y los expatriados priorizan el inglés para su relación con los directivos locales.

En centros de trabajo la comunicación con la sede regional, siempre es en inglés, especialmente a través de sistemas de comunicación informático, pero también diaria para una parte de los entrevistados (la totalidad en dos centros) a través de correo electrónico y de conversaciones telefónicas. Con menor regularidad y con una extensión menos reducida a través de videoconferencias. Apenas existe relación con empleados de otros continentes (excluyendo los expatriados japoneses). El desarrollo de proyectos, los congresos y convenciones se celebran, fundamentalmente, en inglés y con otro personal europeo y japonés. Finalmente, adquieren más relevancia las carreras profesionales que se desarrollan en diferentes filiales europeas. Así, existen planes de formación de ámbito europeo –eurograduados- que cumple esta función y cuya lengua vehicular es el inglés.

#### ***4.3. Poder e invisibilización de la lengua japonesa.***

Los idiomas están profundamente vinculados con el ejercicio del poder. Primero, porque son un medio de control del proceso de la comunicación, y la fluidez lingüística en el idioma dominante o en múltiples idiomas se convierte en una fuente informal de poder experto. Segundo, porque una vez que la lengua de trabajo ha sido establecida se convierte en una condición para el acceso a un conjunto de recursos muy importantes dentro de la organización: promoción laboral, formación corporativa, programas de promoción de directivos, información relevante, etc. Y tercero, cuando un grupo es capaz de introducir su lengua como idioma de coordinación incrementa su capacidad de dominación hacia el resto de grupos (Marschan-Piekkari et al. 1999; Charles y Marschan-Piekkari, 2002).

Negociar y establecer políticas lingüísticas explícitas puede suponer una activación y polarización de las identidades grupales y los conflictos subyacentes (Harzing y Feely, 2007). Las tensiones entre las pugnas por el control y las

necesidades de coordinación quedan patentes en las dificultades para su establecimiento en procesos de fusiones y adquisiciones cuando éstas tienen diferente origen nacional (Truchot, 2002, Moulettes, 2002, Park et al. 1996, Vaara, Tienari, Piekkari y Sääntti, 2005).

Existe evidencia de que la sobrerrepresentación de directivos japoneses en sus filiales a lo largo de todo el mundo -63% de los directivos de alta responsabilidad en Estados Unidos (Yoshihara, 1996, citado en Keeley, 2001)- genera situaciones de insatisfacción y conflicto. Críticamente, el elevado recurso a la expatriación acaba exportando directivos japoneses con cualificaciones técnicas inferiores a los directivos locales, con comprensión muy pobre del de contexto local y dificultades para absorber la información detallada que les suministran los directivos locales, lo que dificultan el desarrollo e implementación de planes estratégicos.

Investigaciones previas han mostrado la percepción de los empleados locales de un control de tipo colonial y el surgimiento de resistencia de tipo lingüístico (Keeley, 2001; Wright et al. 2001). Wright et al. (2001) observaron en filiales de compañías multinacionales en Escocia, que las compañías japonesas no muestran ningún interés en que sus empleados desarrollen competencias en inglés más allá de algunas palabras del “company speak”, insuficientes para la comunicación en y con la matriz. De esta forma se refuerza implícitamente las divisiones lingüísticas dentro de la compañía. En nuestra muestra, en una escala de 0 a 10, los directivos autóctonos, el conocimiento de japonés se sitúa en una media de 0,2 y 0,1, con una desviación típica baja, de 1 y 0,6, es decir se encuentran totalmente excluidos de la comunicación en este idioma, pero tampoco existe interés por aprender esta lengua.

