

**VI WORKSHOP OF RESEARCH BASED ON GEM
MARZO, CEUTA 2011**

VALORES CULTURALES FRENTE A VALORES COMUNITARIOS EN CEUTA

Juan Miguel Alcántara Pilar, jmap@ugr.es, Departamento de comercialización e investigación de mercados. Facultad de Educación y Humanidades de Ceuta.

Universidad de Granada

Salvador del Barrio García, dbarrio@ugr.es, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad de Granada.

María Eugenia Rodríguez López, Euyinrodriguez@msn.com, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.

Facultad de Educación y Humanidades de Ceuta.

Universidad de Granada.

1. INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Ceuta existen cuatro comunidades principales cuyo valor diferenciador a primera vista es la religión; hindú, hebrea, musulmana y Cristiana. Siglos de convivencia en armonía hacen que sea un caso excepcional en el mundo. Vestuarios, colores, perfumes, gastronomía y festejos se mezclan en un mismo entorno cosmopolita. Igual relevancia tienen las fiestas de Nuestra Señora de África que la Semana Santa, el Yom Kippur, el Ramadán o el Krishna Janmashtami.

Basándonos en las dimensiones de Hofstede (1999; 2001) se pretende estudiar si la diferencia entre sus dimensiones es similar a las de los países de origen de tales religiones o si, por el contrario, la convivencia hace que estas dimensiones converjan. Frente a esta convergencia, está la idea global que presenta Minkov (2007) haciendo referencia a la idea engañosa de la convergencia de valores culturales que se remontan a siglos. Este pensamiento no se refiere a Ceuta sino a una visión de la globalización cultural pero se podría aplicar a este estudio.

El conocimiento de sus diferencias y similitudes facilitaría a las empresas las estrategias a seguir en relación al control de la incertidumbre, trato, ahorro, etc., elementos que tienen una relación directa con las dimensiones culturales de Hofstede.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

La particular ubicación geográfica de Ceuta ha hecho de su pequeño territorio un lugar codiciado por diferentes pueblos, que se asentaron en él con la finalidad de controlarlo, ya fuera política, económica o comercialmente. Con ellos venían sus culturas, religiones y su idiosincrasia. A continuación se hará un breve resumen histórico sobre la entrada de las cuatro comunidades que conviven unas con otras en la ciudad.

Ceuta Digital (2005), en su texto *cuatro culturas*, hacen un interesante resumen sobre la situación; una ciudad actual que tiene como base cuatro comunidades diferentes, con una larga trayectoria a sus espaldas. La mayoritaria es la de origen español, por tanto la cultura cristiano-occidental, cuyas raíces se hallan en la lejana apertura del Edicto de Milán del 313 y la Basílica Tardorromana de mediados del siglo IV. En minoría durante los siglos de dominación islámica, volvió a ser predominante tras la conquista de la población por la Armada de Juan I de Portugal y así ha continuado hasta nuestros días.

La segunda comunidad en importancia es la islámica, que ocupó la ciudad en el 709 y tuvo que abandonarla en 1415, al producirse la conquista lusitana. Después encontramos algunos musulmanes viviendo en el siglo XVII, que aumentan con la llegada de los antiguos mogataces, soldados procedentes del Oranesado, para posteriormente consolidarse mediante el alistamiento en los cuerpos y numerosos lugares de culto.

La presencia del judaísmo ha sido constante, aunque no muy numerosa. Tenían su arrabal en época islámica y continuaron viviendo y comerciando con los portugueses y españoles, no siendo expulsados hasta 1710. Sin embargo, con el movimiento liberal surgido en 1812, vuelven a entrar a comerciar, e inclusive residir, hasta que fruto de la guerra de 1859-60 se autoriza su empadronamiento, contando desde entonces con sinagoga y cementerio propios.

A finales del siglo XX las posibilidades comerciales de la ciudad aumentan y con ellas sus relaciones con otros puertos cercanos como fueron Gibraltar y Tánger. Fruto de esa convivencia fue el tímido asentamiento de la comunidad hindú, dedicada principalmente al comercio, y que hoy en día está totalmente integrada en la población. Muy arraigada en la actualidad, se ha convertido por su número en la tercera comunidad local, contando con sus propios santuarios y crematorios.

Últimamente la comunidad china está creciendo en la ciudad de Ceuta, con un fin totalmente comercial. Ésta no se tratará en este estudio debido reducido impacto que tienen sus relaciones con el resto de las comunidades.

2.1. La cultura desde el punto de vista de Hofstede

Para poder estudiar las culturas y llevar a cabo un trabajo sobre la cross-culturalidad, es necesario detenerse a estudiar la visión de Hofstede (1980, 1983) sobre la cultura y sus cinco dimensiones. El núcleo de la conciencia intercultural es el aprendizaje a través de la observación independiente de la interpretación, idea que Hofstede (1999) lo expresará en su diagrama de cebolla (figura 1). La clave está en posponer la interpretación hasta que se sepa lo suficiente acerca de la otra cultura (Hofstede et al., 2002).

Como se dijo anteriormente, para Hofstede (1999) la cultura es una programación mental:

“Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. “ (Hofstede, 1999: 32-33)

El origen de esa programación mental está en los entornos sociales en los que cada individuo crece y acumula experiencias vividas: familia, barrio, escuela, grupos juveniles, trabajo, comunidad, etc. Y a ese software o programación mental es lo que Hofstede llama cultura, pero no hay que entenderlo como civilización, refinamiento o civilización, acompañada de educación, arte y literatura. Es más, debido a que todo el mundo pertenece a diferentes grupos o categorías de personas, se podría hablar de capas de cultura o programación mental, por ejemplo:

Nivel nacional correspondiente al propio país.

Nivel de afiliación regional, étnica, religiosa o lingüística.

Nivel de género.

Nivel de generación.

Nivel de clase social, asociado a las oportunidades de educación, profesión y ocupación.

Dentro del grupo de personas que tienen un empleo, un nivel organizativo o corporativo según la manera en la que han sido socializados los empleados por su organización laboral.

En la sociedad moderna, normalmente están en conflicto valores de diferentes niveles, como podrían ser los valores religiosos y los generacionales.

La cultura, según entiende el autor;

- Es un fenómeno colectivo compartido por las personas que viven o han vivido dentro del mismo entorno social, distinguiendo a los miembros de un grupo.
- Se aprende, no se hereda. No es la naturaleza humana, que todos los seres humanos tienen en común, ya que se hereda con los genes. Tampoco es la

personalidad del individuo, que se entendería como un conjunto exclusivo de programas mentales que no comparte la persona con ningún ser humano.

Las diferencias culturales se manifiestan de diversas formas: símbolos, héroes, rituales y valores. Estas son las formas en las que culturalmente el conocimiento se almacena y expresa. De hecho, cada grupo posee diferentes manifestaciones culturales.

Los símbolos son palabras, gestos, imágenes y objetos que tienen un significado concreto que sólo es reconocido por quienes comparten la cultura. Dentro de este grupo se podría incluir el lenguaje o jerga, la forma de vestir, banderas y símbolos de posición social. Los símbolos van desapareciendo y sustituyéndose por nuevos. Es por ello que está en la capa externa, más superficial, en la figura 2.1.

El término héroe se refiere a “una persona, viva o muerta, real o imaginaria, que posee características que son altamente valoradas en una cultura, y que de hecho sirve de modelo de comportamiento” (Hofstede, 1997, p. 8).

Los rituales son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado pero que, dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales, por lo que llevan a cabo por sí mismos. Por ejemplo, la manera de saludarse, la forma de mostrar respeto hacia los demás, las ceremonias sociales y religiosas. Los rituales, como comportamiento son expresivos y simbólicos, “se manifiestan en una secuencia episódica fija y tiende a repetirse a lo largo del tiempo” (Loudon y Della Bitra, 1995: p 91). Existen rituales de transición que son aquellos que marcan puntos muy importantes de la vida de una persona a medida que pasa de un estado a otro (graduación, matrimonio, jubilación, etc..)

