Una lectura de la Cultura Empresarial a través de las dimensiones culturales de Hofstede: el caso de Marruecos

Latifa FAHSSIS & Adel FARTAKH
Univesity Hassan II, Casablanca (Morocco), Grupo de investigacion LAREMO
fahssis@gmail.com, afartakh@hotmail.com

Abstract: Globalization is inclined to bring down the frontiers geographically, economically and culturally. Firms today are to adopt management methods of HR that recognize the cultural dimensions as a factor of facility, cohesion, success and respect of diversity. Knowledge of the national culture allows avoiding universalization, and allows adapting management systems to the cultural context which make firms develop harmoniously in their environment. In this article, we shall be inspired by several empirical researches implemented by G. Hofstede who confirmed the existing influence of the national cultural environment on firms' management practices. We shall therefore carry out a study of the Moroccan cultural context through Hofstede's cultural dimensions, namely: hierarchical distance, uncertainty control, individualism or collectivism as well as the masculinity or femininity trend.

Key-words: Cultural Dimensions of Hofstede, national culture influences, corporate culture, management adaptation to the cultural context.

1. Introducción

El proceso de globalización se ha comprometido desde hace siglos, sin embargo desde la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1995 se aceleró, dando lugar a un mayor liberalismo económico. Los mercados abiertos facilitan la integración progresivamente de las economías nacionales en la economía mundial.

Con la caída del Muro de Berlín en 1989, se puso fin a la bipolaridad mundial económica entre el socialismo y el capitalismo, en los años 90 surgió un mundo multipolar empezaron a crecer nuevas potencias económicas de Asia y América Latina, ese momento marca la adop-

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

ción a escala mundial de los valores capitalistas tales como el consumismo, la iniciativa privada, la restricción del papel económico del Estado, el respeto de los derechos humanos y las libertades, con la excepción de unos pocos países que han quedado fieles al socialismo .

En el plano cultural, la globalización tiene como efecto una tendencia hacia la normalización de las culturas, incluyendo a través de "la modernización" una ruptura con el pasado.

La proliferación del comercio y la internacionalización de los mercados en movimiento, cada vez más han posibilitado el aumento de la presencia de las empresas en otros países y continentes y sus mercados, los que tienen políticas, climas y culturas muy diferentes a los lugares de origen de éstas.

La inversión extranjera directa (IED) sigue siendo un importante motor de la modernización y la competitividad de Marruecos a través de incentivos políticos y estímulos fiscales y administrativos. Por ejemplo, los ingresos de inversiones y préstamos privados extranjeros alcanzaron a 10,9 millones de dírhams en 2011, incluyendo un 84,3% en forma de inversión extranjera directa (IED)) a pesar de que la desaceleración marcada por los efectos de la crisis económica mundial.

Marruecos, al igual que otros países que buscan mejorar su competitividad, actualmente se dedica a impulsar una política ambiciosa llamada "grandes proyectos" destinada a sostener su nuevo papel en el enorme mercado de la zona euro-mediterránea. MENA (Middle East and North Africa) Estos grandes proyectos afectan tanto a los sectores tradicionales, la industria (Plan de Emergencia), la agricultura (Plan Marruecos Verde), el turismo (Plan Azur), como a otros sectores modernos (las nuevas tecnologías de información y de la comunicación y los servicios –Offshoring-Rawaj).

Estas IED, generalmente alentada por la globalización, están mayoritariamente compuestas por empresas multinacionales (EMN) que están constantemente tratando de mejorar su rendimiento económico y la competitividad. Para lograr esto, la mayoría de ellas utilizan herramientas y técnicas de gestión, haciendo más sofisticadas los modos de importación y las normas de gestión, las cuales han sido probadas en otros lugares. Según la nota de coyuntura (n° 174 Agosto 2011) del ministerio de finanzas y de economía: "En estas empresas (filiales de multinacionales están mucho más cerca de las normas internacionales de cultura moderna. Pero también tenemos que tratar con el personal marroquí, obviamente, demasiado inmerso en la cultura marroquí global"[1].

[1] Mezouar Abdelkébir, *L'entreprise marocaine et la modernité* (ouvrage collectif), Edition CERD, 2001, p. 9.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

En caso de incompatibilidad con las culturas locales, las prácticas de gestión tienen que hacer frente a la resistencia cultural del personal y tener en cuenta el efecto contrario: el choque cultural puede conducir a un conflicto social. Según Baumgratz (1999) en el contexto de la globalización[2], los modos, las estrategias y las prácticas de gestión de recursos humanos, deben tener cuenta la posibilidad que la fuerza laboral pueda llevar en si una radicada resistencia a los cambios tal vez agudizada por los problemas de comprensión y comunicación.