Un problema fundamental de la regionalización es la aparición estrategias federales encabezadas por directivos locales que reclaman un mayor margen de autonomía y control sobre las operaciones. Puede hipotetizarse que la regionalización tiene por efecto una mayor autonomía y poder, vehiculado a través de la lengua inglesa, frente a la autoridad japonesa. En nuestra muestra, los directivos de Nissan, en el marco de un intercambio accionarial con Renault, aprovechan este momento de transición dentro de la organización para combatir el control japonés y el peso del idioma japonés como lengua corporativa. Reivindican la lengua franca de la región, y en una búsqueda de nuevos aliados en Renault indican tener algunos conocimientos de francés y sentirse cómodos usando ese idioma, a la vez que niegan el papel del japonés dentro de la región.

Aunque el control se sigue ejerciendo, como en el pasado, desde la empresa matriz los directivos entrevistados en Cataluña perciben independencia en la gestión de sus funciones e implementación de proyectos. La presencia de directivos japoneses no es contradictoria con la autonomía en la gestión de determinados ámbitos y funciones, como las estrategias de comercialización o logística para Europa o la gestión de los recursos humanos de las filiales europeas. La autonomía local no es nueva (Curòs Vila, 2004). Lo nuevo es la región, y no los Estados, como nuevo espacio de autonomía organizativa y de coordinación.

Pese a la creciente retórica sobre la diversidad y la gestión multicultural en este tipo de organizaciones, la lengua corporativa o del origen nacional de la compañía continúa jugando un papel clave en los procesos de promoción personal, en la movilidad geográfica de los traslados (“expatriados”) y en las funciones de control y confianza de la organización. Se sigue reservando las posiciones clave en el control a los trabajadores japoneses. También aspectos estratégicos de innovación y desarrollo se siguen concentrando en las matrices, lejos de la sede regional.

"Hay centros de investigación en Frankfurt, Roma e Inglaterra, pero hay unos centros de ingenieros muy potentes en Japón. Sólo con acceso a los universitarios japoneses. (...) Aquí también se diseña, pero las directrices vienen de Japón. Por ejemplo aquí en España en(empresa) tienen unos modelos únicos para España, pero hay bastantes ingenieros japoneses, y diseñadores que trabajan con ellos. (...). En cada una de las grandes centrales hay un japonés controlando la situación. (...) A veces, como tenemos una alta cantidad de stock, a veces desde Japón detecta que el modelo "x" tiene un defecto, y nos envían un equipo de mecánicos japoneses, gente que no tiene ni idea de inglés, y en algún caso sí que se ha contratado un traductor. Durante muchos años hemos tenido uno aquí para que traduzca a los japoneses, no saben hablar en castellano ni en inglés".

El control, pues, tiene una apariencia difusa, de forma que los directivos autóctonos de las filiales dejan de percibir la relevancia de la lengua corporativa en la estructura global de control. En el caso de las empresas japonesas según los entrevistados autóctonos el japonés no tiene ninguna relevancia en las plantas europeas. Su percepción es que los directivos europeos deben trabajar exclusivamente en las lenguas locales o en inglés. El japonés, desde su posición en la compañía, no desarrolla ninguna función relevante. La invisibilización y negación de la lengua corporativa por parte de los directivos locales es paradigmática. Aunque la planta de Nissan en la Zona Franca de Barcelona cuenta con cerca de 40 empleados japoneses, numerosas visitas de este colectivo desde la matriz y

numerosos rótulos en japonés, los directivos autóctonos la identifican como una lengua para las conversaciones informales: "entre ellos", constatándose la división de las afiliaciones en la empresa entre matriz y regiones. "El japonés, nadie te lo pedirá", constatándose los resultados de Wright, et al (2001).

P.- ¿Cuántas visitas a lo largo de un año, cuantos extranjeros directivos o ingenieros vienen? R.- Absolutamente imposible de calcular. Depende tanto de los niveles que no es correcto decir visitas... las reuniones se producen aquí o fuera de aquí, o en centros externos de Nissan, o en caso de proveedores correos electrónicos constante, absolutamente constante y diario. P.- ¿En todas estas comunicaciones lo básico es el inglés? R.- Es el idioma oficial P.- ¿El japonés no juega un papel importante? R.- No. P.- ¿En conversaciones informales? R.- Si, entre ellos".