En la figura 1.1, el “diagrama de la cebolla”, símbolos, héroes y rituales han sido agrupados bajo el término prácticas, debido a que son visibles para un observador externo, aunque su significado cultural sea invisible. El núcleo de ese diagrama lo forman los valores.

Figura 1 - El "diagrama en cebolla": manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profundidad.



Fuente: Hofstede, 2001: 11

Los valores se encuentran en el corazón de la mayoría de las conceptualizaciones de cultura y también se encuentra en la de este autor, que siguiendo la propuesta de Rokeach (1968, 1973) los define como una creencia duradera, apoyada por el grupo que guía las acciones y juicios a través de situaciones específicas y más allá de metas inmediatas hacia últimos estados de existencia. Algunos ejemplos de valores serían libertad, placer, armonía interior y felicidad. Estos están entre las primeras cosas que aprendemos, si no conscientemente si de manera implícita, en la infancia. Los psicólogos del desarrollo apuntan que a los diez años de edad las personas tienen su sistema básico de valores firmemente establecido y que después de esa edad es difícil introducir cambios. Hofstede (1980) apoya que los valores preferidos por un grupo de personas los diferencia de otros grupos, con lo cual las culturas podían ser comparadas a través de la aceptación en mayor o menor grado de valores estándar. Los valores influyen a la hora de responder ante un estímulo, de ahí que los consumidores se motivan al realizar ciertos comportamientos que hagan más fácil la consecución de ciertos valores y eviten las que entorpecen su obtención (Loudon y Della Bitta, 1995: p. 95)

Llegado a este punto es preciso señalar una diferencia en la clasificación de valores, ya que por un lado Rokeach (1973) los diferenciaba entre valores preferidos como estado final de la existencia (valor definitivo o terminal) y preferidos como modos de comportamiento para alcanzar el estado final o tipos predominantes de conductas (valores instrumentales).

Por otro lado, Hofstede (1980, 2001) divide los valores en deseables y deseados: cómo piensan las personas que debería ser el mundo, valores deseables, frente a lo que quieren para ellas mismas, valores deseados. Las preguntas sobre lo deseable se refieren a la gente en

general y están expresadas en términos de correcto/incorrecto, acuerdo/desacuerdo, etc. Lo deseado, por el contrario, está expresado en términos personales y se refiere a lo que queremos para nosotros, dentro de lo cual se incluirían nuestros deseos menos virtuosos o aceptados, por lo tanto lo deseable no tiene que tener relación alguna con la conducta de la persona en cuestión. Las interpretaciones de estudios de valores que descuidan la diferencia entre lo deseable y lo deseado pueden conducir a resultados paradójicos.

El trabajo de Hofstede mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan al comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Desarrolló el llamado Modelo de las Dimensiones Culturales (Hofstede, 1980) en el que distingue entre: Distancia de poder, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad y evasión de la incertidumbre. Investigaciones posteriores de Hofstede y Bond (1988) añadieron una quinta dimensión llamada orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo, también conocido como dinamismo confucionista.

A juicio de Grande (2004) se pueden identificar diferentes fuentes de estas cinco dimensiones que son:

1. La clase social, nivel educativo y actividad laboral.
2. La familia.
3. Centro educativo.
4. Centro de trabajo.
5. Historia e ideologías políticas y sociales.

2.1.1. Dimensiones culturales según Hofstede.

A continuación, se pasa a examinar brevemente las distintas dimensiones culturales de Hofstede. Las tablas donde aparecen los índices de los 43 países estudiados para las cinco dimensiones culturales se incluyen en el anexo 1.

a) Distancia de poder:

La distancia jerárquica o distancia de poder puede definirse como “el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. (Hofstede, 1999: 66-67)”. Describe el grado en el que miembros menos poderosos de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Existen sociedades con una puntuación muy elevada en esta dimensión que aceptan que algunos individuos tengan mucho más poder que otros, común en sociedades típicamente violentas. Sociedades con una puntuación baja refleja la perspectiva de que la

gente debe tener derechos iguales. Su nombre procede de una investigación realizada por Mauk Mulder, especialista holandés en psicología social experimental, acerca de la distancia emocional que separa a los subordinados de sus jefes (Mulder, 1976; 1977 citado en Hofstede, 1999: 61)

Estas distancias de poder pueden darse en una variedad de áreas:

- Características físicas y mentales.
- Estatus social y prestigio.
- Riqueza.
- Poder.
- Leyes, derechos y normas.

Observando el sistema de valores de aquellos miembros de la sociedad con menos poder se puede entender la distancia jerárquica, y a través del comportamiento de los miembros con más poder se explica la distribución del mismo. Las investigaciones de Hofstede (2001:82) apoyan lo siguiente:

1. El mero ejercicio de poder da satisfacción.
2. El individuo más poderoso se esforzará por mantener o aumentar la distancia del poder con las personas menos poderosas.
3. Cuanto mayor sea la distancia de la persona menos poderosa, más fuerte será el esfuerzo para aumentarla.
4. Los individuos se esforzarán por reducir la distancia de poder entre ellos mismos y las personas más poderosas.
5. Cuanto menor sea la distancia a la persona más poderosa, más fuerte será la tendencia a reducirlo.
6. La tendencia de los poderosos para mantener la distancia de poder y de los menos poderosos por reducirla se refuerzan mutuamente. (Mulder, 1977: 92 citado en Hofstede, 1999: 82)

Estas desigualdades son propias de cualquier grupo humano y debido a ellas nacen diferentes niveles de poder, como puede ser los niveles de estatus. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría, mientras que las escandinavas y germánicas poseen puntuaciones más bajas.

Los diferentes grados de distancia de poder pueden deberse, según Grande (2004), a la abundancia / carencia de recursos económicos, tamaño de la población y a la ideología del

país en cuestión. De la misma forma, es posible localizar diferentes fuentes de distancia de poder, como sería la clase social, nivel de educación y actividad laboral. El tratamiento es desigual en relación a estas características socio-demográficas.

Siguiendo con la características de distancia de poder, se ve que las mediciones efectuadas para determinar la distancia de poder por países ponen de manifiesto que aquellos que formaron parte del imperio romano tienen una mayor distancia de poder y son menos igualitarios que los germánicos (Grande, 2004). Este hecho se puede observar en la siguiente tabla; se puede ver como la distancia al poder está relacionada con la historia e ideologías políticas y sociales, como puede ser el derecho o la religión de una cultura, que se relacionarán directamente con las normas de distancia de poder.

b) Control de la incertidumbre:

Refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntuación en esta escala evitan tomar riesgos (Hofstede, 1980; 1999). Las culturas con un elevado grado de ansiedad crean unas normas que organizan todas las actividades y valoran la existencia de expertos que asesoren para reducir el miedo o la inseguridad.

Al igual que en la dimensión anterior, para ésta podemos encontrar que existen características relacionadas con la familia que diferencian una sociedad de otra, basándose esta clasificación en el cuidado excesivo y las normas de conducta rígidas. Éstas pueden generar un sentimiento de ansiedad en los niños. Por otro lado, también se refleja en los centros educativos este factor, dependiendo si las escuelas premian el modelo basado en la memorización, con precisión de respuesta, o un estudio más creativo y participativo del alumno, tratando de desarrollar su creatividad, curiosidad, participación y capacidad de aprender. En los países con mucha evasión al riesgo, los profesores deben saberlo todo, ser “enciclopedias andantes”, que nunca duden o manifiesten que no saben una respuesta (Grande, 2004).