La mundialización convierte la investigación en materia empresarial intercultural más atractiva y necesaria que nunca. Los debates se han multiplicado, pocos se presentan en la literatura francófona, cuya producción, es cuantitativamente nula en comparación con la producción anglo-americana[3].

En efecto, estas prácticas empresariales requieren la adhesión de los distintos protagonistas para lograr, en su aplicación, un resultado dinámicamente positivo, verificando, al mismo tiempo la compatibilidad entre todos los integrantes, de ahí la necesidad de verificar su compatibilidad). También debe considerar cuidadosamente la reacción de los empleados a estas prácticas y los comportamientos disfuncionales que pudieran producir. Por lo tanto, las empresas deben obligatoriamente analizar el impacto de la aplicación de sus estrategias empresariales de recursos humanos. Lo confirma SOUSSI y Coté "las prácticas de gestión interculturales se presentan como un verdadero desafío en seno de las organizaciones"[4].

Mutabazi (2006) afirma que el "fracaso de los modelos importados de África está bien establecido hoy y el encuentro de dos culturas dentro de una organización económica no debe ser tomado a la ligera"[5]. Enfoques como el sistémico y el contingencial[6], entre otros, han contribuido a socavar la universalidad de las prácticas de gestión y a tener en cuenta

[2] Baumgratz-Gangl, G., "Compétence transculturelle et compétitivité," Colloque International *Performance globale, GRH et Co mpétitivité de l'Entreprise*, Casablanca, octobre 1999.

[3] Livian, Y. F., "Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les Recherches en Management Interculturel", communication à la première conférence annuelle ATLAS/ AFMI, Paris, 26-27 Mai 2011.

[4] Soussi, Sid Ahmed; Côté, Annie, "La diversité culturelle dans les organisations: analyse critique des fondements théoriques du management interculturel", Université du Québec en Outaouais Gatineau (Qc), Canada, ASAC Banff, Alberta, 2006.

[5] Evalde Mutabazi, "Face à la diversité des cultures et de gestion: le modèle circulatoire de management en Afrique", in *Management Avenir*, Vol. 4, n° 10, 2006.

[6] Jean-Pierre Dupuis, *Culture et gestion au Québec: entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique*, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

la necesidad de asumir los contextos culturales. Es el ejemplo de la pirámide de Maslow que se desarrolló a partir de un estudio destinado a reflejar las necesidades de la clase media estadounidense[7], mostrando la relatividad de esta presentación de las necesidades.

Es verdad que la cultura tiene un impacto en otros componentes del entorno de la empresa (la estrategia, la visión, etc.), pero es aún más directo y claro sobre su gestión y su funcionamiento[8].

En el marco de este artículo, nos proponemos hacer una lectura de la cultura de gestión empresarial en Marruecos a través de las dimensiones de Hofstede (1994, 2001)[9].

Para llevar a cabo este estudio sobre el impacto de la cultura sobre la gestión, nos proponemos presentar un análisis, en primer lugar, de algunos conceptos básicos: la cultura y sus dimensiones y, en segundo término, analizaremos los aspectos culturales de la sociedad marroquí a través de las dimensiones culturales de Hofstede[10].

2. La cultura como factor que influye en la gestión empresarial

La palabra "cultura" se utilizó hasta el siglo XV para describir el trabajo de la tierra. La cultura de una empresa dedicada en su totalidad a la producción humana. Producción agrícola, artesanía, educación, etc. Se informaba de la civilización. Con el tiempo, y sobre todo desde el siglo XX, diversos estudios interculturales llevados a cabo por antropólogos y sociólogos han clarificado la definición de la cultura[11].

Según los antropólogos norteamericanos Kluckhohn y Strodtbek (1961)[12], la cultura consiste en formas modeladas de pensar, sentir y reaccionar, adquirida y transmitida principalmente por símbolos que constituyen grupos de éxitos independientes de personas. Belabdi,(2010), en tanto, la define "como un concepto polisémico y confuso, a menudo se utiliza de una manera parcial, difícil de entender, y que también es difícil

[7] Hofstede, G. & Bolliger, D., *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-il ses hommes*, Ed. des Organisations, 1987, p. 11.

[8] Jean-Pierre Dupuis, *Culture et gestion au Québec: entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique*, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

[9] Hofstede G., *Cultures and Organizations? Software of Mind*, London, Harper Collins Publishers, 1994; *Culture Consequences*, Sage Publications, 1987.