#### ***4.4. Los problemas del inglés desde la perspectiva de la inclusión y de eficacia lingüística.***

La cuestión en este apartado es observar las capacidades de la lengua inglesa como lengua inclusiva a nivel regional a la vez que eficaz, esto es, si proporciona una comunicación de calidad, libre de errores de interpretación y que no genere problemas de productividad.

El concepto de *maximin* en la comunicación se refiere a situaciones en las que los agentes buscan (max)imizar el pago esperado (mín)imo para sí mismos a partir de sus elecciones lingüísticas (Van Parijs, 2007). Esta estrategia de eficiencia lingüística significa elegir idiomas de comunicación respecto a los el máximo de interlocutores tengan, al menos, una comprensión mínima. Ello permite minimizar el número de excluidos en una comunicación. En las empresas estudiadas, los directivos entrevistados justifican la elección del inglés para la coordinación regional bajo el criterio maximin porque: a) es la forma de excluir a menos individuos de la organización y, b) todo el mundo lo entiende.

Casi dos terceras partes de los directivos de las filiales tienen un conocimiento (apreciación subjetiva) igual o superior a 5 en una escala de 0 a 10. La media, sin embargo, es de tan sólo 4,9, tanto para competencia oral como escrita con una desviación típica de entre 2,1 y 2,3 respectivamente. Un pequeño subgrupo indica abiertamente no poder comunicarse en inglés, especialmente trabajadores de mayor edad apartados de funciones directivas. La mayoría de los entrevistados indican

poseer un nivel medio de inglés<sup>4</sup>. Cuando se alude a que “el inglés todo el mundo lo entiende” nuestros informantes no están mintiendo, pero la calidad de la comunicación en ese idioma es un importante problema a considerar.

Pese al discurso sobre la importancia del inglés, su uso en la mayoría de casos se limita a la lectura, envío y recepción de correos electrónicos sencillos y participar de forma pasiva en locuciones o reuniones internacionales. Sólo una minoría de los trabajadores locales desarrolla negociaciones y coordinación técnica que precisa unos niveles altos de conocimiento de inglés, principalmente en las funciones directivas (directivos o adjuntos a la dirección). Por este motivo, las reuniones en inglés son poco operativas hasta que no han sido transcritas. Una vez se tiene por escrito el contenido de la reunión, los directivos "del Sur" pueden participar efectivamente. Con "suerte" hay algún interlocutor en la sede europea de la compañía que habla español y facilita el trabajo.

“El nivel de ingles suele ser un hándicap incluso para personas con alto de nivel de ingles, ya que hablamos de negociación, capacidad de influir, de integrar posturas favorables, apoyos... Esto requiere un alto nivel de influencia. Es difícil tener un idioma similar al nativo como para poder estar en igual de condiciones”

“ Cuando hacemos las conferencias por teléfono, son muy complicadas, y hay mucho nivel de ingles, están los nórdicos y los ingleses, que son como máquinas, y luego estamos los españoles, portugueses, italianos, griegos, etc, que no lo llevamos tan bien como ellos, podemos entender el 60, 70%, el 100% es muy complicado, no lo llevamos tan a mano. Pero siempre hay un secretario que transcribe estas reuniones, y distribuyen estos textos al rato, y siempre tienes un día o dos hasta que los cambios se hacen efectivos para leer y comprender el contenido. Por que por teléfono no se puede hacer; no toda la gente comprende igual de bien lo que están diciendo, por que hay muchos niveles de ingles . (...) Claro, por teléfono es muy complicado. Y a veces son reuniones serias, y tomar decisiones rápidas por teléfono sin haber comprendido 100% es complicado, entonces el secretario envía esas minutas por e-mail y cuando las entiendes dices pues vale, correcto, o no correcto”

Desde la perspectiva de la eficacia comunicativa, la elección de los idiomas en las empresas no se regula necesariamente por criterios de máxima inclusión. La *estrategia de eficacia* se sintetiza en el criterio *minimax*. Con el criterio *minimax* se elige la lengua que (min)imiza la (máx)ima pérdida comunicativa (Alarcón et al.