Frente a la fuente del trabajo, en las culturas con evasión al riesgo, es común crear reglas y normas laborales para tener todo controlado; los servicios, plazos, etc. Todas las condiciones del mismo deben normalizarse, es una necesidad emocional y cultural, ya que se sentirán más cómodos en ambientes estructurados y normalizados. En cambio, no se buscará mejorar las relaciones entre mejoras o proponer actividades para favorecer la actividad dentro de la organización. Dentro de este sentimiento, se tiene en cuenta también el tiempo; el trabajo se realiza a contra reloj.

c) **Individualismo vs colectivismo:**

Los seres humanos vivimos en sociedades y dependiendo de si prevalece el interés del grupo o el interés de la persona nos encontraremos ante sociedades colectivistas o individualistas. Las primeras no se refieren al poder del estado sobre la persona sino al poder del grupo. Partiendo que el primer grupo de nuestra vida es la familia, el concepto de ésta varía según el tipo de sociedad. En las sociedades colectivistas, la idea es próxima a familia extendida, es decir, padre, hijos, abuelos, tíos, etc. Esto es diferente en las sociedades individualistas donde el concepto de familia se define como familia nuclear, que está formada por padres e hijos. Mientras en las sociedades colectivistas se piensa en “nosotros” frente a ellos, en las individuales se aprende rápido a decir “yo”, primando los intereses del individuo sobre el grupo.

Esta dimensión se podría definir de la siguiente manera:

“El individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima. El colectivismo, por el contrario, es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable” (Hofstede, 1999: 102)

La principal diferencia entre las culturas individualistas y colectivistas es que en las primeras las personas crean vínculos débiles con otras personas, la idea de grupo o núcleo familiar es débil, el individuo se mueve buscando su propio beneficio frente a las culturas o sociedades colectivas que el individuo forma parte de un grupo social, que intentará cuidarlo, además de enseñarle la cultura del mismo.

d) **Masculinidad vs. feminidad:**

Se refiere al valor asignado a los tradicionales roles de géneros. Valores masculinos incluyen la competitividad, ambición y la acumulación de riqueza y posesiones materiales. En una cultura masculina, la mayoría de la gente cree que sólo los hombres se deben preocupar por las carreras lucrativas y que las mujeres no deben trabajar muy duro ni estudiar si no quieren. Por el contrario, en una cultura femenina los valores dominantes son los históricamente atribuidos a la mujer, como cuidado, ternura, cariño o protección (Grande, 2004).

La dimensión masculino – femenino, con respecto a las familias y sistema educativo muestran una clara diferencia. En las primeras, las masculinas, el hombre manda fuera de casa, mientras que la mujer manda dentro del hogar. De la misma forma, se motiva a la

competición en el sistema educativo y en los estudios universitarios, buscando ser el mejor de la clase, obtener medallas y buscar una carrera universitario con intenciones de ganar mucho dinero, independientemente de que guste o no. Dentro de las femeninas, el papel del poder se reparte entre hombre y mujer, al igual que los trabajos del hogar; los estudios se realizan porque gustan y no por el dinero.

En el tema laboral también hay diferencias según la orientación; en la cultura femenina se busca la consulta, el acuerdo, el compromiso y la negociación. Los estímulos monetarios no son los más importantes, incluso el concepto de empresa es diferente; se pondrán todos los medios para que el trabajador se encuentre a gusto en ella. Se podría decir que la frase es trabajar para vivir.

Y la orientación también se refleja en el mundo político; la culturas masculinas buscan el crecimiento económico y las femeninas más un desarrollo social y respeto al medio ambiente. La tolerancia es típica en culturas femeninas, mientras que la falta de permisividad y la represión a través de la fuerza, es reflejo de la cultura masculina.

e) Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo:

En el estudio de las cuatro dimensiones anteriores se utilizó un cuestionario elaborado por mentes occidentales, cuyos miembros eran británicos, holandeses, franceses, noruegos y estadounidenses, dando una concepción puramente occidental del instrumento de investigación, siendo esto un motivo de crítica importante. Casi e la misma época en que se conocieron los resultados del estudio anterior, se publicó otra encuesta sobre valores interculturales (Ng et al., 1982, pp196-205 citado en Hofstede, 1999, pp. 265). Un grupo de investigadores de nueve países de Asia y el Pacífico aplicaron una versión modificada de la encuesta de valores de Rokeach (Rokeach Value Survey, RVS) a cien estudiantes de psicología (cincuenta de cada sexo) pertenecientes a diez grupos étnicos o nacionales. Los resultados de Hofstede y RVS no podían compararse. Uno de los investigadores asiáticos, Michel Bond, de la Universidad China de Hong Kong, decidió volver a analizar los resultados RVS siguiendo el mismo enfoque que se había empleado con los datos de Hofstede. Elaboró un cuestionario de 40 preguntas, el mismo número que en el estudio RVS. El nuevo cuestionario recibió el nombre de encuesta de valores chinos (chinese value survey, CVS). Tras el análisis estadístico, surgieron cinco dimensiones. Cuatro de ellas directamente relacionadas con las ya conocidas y una quinta dimensión totalmente nueva. Michael Bond la llamó “dinamismo confuciano”, que en la práctica se concreta en una orientación hacia el

largo plazo en la vida frente a una orientación hacia el corto plazo (Hofstede y Bond, 1984; Hofstede, 1999).

Esta nueva dimensión se compone de los siguientes valores, por lo que respecta al polo que podría denominarse de “orientación a largo plazo”:

- Perseverancia.
- Ordenación de las relaciones por posición social y respeto hacia ese orden.
- Austeridad.
- Vergüenza.

En el polo opuesto, de “orientación a corto plazo”, se encontraría:

- Seriedad y estabilidad personal.
- Dignidad.
- Respeto de la tradición.
- Reciprocidad de saludos, favores y regalos.

Los cinco primeros países en la dimensión orientación a largo plazo son China, Hong Kong, Taiwán, Japón y Corea del Sur, conocidos como los “cinco dragones” por el crecimiento económico que han experimentado en las últimas décadas, por ello no sorprende que el índice de orientación a largo plazo (OLP) guarde una estrecha correlación con los datos sobre el crecimiento económico publicados por el Banco Mundial para el período 1965-1987 (Hofstede, 1999). Se puede suponer que los países asiáticos del extremo oriente deberían estar más orientados hacia las tradiciones y más preocupados por la dignidad que occidente, pero hay que recordar que el índice mide el valor relativo otorgado a un aspecto con respecto a otro; si en Oriente se valora la tradición, aún más se valora la austeridad.

Las empresas en las culturas orientadas a largo plazo están acostumbradas a trabajar para alcanzar posiciones destacadas en sus mercados sin esperar resultados inmediatos. A los administradores (a menudo miembros de la familia) se les permite el tiempo y los recursos necesarios para hacer sus propias contribuciones. En las culturas orientadas a corto plazo el resultado del mes, año o trimestre pasado es una preocupación importante, los sistemas de control están centrados en él y los administradores están constantemente atentos al mismo. Este estado de cosas se apoya en argumentos que se suponen racionales pero la distinción cultural recuerda el hecho de que esta racionalidad se basa en cultura. El coste de decisiones a corto plazo en términos de "consideraciones pecuniarias, la decisión *miope*, control de procesos de trabajo, adaptación apresurada y el abandono rápido de la idea de la

novela" (Mamman y Saffu, 1998) es evidente, los gerentes son recompensados o culpabilizados según se vea el horizonte de resultados a día de hoy, donde es evidente la influencia de las decisiones tomadas por sus predecesores o años anteriores en los resultados actuales, sin embargo la fuerza de la creencia cultural perpetúa el sistema.

La percepción de que los países orientales tenían una forma de pensar diferente a los países occidentales fue lo que llevó al estudio de la quinta dimensión, pudiendo estar parte de la explicación en las diferentes orientaciones que han tenido las religiones en el mundo occidental y oriental.

2.2. Análisis de las cuatro comunidades

Como no se tiene ninguna referencia de anteriores estudios sobre las comunidades que conviven en Ceuta, se tomará como referencia la cultura nacional de referencia. Se presentarán los índices de las dimensiones en relación al país de referencia con la religión que se practica, siendo estos España, Países Árabes, Israel e India (Ver tabla 2).

Tabla 2 – Dimensiones culturales de los países España, Israel e India, y de la región Países Árabes.