[10] *Ibid*.

[11] Kluckhohn, F. & Strodtbek, F., *Variation in Value Organisation*, 1961, p.86; Hall, E. T., *Beyond culture*, New York, Doubleday, 1976; Philippe D'Iribane, *Le tiers-monde qui réussit*, Editions Odile Jacob, 2003; Hampden-Turner & Trompenaars, *L'Entreprise multiculturelle***,** Ed. Maxima, 1994; Hofstede, 1989, 1994, 2001.

[12] Kluckhohn F. & Strodtbek F., *op. cit*., p. 86.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

de identificar los límites básicos"[13]. Uno de los desafíos que enfrenta la cultura de una determinada población es, en primer lugar, el entendimiento". De hecho, los individuos son entrenados en un contexto geográfico y cultural específico en el que se adquieren y desarrollan conceptos ambientales, percepciones y valores que constituyen su concepto de "normalidad

El concepto de cultura se puede entender en tres niveles: la cultura nacional, la cultura regional y la cultura empresarial.

3. La cultura nacional

A) Hall, antropólogo inglés[14], desarrolló las primeras teorías de la comunicación y la interacción cultural. Definió tres características de la cultura, en su libro *El lenguaje silencioso*, que ayudaron a aclarar el significado y definición:

– La cultura no es innata, el individuo adquiere, de manera conscientemente o no, el comportamiento que es dictado por el grupo.

– Los diferentes elementos de la cultura son un sistema global, o sea se relacionan entre sí e interactúan en un tiempo.

– La cultura es compartida y es la familia que por lo general inculca elementos de la cultura de generación en generación.

B) Hofstede, antropólogo e investigador holandés[15], ha profundizado y ampliado la investigación sobre la cultura y sus consecuencias. Define la cultura nacional como la programación colectiva de la mente humana, un patrón de pensamiento colectivo que distingue a los miembros de un grupo a otro, lo que permite distinguir a los miembros de una clase de hombres por encima de otra.

Cultura, así definida, incluye sistemas de valores que se encuentran entre los elementos esenciales de una cultura determinada[16].

Livian (2011)[17] critica esta manera de referirse a la cultura nacional en la obra de G. Hofstede y de presentarla como un todo homogéneo, estático, como principal factor explicativo y único del comportamiento y de las prácticas empresariales. Pero para él, a pesar de las crí-

[13] Belabdi, Mustapha, *Communication interculturelle et processus d'intégration des nouveaux immigrants marocains au Québec*, 2010 (thèse du doctorat en communication), UQAM, p.130.

[14] Hall, E. T., *Beyond culture*, New York, Doubleday, 1976.

[15] Hofstede, G., *International Differences in Work Related Values*, Sage Publishers, 1980.

[16] Hofstede, G., *Culture Consequences*, Sage Publications, 2001, p. 9.

[17] Livian, Y. F., "Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel", communication à la première conférence annuelle ATLAS/ AFMI Paris, 26-27 Mai 2011.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

ticas, queda la concepción dominante sobre todo en las investigaciones anglo-americanas.

C) Dupuis (2008)[18], por su parte, define la cultura como una entidad autónoma que influye o determina la economía, la gestión o las prácticas y las representaciones de empresarios y directivos. Por el contrario, cree que la economía, las prácticas de gestión y las representaciones de la administración tienen sus raíces en la cultura, que forman parte de ella, y constituyen uno de los resortes.

4. La cultura regional

En el estudio de las organizaciones, el conocimiento de la cultura regional es necesario en la medida en que las costumbres locales puedan condicionar las prácticas empresariales, y viceversa, las prácticas empresariales podrían resultar incompatibles con las tradiciones locales. La cultura regional y el consecuente proceso de conocimiento pueden ser definido por dos niveles:

– Por un lado se puede definir como un subconjunto de una cultura nacional. Se trata aquí de las culturas locales que componen una cultura nacional, como la cultura rural frente a la urbana, la occidental frente a la oriental.

– Por otro lado, se puede definir como el resultado de puntos comunes que una nación comparte con otras naciones por ejemplo[19]: la cultura magrebí, la del norte-sud de África, la europea, la norteamericana, asiática etc. Por lo tanto, pone de relieve las diferencias culturales entre los empresarios de diferentes regiones dentro de la misma zona.