---

<sup>4</sup> Respecto a las lenguas locales el conocimiento es más elevado en castellano con un valor medio de 9,3 y 9,2 para las competencias orales y escritas con una baja desviación típica (0,9). En el caso de la lengua catalana los valores presentan importantes cambios, 8,0 para el nivel oral y 6,5 para el nivel escrito, con una desviación típica de 2,0 y 2,7. Las medias de conocimiento de francés oscilan entre 2,4 y 1,9, con una gran desviación típica, indicando casos de elevado y nulo conocimiento.

2009). En las siguientes citas se pone de manifiesto la preferencia del ejecutivo local por tratar con un connacional español en la sede regional de la compañía en Londres. En la segunda se indica que lo importante no es el inglés, sino comunicarse, lo que implica traducciones y otras estrategias lingüísticas para la comunicación.

“P.-¿No hay trabajadores en Inglaterra que hablen castellano? R.- No, si que los hay, pero no por que ellos los hayan buscado, es por que hay muchos españoles que van allí a trabajar a la sede regional, (sobretudo jóvenes) y a aprender el idioma, y entonces se ofrecen allí. Pero no los asignan a nosotros. Puede que tengamos suerte... en logística hay uno, y hablamos con él en español, es más fácil, pero normalmente esto no se hace. Aprovechamos lo que podemos, pero el esta allí por casualidad”

“Lo más importante es que lo entiendan todos, si hay que enviar el resumen de la reunión a Londres, pues se traduce luego, lo importante es que se entienda. No por hacer una reunión en inglés vamos a dejar de entendernos. La lengua es lo de menos, lo importante es comunicarse”

Cuando se persigue la máxima calidad en la comunicación una estrategia lingüística óptima es reducir la comunicación a un subgrupo culturalmente homogéneo, como por ejemplo el subgrupo japonés. Ello se basa en el supuesto de que la homogeneidad cultural comporta la minimización de los errores de comunicación dentro del colectivo. Si el objetivo del grupo es minimizar las pérdidas en la comunicación relativas al control, la lengua japonesa puede mostrarse, racionalmente, una lengua más eficaz que la lengua inglesa, respecto a la que los directivos europeos muestran una elevada heterogeneidad de conocimiento.

El problema de la eficacia en la comunicación orientada a la coordinación de la actividad adopta carices distintos. Los datos observados permiten cuestionar que el uso del inglés permita una comunicación de calidad, libre de errores. La mayor intensidad de la comunicación hace que la lengua inglesa no sólo sirva como instrumento de coordinación, sino que el trabajo lingüístico se convierte en *objeto* de control por parte de la dirección. La necesidad de controlar al trabajador lingüístico impulsa hacia la racionalización de la comunicación a través de la comunicación intermediada por computadoras y bajo principios neo tayloristas en el uso del lenguaje (Cameron, 2000; Duchêne, 2009; Heller, 2005, 2010).

La comunicación se rutiniza, de modo que para el desempeño laboral la comunicación se circunscribe a unos catálogos preestablecidos de códigos y frases sencillas, correos electrónicos cortos, muchos veces en un inglés básico, reproducidas de forma repetitiva en el desarrollo cotidiano de su trabajo. Además, en



la coordinación europea tienen un papel clave las lenguas construidas a partir de vocablos de raíz lingüística inglesa: a) Normas UN/EDIFACT (United Nations Directories for Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport); b) Códigos informáticos, limitados y establecidos por departamentos informáticos; c) Comunicación por conjunto de procedimientos (Procedimientos de Gestión de la Calidad Total, normas ISO, protocolos); d) Idioma de la empresa (*companyspeak*, en este caso con préstamos lingüísticos del japonés) y del sector con una importante presencia de vocablos japoneses.