	Distancia jerárquica	Individualismo / colectivismo	Masculinidad / feminidad	Control de la incertidumbre	Orientación a largo plazo
España	57 (31)	51 (20)	42 (37/38)	86 (10/15)	19 (-)
Países Árabes	80 (7)	38 (26/27)	53 (23)	81 (19)	-
Israel	13 (52)	54 (19)	47 (29)	68 (27)	-
India	77 (10/11)	48 (21)	56 (20/21)	40 (45)	61 (7)

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede (1999; 2001).

NOTA: El valor de los índices viene acompañado de su posición entre los 50 países y 3 regiones estudiadas. Por ejemplo, el valor 57 (31) de España en *distancia jerárquica* se refiere a que su valor es 57 y ocupa la posición 31 de los 53 datos obtenidos.

España

Distancia Jerárquica: 57 (31)

Individualismo / colectivismo: 51 (20)

Masculinidad / feminidad: 42 (37/38)

Control de la Incertidumbre: 86 (10/15)

Orientación a largo plazo: 19(-)

la sociedad española se caracteriza por una distancia de poder (57) relativa que implica que la jerarquización está presente, de modo que aunque la desigualdad no es un punto distintivo, si se deja manifestar levemente, mientras que la dimensión de masculinidad no es un rasgo que marque la sociedad española (42), siendo los valores predominantes los que tradicionalmente se han asignado a las mujeres. Las culturas femeninas no enfatizan el rol del género, no son competitivas, valoran la cooperación y el cuidado de los débiles. Por otro lado, el grado de individualismo de la sociedad española no es elevado (51), las personas tienden a pertenecer a algún grupo desde su nacimiento, se nace en el seno de una cultura que define la identidad de sus integrantes. La vida privada y laboral puede confundirse. En cuanto a la aversión al riesgo, la sociedad española se caracteriza por un alto grado de miedo al futuro o control de la incertidumbre (89), lo que implica que se tiende a crear reglas que organicen todas sus actividades, valorando positivamente la existencia de expertos que asesoren con el objetivo de minimizar el riesgo

Países Árabes

Distancia Jerárquica: 80 (7)

Individualismo / colectivismo: 38 (26/27)

Masculinidad / feminidad: 53 (23)

Control de la Incertidumbre: 81 (19)

Orientación a largo plazo: -(-)

El índice de distancia jerárquica muestra una aceptación por parte del subordinado a ser mandado por el superior, sin capacidad para opinar en las decisiones. Es típico de regímenes autoritarios donde la mayoría de la región de los países árabes se encuentran. Frente a esto, el índice de *individualismo / colectivismo* sitúa a la región en la mitad de la tabla, junto a Brasil, precedido por Jamaica (39) y seguido por Turquía (37), con un valor de 38, por debajo de la media. Es común que los países con un elevado índice en distancia jerárquica tengan índices más cercanos al colectivismo que al individualismo. Por otro lado, el índice de *masculinidad / feminidad* lo sitúa en una posición 23, entre Bélgica (54) y Canadá (52). Por ejemplo, el comportamiento en las escuelas de una cultura masculina se caracteriza porque los alumnos tratan de destacar compitiendo abiertamente entre sí, mientras que en las femeninas, se busca la solidaridad y el trabajo en equipo. Los países masculinos con elevada distancia jerárquica se caracterizan por un padre dominante y duro y una madre sumisa, que,

aunque también es bastante dura, sirve al mismo tiempo como refugio para el consuelo y la ternura. El valor elevado del control de la incertidumbre (81) demuestra la necesidad de normas y leyes, relacionadas con la elevada distancia de poder; la persona subordinada sabe cómo debe comportarse con el jefe a través de estas normas, ya sean escritas o no escritas.

Israel

Distancia Jerárquica: 13 (52)

Individualismo / colectivismo: 54 (19)

Masculinidad / feminidad: 47 (29)

Control de la Incertidumbre: 68 (27)

Orientación a largo plazo: -(-)

Israel tiene el valor de distancia jerárquica más bajo de todos, por delante de Austria (11), difícil de relacionar con un índice individualista de 54, en la posición 19 de 53 países / regiones. Esta combinación de poca distancia jerárquica e individualismo es típico de países ricos. Se encuentran en ese cuadrante junto a Israel Austria, Finlandia, Suiza, Suecia, Irlanda, Dinamarca, Estados Unidos y Reino Unido, entre otros. Habría que puntualizar; países ricos occidentales, ya que los países ricos orientales tienen otro comportamiento. El índice de *masculinidad / feminidad* lo sitúa dentro del grupo de los países femeninos. Este índice junto con la reducida distancia jerárquica lo sitúa como un país con una norma social en la que tanto el padre como la madre son dominantes y comparten la misma preocupación por la calidad de vida y las relaciones, prodigando al mismo tiempo autoridad y ternura.

India

Distancia Jerárquica: 77 (10/11)

Individualismo / colectivismo: 48 (21)

Masculinidad / feminidad: 56 (20/21)

Control de la Incertidumbre: 40 (45)

Orientación a largo plazo: 61(7)

India posee una índice de distancia de jerárquica o de poder de los más altos, con un valor de en comparación con un promedio mundial de 56,5. Esta puntuación indica un alto nivel de desigualdad de poder y de riqueza en la sociedad. Esta condición no viene necesariamente impuesta a la población, sino más bien aceptadas por la población como una norma cultural. La orientación a largo plazo con un índice de 61, con el promedio mundial de 48, indica que es una cultura que perseverante y parsimoniosa. Tiene el tercer índice más alto de masculinidad con un promedio mundial ligeramente inferior a 51. Cuanto mayor sea el el

valor de esta dimensión en un país, mayor es la brecha entre los valores de los hombres y mujeres. También puede generar una población femenina más competitiva y firme, aunque sigue siendo inferior a la población masculina. Tienen un valor en evasión de la incertidumbre de 40 bajo en comparación con el promedio mundial de 65. En el extremo inferior de este rango, la cultura puede ser más abierta a las ideas y las situaciones no estructuradas. La población puede tener menos normas y reglamentos con los que intentar el control de cada evento desconocido o inesperado.

2.3. Objetivo de estudios e hipótesis

En la presente investigación se busca un objetivo principal del cual saldrán aplicaciones prácticas. El objetivo es analizar la convergencia de las comunidades que conviven en Ceuta basándonos en las dimensiones de Hofstede (1999) para luego proponer aplicaciones prácticas sobre los resultados obtenidos.

Durante la relación, se tuvo contacto con Gerjan Hofstede (2010), hijo de Geert Hofstede que también se dedica a la comparación de culturas. Antes la pregunta sobre las convergencias de culturas dentro de comunidades debido a la convivencia de éstas, su respuesta fue la siguiente:

“Y los resultados confirman que, históricamente, tanto el habla o la religión es más una consecuencia que una causa de la cultura.

Si ha habido una fuerte inmigración reciente, es de esperar que muestren culturas diferentes. Si existe una población mixta de religión pero que ha vivido en un solo lugar durante generaciones, es de esperar que los grupos tengan una cultura similar. (Hofstede, 2010)”

Por lo tanto, se propone la hipótesis siguiente:

H1: Los valores culturales de las cuatro comunidades que conviven en Ceuta convergen.

En el apartado de resultados se comentarán las implicaciones prácticas de los resultados obtenidos.

3. METODOLOGÍA

Para esta investigación se ha seguido un estudio descriptivo, utilizando el cuestionario VSM94 (ver anexo 1), añadiéndole la pregunta de religión al final del mismo. Como inicios de la investigación, los datos se han obtenido de alumnos universitarios tomando las cuatro comunidades y una muestra de la población universitaria de Tánger para comparar si la similitud es mayor entre la comunidad musulmana ceutí y el resto de comunidades del lugar, o por el contrario con los datos obtenidos de Tánger (Marruecos).

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los datos obtenidos de las diferentes comunidades se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. – Dimensiones culturales de las cuatro comunidades de Ceuta y de la ciudad de Tánger (Marruecos).