Según Livian, para escaparse de "una concepción monolítica"[20] de la cultura nacional, es importante entrecruzar las diferentes referencias culturales que presentan en un momento dado. Las culturas regionales o étnicas en el interior de un país son raramente estudiadas, Sin embargo, numerosas investigaciones revelan que en algunos casos las variaciones intra-nacional son más fuertes que las inter-nacionales**.**

5. La cultura de la empresa

Es un componente muy importante del entorno interno de la organización. Pero además de los rasgos culturales relacionados con los orí-

[18] Dupuis, J. P., *Culture et gestion au Québec: entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique*, Presses de l'Université Laval.

[19] Schneider, S.& Barsoux, J.-L., *Management interculturel*, Pearson Education, 2003.

[20] Livian, Y. F., "Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel", communication à la première conférence annuelle ATLAS/ AFMI Paris, 26-27 Mai 2011, p.12.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

genes nacionales y regionales del personal (Iribarne, 1986), la cultura de la empresa se compone de múltiples contenidos como, por ejemplo, los que siguen: a) Las creencias y los valores de sus fundadores y de sus dirigentes sucesivos[21]; b) Las interacciones entre los miembros de la organización.

La cultura es un proceso social en desarrollo continuo[22]. En este sentido, la cultura de empresas es un sistema colectivo de significados simbólicos compuestos de valores y normas que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Este sistema de significado colectivo tiene dos tipos de funciones:

– Por una parte, las funciones conducen los miembros de la organización a trabajar según las creencias, significados compartidos, valores y representaciones comunes[23]

– Por otra, las funciones normativas del comportamiento individual. [24]

En este último caso, la cultura de la empresa es "un conjunto de referencias compartidas en la organización, construida a lo largo de su historia como respuesta a los problemas de la empresa"[25].

Un sistema socio-estructural compuesto de las interacciones, los objetivos, las estructuras formales, las estrategias, las políticas y los procesos de gestión tales como reclutamiento y selección, formación, sistema de recompensa, etc.

El último elemento está integrado por los actores de la organización con características individuales, tales como conocimientos, rasgos y motivaciones culturales. Ellos también son influenciados por los sistemas culturales y socio-cultural de la organización[26].

6. La cultura y la gestión

Estructuras y manuales de gestión destacan las "mejores prácticas" supuestamente universales. En realidad, nos encontramos con que muchas de las prácticas trasplantadas al exterior de las fronteras de creaciòn, no siempre se adaptan a la perfección al pais en que las se exportan, los que hablan son los resultados disímiles obtenidos. Un ejemplo claro fue la Ge-

[21] Thévenet, Maurice, *La culture d'entreprise*, PUF, 1993.

[22] Cuche, D., *La Notion de culture dans les sciences sociales*, Repères, La Découverte, 2004.

[23] *Ibid*.

[24] Thévenet, Maurice, *op. cit.*, p.109.

[25] *Ibid*.

[26] Firsiroto, A., Michala, Y., "Les théories de la culture organisationnelle," in Abravanel Harry, *La Culture Organisationnelle: aspects théoriques pratiques et méthodologiques*, Ed. Gaetan Morin, 1988.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

stión de Calidad Total (GCT) que se aplicó con evidente éxito en la empresa japonesa, al contrario se obtuvieron resultados discutibles en las empresas de Estados Unidos.

En los países del tercer mundo se conoce el éxito y la lógica del honor[27] que hace hincapié en la importancia de considerar las diferencias culturales. Se propone un enfoque para analizar las especificidades culturales locales que va más allá de un simple catálogo de actitudes o rasgos, lo que D'Iribarne llamó un enfoque original e iluminador.

En el tercer mundo que triunfa, D'Iribarne se basa en cuatro estudios analizados de empresas de los países en desarrollo para demostrar que su éxito se basa en las prácticas de gestión originales, en función de sus especificidades culturales.

7. Presentación de la obra de Hofstede

Numerosos estudios se realizaron sobre el impacto de la cultura empresarial en general[28]. Pero son los estudios empíricos realizados por el investigador neerlandés Greet Hofstede, sobre el análisis comparativo de las cuatro dimensiones de las culturas regionales (cuyos resultados se publicaron en 1980), quedan como lo confirma Philipe D'Iribane (2000)[29], la referencia más interesante en este terreno, y su manera de ver las culturas ha sido y continuara siéndolo con sus múltiples trabajos.