“Un claro ejemplo de esa multiculturalidad es el hecho de que se puedan organizar proyectos partiendo de diferentes sede y herramientas de gestión (...) hay un montón de dispositivos que facilitan el intercambio. Ya no es el viajar con su coste adicional... El hecho de poder trabajar con herramientas informáticas y nuevas tecnologías hace que sea mucho más sencillo trabajar en ámbito multicultural y eso es bastante evidente”

La gestión lingüística incorpora los principios de la calidad total, persiguiendo cero tiempos muertos, cero demoras, cero errores... y cero contacto lingüístico no racionalizado. La unidad de logística analizada persigue minimizar el número de conversaciones cara-a-cara, o a través de teléfono distintos clientes “internos” (entre diferentes unidades) y externos al considerarlos una pérdida de tiempo. Un derroche. En una de las áreas logísticas de una de las empresas se ilustra esta tendencia. Una vez establecidos y automatizados los canales de comunicación con clientes y proveedores, el objetivo es que menos del 1 por 20.000 de los pedidos efectuados telemáticamente pueda contener errores que supongan un correo electrónico o una llamada de teléfono para resolverse.

“Tenemos un porcentaje por debajo del 0,02% de reclamaciones. Es una burrada por ellos pero es muy poco. De 150.000 piezas que envías en un mes, tienes reclamaciones de 20. Un total de 1500 de los 3 millones y medio de pedidos al año”.

La formación lingüística para este desempeño sólo tiene cabida en el lugar de trabajo, haciendo poco relevantes los conocimientos lingüísticos socialmente imbricados de la lengua inglesa. Observamos, por tanto, un marco de racionalización lingüística como estrategia de productividad que limita la arbitrariedad en las formas de comunicación propias de las comunidades de habla tradiciones.

## 5. Conclusiones

Hemos observado que el proceso de regionalización europea se gestiona a través de una mayor importancia del trilingüismo organizacional y la extensión de un bilingüismo individual. El trilingüismo organizacional se compone de una lengua que cumple funciones de control (lengua de origen de la corporación), una lengua de coordinación (el inglés como lengua franca a nivel regional) y las lenguas de producción local. El bilingüismo individual de los directivos se orienta, progresivamente, hacia lengua/as locales más inglés y lengua japonesa más inglés. La producción intensiva en mano de obra, por su parte, sigue siendo realizada por monolingües locales. Lejos de producirse una homogenización lingüística en base a la nueva lengua de coordinación regional, asistimos a una readecuación de los ámbitos funcionales de las lenguas locales y de la lengua del origen nacional de la corporación.

El tipo de organización con base regional, transnacional e intensiva en gestión de información muestra una organización lingüística que extiende el uso del inglés como lengua de coordinación. Principalmente, porque el inglés es el idioma de la comunicación entre las sedes regionales y las filiales y el idioma en el que se desarrollan los proyectos a escala europea. Sin embargo, hemos observado que las competencias lingüísticas en inglés son relativamente bajas y dificultan una comunicación eficaz. La participación de un mayor número de empleados en tareas relacionadas con el tratamiento de información a escala europea no significa que necesiten un conocimiento de inglés social o culturalmente imbricado. Por el contrario, se producen procesos de estandarización lingüística a través de las nuevas tecnologías que permiten controlar los usos lingüísticos.

El inglés como lengua franca contribuye a una mayor autonomía europea en la implementación de los planes estratégicos de estas compañías a escala europea. Sin embargo, no tenemos indicios de que esta lengua genere una base cultural común que promueva lazos de confianza. En el proceso de socialización del espacio europeo tiene un elevado papel de la comunicación de perfil bajo, a través de la comunicación por internet o de aplicativos informáticos. Pese a que emergen carreras

europeas de gestión, estas afectan a una parte muy reducida de la plantilla y la identidad de la base local de las filiales de cada Estado siguen siendo fuertes.