Comunidad	Distancia jerárquica	Individualismo / colectivismo	Masculinidad / feminidad	Control de la incertidumbre	Orientación a largo plazo
Cristinas	15	74	47	100	49
Musulmana	8	59	17	71	39
Hindú	38	52	42	100	56
Hebrea	0	76	89	92	40
Ceuta	13	67	46	94	45
Tánger (Marruecos)	0	81	100	52	42

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede (1999; 2001).

NOTA: El valor de los índices viene acompañado de su posición entre los 50 países y 3 regiones estudiadas. Por ejemplo, el valor 57 (31) de España en *distancia jerárquica* se refiere a que su valor es 57 y ocupa la posición 31 de los 53 datos obtenidos.

En la tabla anterior se puede ver como las variables culturales han cambiado, tomando siempre estos datos como el comienzo de una investigación ya que se mide la población universitaria.

Partiendo de los valores medios de Ceuta, con un índice de 13 en *distancia de poder*, muy por debajo delo 57 de España (VSM94), se podría decir que la comunidad ceutí en términos generales ha tendido hacia la igualdad entre jefes y subordinados. Habría que explicar que la que aún guarda parte de diferenciación y teniendo el valor más elevado, es la comunidad hindú seguida de la cristina, siendo la comunidad hebrea la que tiene la distancia jerárquica más baja de las 4, seguida por la musulmana con un 8. Aquí mencionar algo importante; de los 4 países- regiones que se tomó de referencia, los más elevados en distancia jerárquica eran los árabes con un valor de 80, seguido por India (77), España (57) e Israel (13). Se puede ver que la comunidad hebrea mantiene su idea de baja distancia de poder aunque aún así, sigue siendo más baja aún, y la comunidad musulmana se diferencia completamente pasando de un valor de referencia de 80 a un valor actual de 8. El cambio es digno de mencionar. La comunidad hindú si mantiene su identidad con respecto a la India siendo la que tiene un valor más elevado en Ceuta.

Con respecto a la dimensión del *individualismo*, decir que toda la comunidades aumentan sus valores por encima de las referencias del VSM94, estando todas por encima de de 50, siendo la media de Ceuta 67. Es importante mencionar el valor de la comunidad

universitaria de Tánger, dando un valor de 81 con respecto a un 38 de referencia. Teniendo en cuenta que los miembros de la muestra son jóvenes, se podría decir que una baja distancia de poder y un elevado individualismo son las claves del éxito y características típicas de sociedades occidentales, sobre todo anglosajonas.

Analizando el índice de *masculinidad / feminidad*, se ve una Ceuta con un 46 que la situaría como una comunidad femenina. Es importante ver dos movimientos en sentidos opuestos. La comunidad cristiana y hebrea tienen a aumentar sus valores, siendo esta segunda la que pasa de 47 a 89 en Ceuta. Estas comunidades tienen orígenes religiosos comunes, que podría ser donde se encuentra la explicación. Por otro lado, la comunidad musulmana es la que obtiene un valor más bajo, siendo la más femenina; orientada al diálogo, a la ayuda del prójimo, pensando en actividades sociales. Si lo comparamos con el valor de Tánger, 100, se ve una gran diferencia, pudiéndose decir que la comunidad está por encima de la religión en este caso.

El *control de la incertidumbre o miedo a la adversidad* es elevado en todas las comunidades, obteniendo el valor de 100 en la hindú y la cristiana, y 92 en la hebrea. En último lugar está la comunidad musulmana con un 71. La explicación a este elevado riesgo a la incertidumbre que no concuerdan con los valores de baja distancia de poder, alta individualidad y valores femeninos, está en la situación actual de crisis que hace que los entrevistados vean la incertidumbre más cerca y perciban mayor riesgo. El valor medio de Ceuta se eleva a 94, frente a un 86 de España (VSM94).

Por último, la *orientación a largo plazo* nos deja una lectura sencilla. El valor medio de Ceuta es 45, superior al 19 de España del VSM94. El índice de 56 de la comunidad hindú muestra su influencia de cultura oriental, donde no existe una verdad absoluta. Los valores de la comunidad cristiana y hebrea se mueven parejos, siendo el valor más bajo el de la comunidad musulmana, manteniendo la orientación a corto plazo, incluso inferior al índice de 42 obtenido por Tánger.

A continuación se irán comparando las diferentes comunidades en pareja, utilizando un análisis ANOVA y viendo la dispersión de la muestra ya que un dato único nos puede llevar a error. Para acabar con se realizará una comparación de los valores de Ceuta, uniendo las cuatro comunidades, con cada una de ellas de forma independiente, viendo si realmente existe alguna dimensión de Hofstede que la diferencia con respecto al resto.

4.1. Comparación de la comunidad cristiana y la musulmana

Con el análisis ANOVA de los valores individuales de las dos comunidades nos da de resultado que la única dimensión donde hay una diferencia significativa es la *orientación a largo plazo*. Los valores son los siguientes (ver tabla 4.)

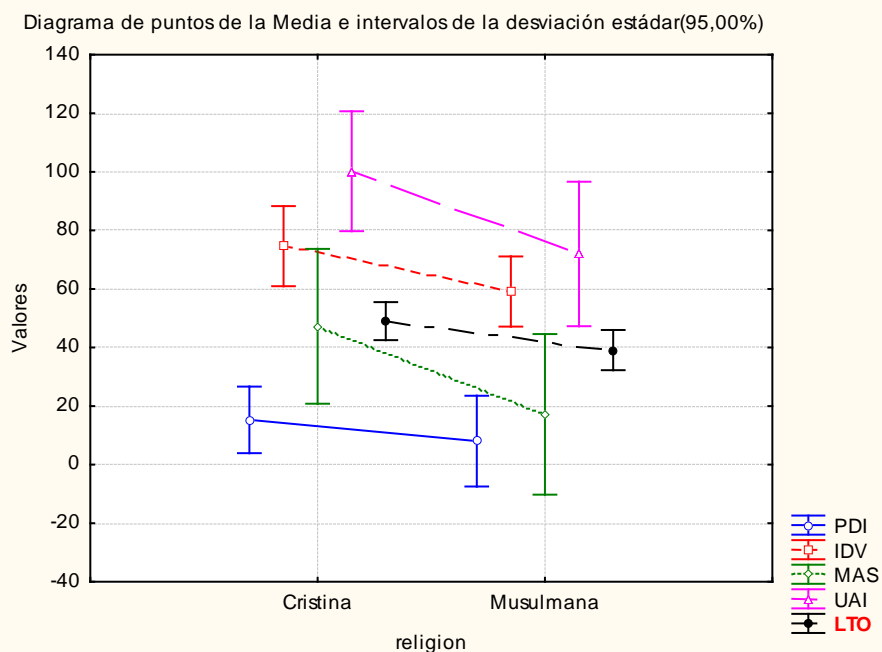
Tabla 4. Comparación de las dimensiones culturales entre la comunidad cristiana y la musulmana.

Dimensión	Medias		F	P < 0.05
	Crist.	Musulm.		
Distancia Jerárquica (PDI)	15	8	0,591401	0,443786
Individualismo / colectivismo (IDV)	74	59	2,874027	0,093295
Masculinidad / Feminidad (MAS)	47	17	2,517162	0,115936
Control de la Incertidumbre (UAI)	100	71	3,185095	0,077505
Orientación a largo plazo (LTO)	49	39	4,439257	0,037756

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior vemos como la diferencia significativa entre la comunidad cristiana y musulmana es la orientación a largo plazo. Mientras que una comienza a pensar en los beneficios a largo plazo, la segunda aún está atada a unos beneficios a corto plazo y la devolución de favores en cortos períodos de plazo, manteniendo la tradición por encima de todo aunque sea contraria a la demanda real del individuo. Por otro lado, se podría pensar que hay una diferencia significativa entre otras dimensiones como IDV o UAI. Aunque el valor muestre distancia, siempre hay que mirar la dispersión de la muestra. En la figura 2 se puede ver representada las medias de los diferentes valores y su desviación estándar, quedan reflejado que aunque tengan valores diferentes en las cinco dimensiones, sólo es en la LTO donde la diferencia es significativa.