Los sistemas de valores a los que hace referencia Hofstede (1980)[30], se encuentran en el centro de interés de muchas organizaciones. Propone cuatro valores o dimensiones predominantes que caracterizan las distancias culturales a saber: la distancia jerárquica, el control de la incertitud, el grado de individualismo o colectivismo y el grado de masculinísimo y feminismo. Más tarde Hofstede[31], añadirá una quinta dimensión: la orientación hacia la sociedad en el sentido más amplio del término.

[27] Philippe D'Iribane, *Le tiers-monde qui réussit*, Editions Odile Jacob, 2003.

[28] Hall, Edward Twitchell, 1976, *Beyond culture*, New York, Doubleday; Trompenaars, F. & Turner, H. C., *L'Entreprise Multiculturelle*, Maxima, 1994; Philippe D'Iribane; Henri, A.; Segal, J.P.; Chevrier, S.; Globocar, T., *Culture et mondialisation, gérer par de là les frontières*, Paris, Edition Seuil, 1998; Charles M. Hampden-Turner & Fons Trompenaars, *Building Cross-Cultural Competence*, John Wiley & Sons, 2000.

[29] Philippe D'Iribane, "Management et cultures politiques", in *Revue Française de Gestion*, Mars, Avril, Mai, 2000.

[30] Hofstede, G., *International differences in work related values*, Sage Publishers, 1980.

[31] Hofstede, G., *Cultures and organisations? Software of Mind***,** London, Harper Collins Publishers, 1994.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

Livian considera la obra de Hofsted como "el corazón de la investigación culturalista, una obra considerable y pionera"[32]. De su parte, Tsui[33] ha analizado 43 investigaciones interculturales y ha confirmado que las dimensiones de la cultura de Hofstede son los más utilizados en las investigaciones interculturales.

Livian justifica su utilización masiva por los consultantes y los profesores a través del mundo por su relativa simplicidad de utilización y su carácter numerado. La obra de Hofstede ha recibido también muchas críticas.

Segun Soussi y Coté (2006), Hofstede busca poner en evidencia una relatividad de prácticas empresariales según los contextos culturales[34]. Los resultados obtenidos son datos cuantitativos muy específicos de una multinacional y de un solo tipo de trabajadores relacionados con el sector informatico. Pero la pregunta ¿ esto tiene idicio sobre los resultados, y si éstos pueden ser proyectados sobre otros contextos?

8. La importancia de la cultura nacional marroquí

La cultura marroquí es de naturaleza compleja y compuesta, ya que es el resultado de siglos de evolución y estratos de civilizaciones humanas. B. Allali la ha bien descrito como sigue: "La cultura marroquí es muy variada y ha forjado progresivamente ocupaciones experimentados por el país en el transcurso de la historia. Se compone de una alquimia inusual de las culturas."[35]

8.1. La realidad histórica y geográfica de la cultura marroquí

La difusión de los sitios arqueológicos a través del territorio marroquí (Tingis, Volubilis, Lixus) da testimonio de las antiguas civilizaciones que tenían interés en esta parte del norte de África. En efecto, debido

[32] Livian, Y. F, "Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel", communication à la première conférence annuelle ATLAS/ AFMI Paris, 26-27 Mai 2011, p. 5.

[33] Tsui, Anne & Nifadkar, Sushil & Yi Ou, Amy, "Cross National, cross organisational, organisational behaviour research: advances, gaps and recommandations", in *Journal of Management*, 6/2007, pp. 462-478.

[34] Tsui, Anne & Nifadkar, Sushil & Yi Ou, Amy, "Cross National, cross organisational, organisational behaviour research: advances, gaps and recommandations", in *Journal of Management*, 6/2007, p.7; Hofstede, G., *International Differences in work related values*, Sage Publishers, 1980.

[35] Allali, Brahim, "Culture et gestion au Maroc: une osmose atypique", in Eduardo Davel, Jean Pierre Dupuis, et Jean François Chanlat, *Gestion et contexte interculturel: Approches problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et Télé-Université (UQAM), 2008. p. 34.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

a su posición geográfica, Marruecos ha atraído el interés de varias civilizaciones, que con el tiempo han sido los diferentes estratos de la cultura nacional marroquí[36].

8.2. La evolución de la empresa marroquí

Mezouar (2001) encuentra que la empresa marroquí es vista como una realidad; la sociedad marroquí exógena "como una especie de 'artefacto' chapa artificial en la realidad de la sociedad"[37]. Su evolución se realiza en cuatro etapas de conformidad: "El país es, de hecho, ocurrido en el espacio de un siglo y de una organización de la familia corporativa de la actividad económica en una organización capitalista. Y esta evolución no fue un movimiento propio de la empresa en sí, sino en gran medida de la tensión externa."[38]

8.3. Antes del Protectorado

La economía se basaba en la agricultura y la artesanía. La agricultura, ya sea grano o la horticultura, se dirigen hacia la satisfacción del mercado local.