En clave prospectiva, la organización lingüística analizada en este estudio genera un nuevo escenario de la socialización lingüística de los empleados (Roberts, 2010). La concepción de comunicación a través de criterios neo tayloristas convierte a la lengua inglesa en un instrumento de control de la producción local a escala europea más que una fuente de identidad. Una pregunta que se deriva para futuras investigaciones en el ámbito de las empresas multinacionales es si la comunicación en inglés, desarraigada del territorio y culturalmente débil, es suficiente para el éxito de estrategias federalistas que aumenten el poder de los directivos regionales en la toma de decisiones del conjunto de las corporaciones globales. Por otra parte, la socialización lingüística puede producir nuevos trabajadores para los que la diversidad suponga una forma de riqueza y satisfacción cultural. Sin embargo la aplicación de los principios neo tayloristas para la racionalización del trabajo lingüístico pueden provocar los efectos contrarios.

## **Bibliografía**

Alarcón, A. (2007): *Informationalism, globalisation and trilingualism: an analysis of the statistics of linguistic practices in small and medium companies in Catalonia*. Barcelona: Noves SL.

[http://www6.gencat.net/llengcat/noves/hm07tardor-hivern/docs/a\\_alarcon.pdf](http://www6.gencat.net/llengcat/noves/hm07tardor-hivern/docs/a_alarcon.pdf)

Alarcón, A. Barberà, G. y Terceño, A. (2009): “Linguistic Choice and the Criterias of Efficiency and Efficacy in Business Companies of Catalonia”, *Language & Society Newsletter*, 6, [www.crisaps.org/newsletter/winter2009/Alarcon.pdf](http://www.crisaps.org/newsletter/winter2009/Alarcon.pdf)

Baldi, J. F. (2004): “L'état du droit et els premières observations donis pratiques”, *Actes du colloque international*, Québec 9 a 10 de juny de 2003. Quebec: Bibliothèque nationale du Québec: 31-39.

Barner-Rasmussen, W. y Björkman, I (2007): “Language Matters! Language Fluency, Socialization Mechanisms and their Relationship to Interunit Trustworthiness and Shared Vision”, *Management and Organization Review* 3: 105-128.

- Birsl, U. y Solé, C. (2004): *Migración e interculturalidad en Gran Bretaña, España y Alemania*. Barcelona: Anthropos.
- Boutet J. (2001): “Le travail devient-il intellectuel?” *Travailler, Revue Internationale du. Psychopathologie et du Psychodynamique du Travail* 6:55–70.
- Breton, A. y Mieszkowski, P. M. (1979): “The economics of bilingualism in Oates”, en Wallace E. (autor): *The Political Economy of Fiscal Federalism*. Lexington: Lexington Books.
- Cameron, Deborah (2000): *Good to Talk? Living and Working in a Communication Culture*. Londres: Sage.
- Castells, M. (1996): *The rise of the network society*. Malden, MA: Blackwell.
- Charles, M. y Marschan-Piekkari, R. (2002): “Language training for enhanced horizontal communication: A challenge for MNC”, *Business Communication Quarterly* 65(2): 9–29.
- Cohen, D. (2009): *Three lectures on post-industrial society*. Massachussets: Institute of Technology.
- Curòs Vilà, M. P. (2004): *El model japonés de gestió dels recursos humans i la seva implantació a les filials japoneses de Catalunya*. Tesis Doctoral. Departament d’organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte. Universitat de Girona.
- Dhir KS y Gòkè-Pariolá A (2002): “The Case for Language Policies in Multinational Corporations”, *Corporate Communications: An International Journal* 7 (4): 241-251.
- Doz, Y. y Prahalad, C. K. (1986): “Controlled variety: A challenge for human resource management in MNC: INTRODUCTION”, *Human Resource Management* 25(1): 55-72.
- Duchêne, A. (2009): “Marketing, management and performance: Multilingualism as a commodity in a foreign call center”, *Language Policy* 8: 27–50.
- Enright, M. (2004): “Regional management centers in the Asia-Pacific” *Management International Review* 45 (1): 59-75.
- Ferner, A., Edwards, P. y Sisson, K. (1995): “Coming unstuck? In search of the "corporate glue" in and International Professional Service Firm”, *Human Resource Management* 34(3): 343-361.
- Fishman, J. (1999): The New Linguistic Order. *Foreing Policy* 113: 26-40.

- Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W. y Piekkari, R. (2006): “The multinational corporation as a multilingual organization: the notion of a common corporate language”, *Corporate Communication: an International Journal* 11(4): 406-423.
- Ghemawat, P. (2003): “Semiglobalization and international business strategy”, *Journal of International Business Studies* 34(2): 138–152.
- Giddens, A. (2001): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Grin, F. Sfreddo, C. y Vaillancourt, F. (2010): *The Economics of the Multilingual Workplace*. New York: Routledge.
- Harrison, B. (1997): *La empresa que viene*. Barcelona: Paidós.
- Harzing, A.W.K., y Feely, A.J. (2008): “The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships”, *Cross Cultural Management: An International Journal* 15(1): 49-60.
- Heinecke, P. (2011): *Success Factors of Regional Strategies for Multinational Corporations Contributions to Management Science*. Berlin: Physica-Verlag.
- Heller, M. (2003): “Globalization, the new economy and the commodification of language and identity”, *Journal of Sociolinguistics* 7 (4): 473-492.
- Heller, M. (2010): The Commodification of Language. *Annual Review of Anthropology* 39: 101–114.
- Janssens, M., Lambert, J. y Steyaert, C. (2004): “Developing language strategies for international companies: the contribution of translation studies”, *Journal of World Business* 39: 414-430.
- Keeley, T. D. (2001): *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*. New York: Palgrave Mcmillan.
- Luo, Y. y Shenkar, O. (2006): “The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context”, *Journal of International Business Studies* 37: 321–339.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D. y Welch, L. (1999): “Adopting a common corporate language: IHRM implications”, *The International Journal of Human Resource Management* 10 (3): 377- 390.
- Maclean, D. (2006): “Beyond English: Transnational Corporations and the Strategic Management of Language in a Complex Multilingual Business Environment”, *Management Decision* 44 (10): 1377-1390.

- Moulettes, A. (2002): Language as a medium of power in organizations, Comunicación presentada al XVIII Colloquium of the European Group for Organisational Studies (EGOS), Barcelona.
- O'hara-Devereaux, M. y Johansen, R. (1994): *GlobalWork: Bridging Distance, Culture and Time*. San Francisco,CA: Jossey-Bass Publishers.
- Oliver, N., & Wilkinson, B. (1989): "Japanese manufacturing techniques and personnel and industrial relations practices in Britain: Evidence and implications", *British Journal of Industrial Relations* 27: 75-91.
- Park, H., Dai Hwang, S. y Kline, J. (1996): "Sources and Consequences of Communication Problems in Foreign Subsidiaries: the Case of United States Firms in South Korea", *International Business Review* 5 (1): 79-98.
- Perlmutter, H. V. (1969): "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of Business* 9-18.
- Perlmutter, H. V. y Heenan, D. A. (1974): "How multinational should your top managers be?" *Harvard Business Review* 52(6): 121-132.
- Piekkari, R. (2006): "Language effects in multinational corporations: A review from an international human resource management perspective", in G.K. Stahl & I. Björkman (Eds.): *Handbook of Research in International Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar: 536-550.
- Piekkari, R., Vaara, E., Tienari, J., y Santii, R. (2005): "Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger", *The International Journal of Human Resource Management* 16(3): 330-344.
- Pla-Barber, J. (2001): "The internalization of foreign distribution and production activities. New empirical evidence from Spain", *International Business Review* 10: 455-474.
- Pucik, V. (1989): "Managerial career progression in large Japanese manufacturing firms", en Need, A., Ferris, G. R. y Rolan, K. M. (Authors), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich: JAI Press.
- Reich, R. (1991): *The Work of Nations*. New York: Alfred A. Knopf.
- Ritzer, G. (1993): *The McDonaldisation of Society*. Newbury Park, CA: Pine Forge Press.
- Roberts, C. (2010): "Language Socialization in the Workplace", *Annual Review of Applied Linguistics* 30:211-227.