Figura 2. Representación de las diferencias entre la comunidad cristiana y la comunidad musulmana de Ceuta.



Fuente: elaboración propia.

4.2. Comparación de la comunidad cristiana y la hindú.

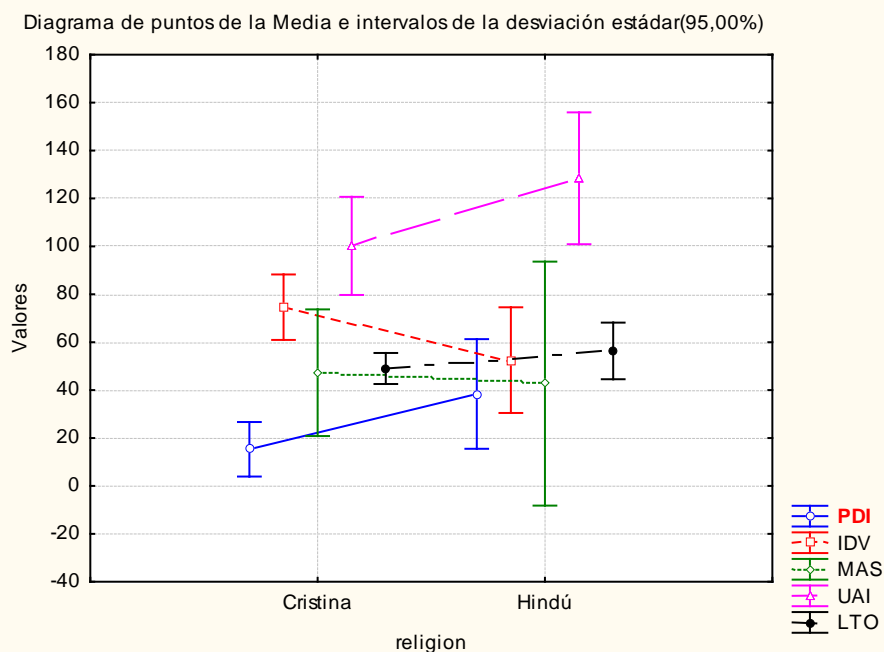
Tabla 5. Comparación de las dimensiones culturales entre la comunidad cristiana y la hindú.

Dimensión	Medias		F	P < 0.05
	Crist.	Hindú		
Distancia Jerárquica (PDI)	15	38	4,234606	0,043281
Individualismo / colectivismo (IDV)	74	52	3,133184	0,081007
Masculinidad / Feminidad (MAS)	47	42	0,031119	0,860477
Control de la Incertidumbre (UAI)	100	100	2,511047	0,117495
Orientación a largo plazo (LTO)	49	56	1,416188	0,237996

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se ve como es la distancia jerárquica la dimensión que diferencia ambas comunidades. Partiendo de que India tenía un valor de 77 y en la comunidad ceutí ha bajado a 38, se podría decir que ha habido una adaptación basada en la convivencia. Además, el valor con un $P=0.04$ está a menos de 0.007 puntos de reflejar similitudes significativas.

Figura 3. Representación de las diferencias entre la comunidad cristiana y la comunidad hindú de Ceuta.



Fuente: elaboración propia.

En la figura 3 se representa las dispersiones de los valores. Es interesante mencionar la dispersión tan amplia en la comunidad hindú tanto para el *control de la incertidumbre* (UAI) como para *masculinidad* (MAS), mientras que para la *orientación a largo plazo* (OLT) hay una gran unidad siendo la dimensión que más mantienen en relación a su religión.

4.3. Comparación de la comunidad cristiana y la hebrea.

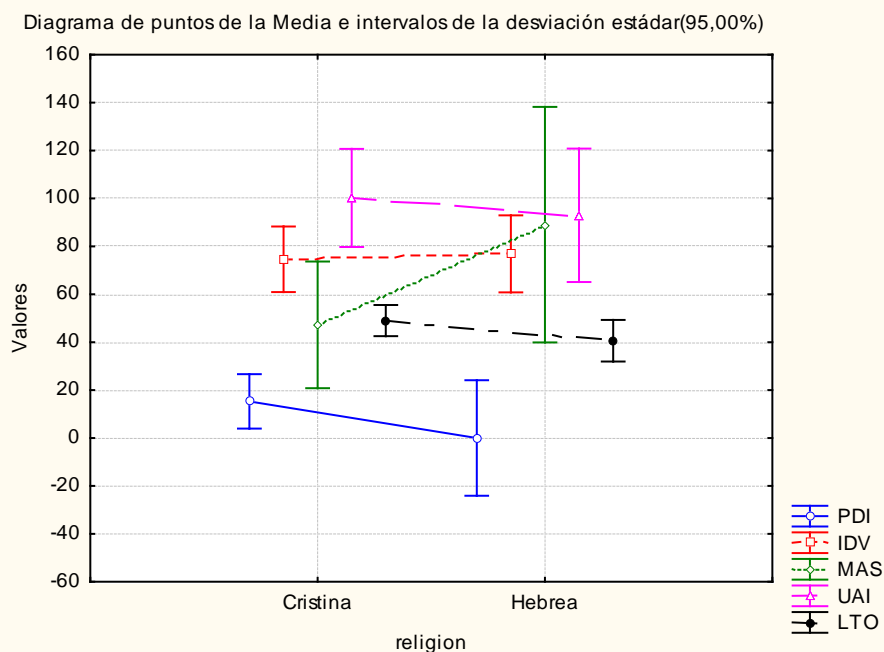
Como muestra la tabla 6, no existen diferencias significativas entre ambas comunidades, aunque los valores en MAS serán muy diferentes, la dispersión de la muestra hebrea (ver figura 1.3.) es tan amplia que la diferencia de medias no es significativa.

Tabla 6. Comparación de las dimensiones culturales entre la comunidad cristiana y la hebrea.

Dimensión	Medias		F	P < 0.05
	Crist.	Hebrea		
Distancia Jerárquica (PDI)	15	0	1,690911	0,197169
Individualismo / colectivismo (IDV)	74	76	0,045472	0,831674
Masculinidad / Feminidad (MAS)	47	89	2,735414	0,102017
Control de la Incertidumbre (UAI)	100	92	0,184978	0,668272
Orientación a largo plazo (LTO)	49	40	2,514308	0,116714

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Representación de las diferencias entre la comunidad cristiana y la comunidad hebrea de Ceuta.



Fuente: elaboración propia.

4.4. Comparación de la comunidad musulmana y la hindú.

Estas son, dentro de las cuatro comunidades, las que más se diferencian. Las diferencias de medias son significativas para el PDI, UAI y LTO.

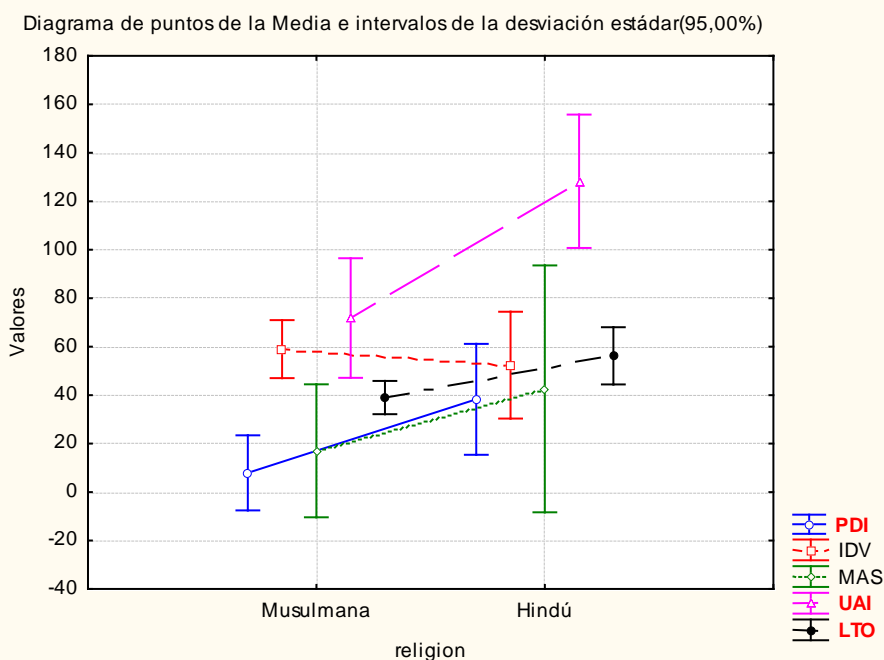
Tabla 7. Comparación de las dimensiones culturales entre la comunidad musulmana y la hindú.

Dimensión			F	P < 0.05
	Musulm.	Hindú		
Distancia Jerárquica (PDI)	8	38	5,074087	0,027617
Individualismo / colectivismo (IDV)	59	52	0,345032	0,558943
Masculinidad / Feminidad (MAS)	17	42	0,970061	0,328262
Control de la Incertidumbre (UAI)	71	100	8,001872	0,006183
Orientación a largo plazo (LTO)	39	56	7,503861	0,007909

Fuente: Elaboración propia

Analizando la información de la tabla 7 y aplicando los estudios reflejados en Hofstede (1999; 2001), la orientación las medias de la orientación a largo plazo, tanto para la comunidad musulmana como para la hindú son muy significativas. En la figura 5 se ve la poca dispersión, por lo que 20 puntos en diferencia son suficientes para decir que estas comunidades se orientan de forma diferente e inversa con respecto al tiempo y sus beneficios.

Figura 5. Representación de las diferencias entre la comunidad musulmana y la comunidad hindú de Ceuta.



Fuente: elaboración propia.

El control de la incertidumbre elevado de la comunidad hindú no es típico aunque como se dijo anteriormente, puede deberse a la situación económica y que esta comunidad tiene una gran mentalidad empresarial, por lo que se ve mucho más afectada que otras.

4.5. Comparación de la comunidad musulmana y la hebrea.

Tabla 8. Comparación de las dimensiones culturales entre la comunidad musulmana y la hebrea.

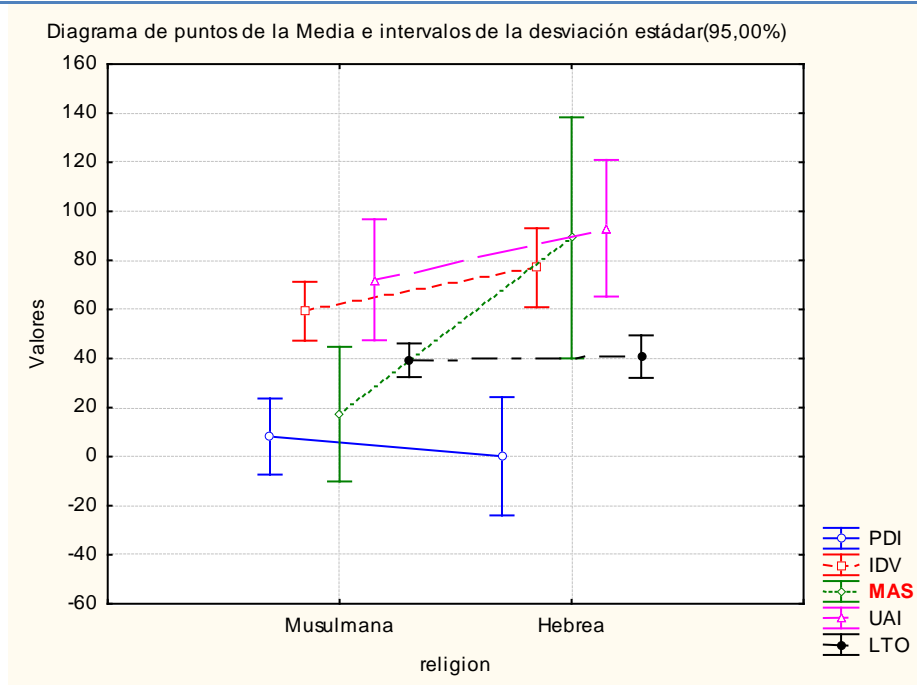
Dimensión	Medias		F	P < 0.05
	Musulm.	Hebrea		
Distancia Jerárquica (PDI)	8	0	0,355360	0,552866
Individualismo / colectivismo (IDV)	59	76	3,346385	0,071275
Masculinidad / Feminidad (MAS)	17	89	7,720998	0,006874
Control de la Incertidumbre (UAI)	71	92	1,279237	0,261597
Orientación a largo plazo (LTO)	39	40	0,076365	0,783035

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se ve reflejada la principal dimensión diferenciadora; MAS. Esta diferencia se comentó en la explicación de las características de la comunidad ceutí, ya que

nos encontramos con la comunidad con menor valor (17) frente a la que tiene un valor que duplica a la segunda más elevada; MAS-hebrea: 89 frente MAS-Hindú – 42.

Figura 6. Representación de las diferencias entre la comunidad musulmana y la comunidad hebrea de Ceuta.



Fuente: elaboración propia.

4.6. Comparación de la comunidad musulmana y la de Tánger.

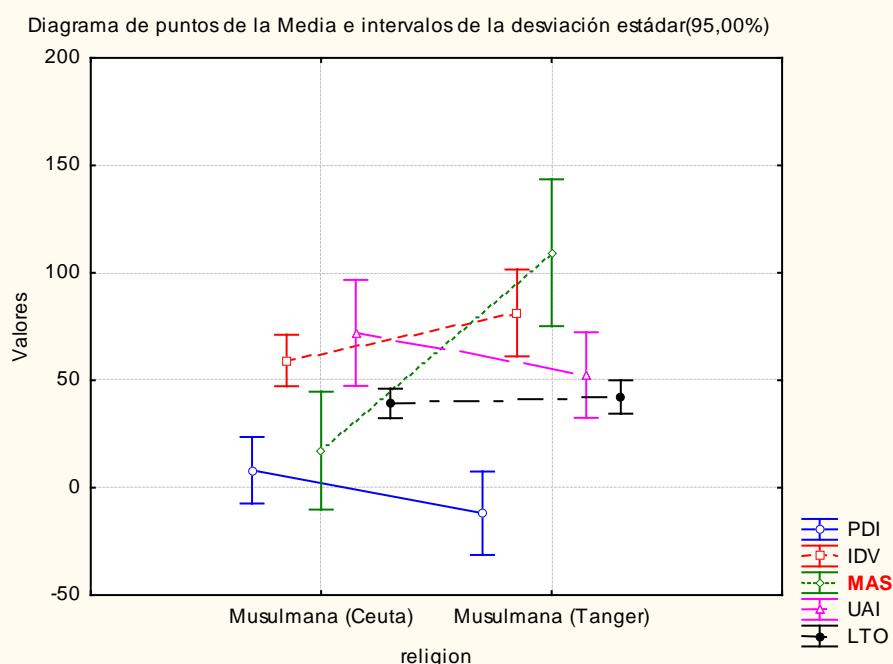
Partiendo que el análisis de Tánger y del resto de los datos está formado en su mayoría por población universitaria, tiene sentido los datos obtenidos al comparar la comunidad musulmana de Ceuta frente a Tánger. Hay que destacar la gran diferencia entre sus valores de masculinidad / feminidad con un p inferior al 0.001 puntos. La diferencia es sustancial, con una dispersión muy reducida (Tabla 9 y figura 7)

Tabla 9. Comparación de las dimensiones culturales entre la comunidad musulmana y la de Tánger.

Dimensión	Medias		F	P < 0.05
	Musulm.	Tánger		
Distancia Jerárquica (PDI)	8	0	2,45588	0,120245
Individualismo / colectivismo (IDV)	59	81	3,20013	0,076660
Masculinidad / Feminidad (MAS)	17	100	16,74167	0,000087
Control de la Incertidumbre (UAI)	71	52	1,58456	0,211035
Orientación a largo plazo (LTO)	39	42	0,32690	0,568776

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Representación de las diferencias entre la comunidad musulmana y la comunidad de Tánger.