- Rugman, A. (2005): *The Regional Multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Solé, C. Alarcón, A. Garzón, L. y Terrones, A. (2006): *Llengua, empresa i integració econòmica: L'intercanvi econòmic com a font de canvi lingüístic*. Barcelona: Institut d'Estudis Catalans.
- Solé, C. Alarcón, A. Garzón, L. y Martínez, P. (2008): *Capitals lingüístics i empreses: racionalitat de l'extensió social de l'ús del català davant dels nous reptes d'organització social*. Barcelona: Institut d'Estudis Catalans.
- Spolsky, B. (2009): *Language management*. New York: Cambridge University Press.
- Truchot, C. (2002): *Key Aspects of the use of English in Europe*. Strasbourg: Language Policy Division (Council of Europe).
- Vaara, E., Tienari, J., Marschan-Piekkari, R. y Sääntti, R. (2005): "Language and Circuits of Power in Merging Multinational Corporations", *Journal of Management Studies* 12(3): 217-241.
- Van den Born, F. y Peltokorpi, V. (2010): "Language Policies and Communication in Multinational Companies Alignment with Strategic Orientation and Human Resource Management Practices", *Journal of Business Communication* (47)2: 97-118.
- Van Parijs, P. (2007): "Europe's Linguistic Challenge", en Dario Castiglione y Chris Longman (Eds.) *The Language Question in Europe and Diverse Societies*. Oxford: Hart: 217-253.
- Wright, C. Kumagai, F. y Bonney, N. (2001): "Language and power in Japanese transplants in Scotland", *The Sociological Review* 49 (2): 236-253.

**The authors:**

**Amado Alarcón** es Profesor Titular de Sociología de la Universitat Rovira i Virgili (Cataluña, España). Doctor en Sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Su area de investigación es la comprendida por las relaciones entre lenguaje, economía, organización de empresas y migraciones. Sus últimas publicaciones son "Language, Migration and Social Mobility in Catalonia", Editorial Brill (2011) (con Luís Garzón) y "From 'Spanish-Only' Cheap Labor to Stratified Bilingualism: Language, Markets and Institutions at the USA-Mexico Border" (2012) *International Journal of the Sociology of the Language* (con Josiah McC. Heyman). Vice presidente del Research Committee 25 Language and Society de la Associació Internacional de Sociologia.

**María Martínez-Iglesias:** Doctoranda en sociología en la Universitat Rovira i Virgili. Licenciada en Sociología en la Universade de A Coruña y Máster en Políticas de Igualdad de Género por la Universitat Autònoma de Barcelona. Ha trabajado como investigadora en la Universidad Complutense de Madrid y cuenta con varios años de experiencia en el desarrollo de investigaciones para la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo, Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya.

**Amado Alarcón** is Associate Professor of Sociology at the Rovira & Virgili University (Catalonia, Spain). Phd in Sociology, Autonomous University of Barcelona. His research area is the intersection between language, economy, business organization and migrations. His latest publications are "Language, Migration and Social Mobility in Catalonia", Editorial Brill (2011) (with Luís Garzón) and "From 'Spanish-Only' Cheap Labor to Stratified Bilingualism: Language, Markets and Institutions at the USA-Mexico Border" (2012) *International Journal of the Sociology of the Language* (with Josiah McC. Heyman). Vice president del Research Committee 25 Language and Society de la International Sociological Association.

**Maria Martinez-Iglesias:** PhD in Sociology at the Universitat Rovira i Virgili (expected in 2014). She holds B.A. in Sociology from Universade da Coruña and Master in Gender Equality Policies from Universitat Autònoma de Barcelona. She worked as a researcher at the Universidad Complutense de Madrid. And she has been supervising several research projects for the Spanish Agency of International Cooperation and Development, Catalanian Department of Employment, Catalanian Women Bureau...during the last years.