Fuente: elaboración propia.

4.7. Comparación de la comunidad hindú y la hebrea.

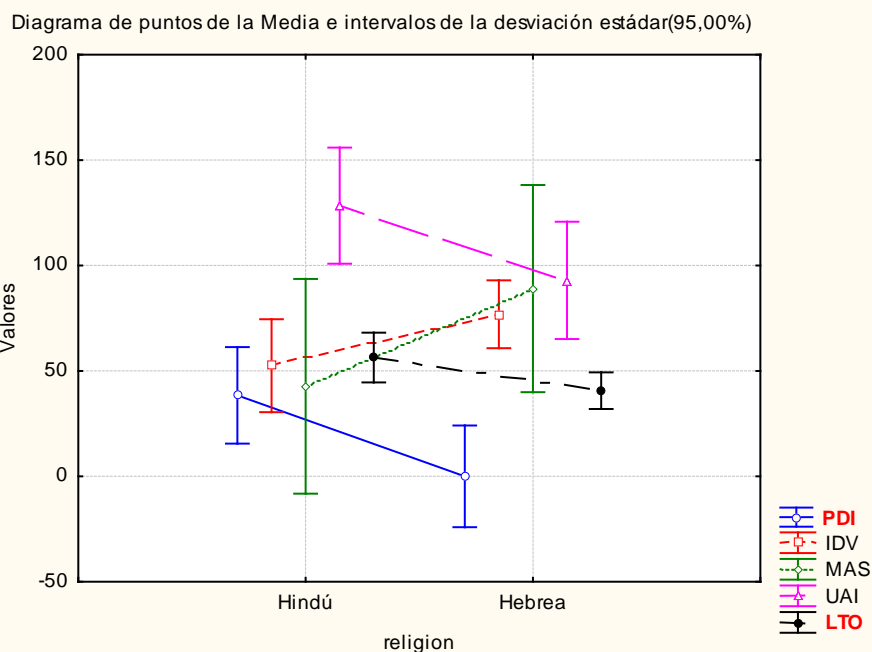
Tomando como referencia la tabla 10 se ve que estas comunidades son las más diferentes. Dos de las dimensiones, PDI y LTO, son significativamente diferentes. Además de esas dos, tanto IDV como UAI están cerca del 0.05 que las haría diferentes. La sorpresa se halla en masculinidad. Aunque el valor de la comunidad hebrea es mucho mayor que le resto de las comunidades, como es el caso de la hindú, si amplia dispersión hace que no sea significativa con la muestra analizada.

Tabla 10. Comparación de las dimensiones culturales entre la comunidad hindú y la hebrea.

Dimensión	Medias		F	P < 0.05
	Hindú	Hebrea		
Distancia Jerárquica (PDI)	38	0	5,140152	0,027564
Individualismo / colectivismo (IDV)	52	76	3,543289	0,065388
Masculinidad / Feminidad (MAS)	42	89	1,706485	0,197191
Control de la Incertidumbre (UAI)	100	92	3,205148	0,079229
Orientación a largo plazo (LTO)	56	40	5,104645	0,028080

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Representación de las diferencias entre la comunidad cristiana y la comunidad hebrea de Ceuta.



Fuente: elaboración propia.

4.7. Las comunidades ceutís dentro de Ceuta.

A continuación, en la tabla 11 se analizarán los valores de las dimensiones, comparando las comunidades con respecto al valor medio de Ceuta.

Tabla 11. Comparativa de la media ceutí con las cuatro comunidades.

	Cristiana	Musulmana	Hindú	Hebrea
Distancia Jerárquica	0,797648	0,561282	0,037803*	0,223198
Individualismo / colectivismo	0,325919	0,289335	0,169669	0,277294
Masculinidad / feminidad	0,955012	0,102108	0,886843	0,055450**
Control de la incertidumbre	0,625264	0,094466**	0,048221*	0,936166
Orientación a largo plazo	0,341190	0,130345	0,051189**	0,325451

NOTA: * → $p < 0.05$ // ** → $p < 0.1$

Aquí se puede ver como por un lado, la dimensión de *individualismo* se mantiene común para todos sin hallarse diferencias significativas al respecto con respecto a los valores medios de la comunidad de Ceuta. A un nivel de $p < 0.05$ es la comunidad hindú la que tiene más diferencias en torno a la distancia de poder y control de la incertidumbre pero sigue aportando su visión de orientación a largo plazo de forma común para todas las comunidades.

Si se analiza a un nivel de $p < 0.1$ aparecen más diferencias significativas. El control de la incertidumbre se convierte en la dimensión donde los valores hace que la religión sea más influyente en los valores que la convivencia, apareciendo la primera diferencia de la comunidad musulmana con respecto al global de Ceuta. La comunidad hindú, a este nivel, muestra la diferencia con respecto a la dimensión que la identifica; la orientación a largo plazo, teniendo esta comunidad tres dimensiones significativamente diferentes al resto de la comunidad. La comunidad hebrea muestra su diferencia con respecto a la *masculinidad*, alcanzando un valor $p = 0.05545$ que ofrece una diferencia más. En lo que se refiere a la comunidad cristiana, no muestra ninguna diferencia significativa con respecto a los valores medios y generales de Ceuta.

5. CONCLUSIONES

Como Hofstede (2010) comunicó a los profesores encargados de esta investigación, las comunidades se van uniendo debido a la convivencia. Se ve como los valores extremos se van suavizando, con una tendencia hacia la unidad. La gran dispersión respecto a los valores de la muestra hace que se cuestionen muchas de las medias de las dimensiones obtenidas en la presente investigación.

Es importante hacer mención al cambio de la comunidad musulmana Ceuta con respecto al valor de masculinidad / feminidad, y al perfil occidental que se obtiene salvo al control de la incertidumbre, que como se dijo, puede deberse al período de crisis. También mencionar los valores entre la comunidad hebrea y cristiana, pudiendo encontrarse la explicación en los orígenes comunes de las religiones que se profesan. Y por último, es interesante reflejar como la comunidad hindú influye muy significativamente en la orientación a largo plazo, elemento clave para el éxito empresarial.

Por lo tanto, se puede apoyar la hipótesis de partida, como es que los valores culturales de las cuatro comunidades que conviven en Ceuta convergen.

En futuras investigaciones se ampliará el número de casos, aumentando el estrato social para tener una visión más amplia sobre las diferencias tanto por estudios como por edades.

7. BIBLIOGRAFÍA

Grande, I. (2004): Marketing Crosscultural. ESIC EDITORIAL. Madrid.

Hofstede, G (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.

Hofstede, G. (1983): "The cultural relativity of organizational practices and theories". *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, pp. 75-90.

Hofstede, G (1999): *Culturas y organizaciones. El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Editorial Alianza. Madrid.

Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. Sage Publications. California.

Hofstede, G.J. (2010): *Comunicación personal por email*.

Hofstede, G. y Bond, M.H. (1988): "Confucius and economic growth: new trends in culture's consequences", *Organizational Dynamics*, Vol. 16 (14), pp. 75-90.

Hofstede, G.J., Perdersen, P.B. y Hofstede, G. (2002): *Exploring Culture. Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Intercultural Press, INC., a Nicholas Bready Publishing Company. Boston-London.

Loudon, D.L. y Della Bitta, A.J. (1995). *Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones*. McGraw.Hill. México.

Lim, K.H., Leung, K., Sia, C.L. y Lee, M.K. (2004): "Is eCommerce boundary-less? Effects of individualism-collectivism and uncertainty avoidance on Internet shopping", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp. 545-559.

Mamman, A. y Saffu, K. (1998): "Short-termism, control, quick-fix and bottom line", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, pp. 293-308.

Mulder, M. (1977): *The daily power game*. Leiden. Netherlands: martinus Nijhoff.

Ng, S.H. y otros (1982): "Human values in nine countries", en *Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology*. R. Rath y otros (eds), pp. 196-205. Lisse, Swets y Zeittinger.