8.4. Durante el Protectorado

Con el doble protectorado, el francés y el español, la industrialización de la economía comenzó progresivamente. Esto fue acompañado de una urbanización de gran parte de la población que se sintieron atraídos por la conveniencia del empleo, de la ciudad y del pago que ofrecían los fabricantes. La agricultura se convirtió en menos grano y más horticultura para responder a la demanda de los clientes europeos[39]. La artesanía también ha sufrido cambios debido a la introducción en el mercado de sustitutos industriales. Durante el Protectorado, la empresa se ve como una realidad exógena de la sociedad marroquí.

8.5. Después de la independencia

El Gobierno marroquí ha emprendido grandes estrategias estatales y de nacionalización de la economía y de las instituciones públicas. Me-

[36] *Ibid.*

[37] Mezouar Abdelkébir, *L'Entreprise Marocaine et la Modernité* (ouvrage collectif), Edition CRD, 2001.

[38] *Ibid*., p. 27.

[39] Allali Brahim, "Culture et gestion au Maroc: une osmose atypique", in Eduardo Davel, Jean Pierre Dupuis et Jean François Chanlat, *Gestion et contexte interculturel: Approches problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et Télé-Université (UQAM), 2008; Mezouar Abdelkébir, *L'Entreprise Marocaine et la Modernité* (ouvrage collectif), Edition CRD, 2001.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

zouar (2001) ha descrito la compañía marroquí en esta época del siguiente modo: "Hasta hace muy poco tiempo la empresa marroquí nunca ha experimentado la lógica capitalista clásica. No hay competencia... y no hay riesgo. Era un mundo sereno estático y sin requisitos del estado, sin necesidad de declaración breve y sin necesidad empresarial."[40]

Dupuis, Marruecos ha adoptado un Programa de Ajuste Estructural (PAE)[41], que se centró en una serie de reformas tanto a la estabilización de la economía como a la reestructuración de los procesos de producción. PAE, impuesta por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, ha dado lugar a una importante reducción de los déficits macroeconómicos tanto internos como externos. Esta reestructuración y modernización llevó a que la economía marroquí se desarrollara y tuviera apertura y competitividad en el mercado internacional.

Una vez más Mezouar (2001)[42] señala que la evolución de la sociedad marroquí, no proviene de una exigencia interna de la compañía, sino de una evolución colectiva, pero simplemente bajo la presión de las restricciones externas.

Las principales recomendaciones de la PAE hicieron hincapié en el fomento de la iniciativa privada que llevó a la aparición de una clase de jóvenes líderes (dirigentes) más capacitados en métodos modernos empresariales. Además, subrayó también la necesidad de modernizar no sólo la infraestructura y equipo técnico, sino también la apertura a la inversión extranjera directa.

Durante los años 90, este periodo Marruecos llegó a acceder al acuerdo general sobre Aranceles Aduaneros y Comercio y a la firma del acta de nacimiento de la Organización Mundial del Comercio en Marrakech en abril de 1994. Esta es una confirmación de la voluntad de continuar con el proceso de liberalización y apertura iniciado previamente.

Después de esta presentación de la génesis de la empresa marroquí y del contexto histórico de su desarrollo, vamos a tratar de hacer una lectura de la cultura nacional a través de las dimensiones culturales de G. Hofstede.

9. Un vistazo a la cultura nacional de Marruecos mediante las dimensiones de Hofstede

9.1. Acerca de las gestión empresarial y la cultura

[40] Mezouar Abdelkébir, *L'Entreprise Marocaine et la modernité* (ouvrage collectif), Edition CRD, 2001, p. 28.

[41] Jean-Pierre Dupuis, *Culture et gestion au Québec: Entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique*, Presses de l'Université Laval et Télé-université UQAM, 2008.

[42] Mezouar Abdelkébir, *L'Entreprise Marocaine et la Modernité* (ouvrage collectif), Edition CRD, 2001, p. 28.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

Las diferentes culturas que se han citado hasta ahora tienen un denominador común: todas ellas representan un conjunto de actitudes que embebieron las sociedades en que se crearon las estructuras empresariales, y el hecho fundamental es intentar entenderlas con esta clave de lectura.

Se considera a la administración y la gestión empresarial como un conjunto de herramientas técnicas para actuar correctamente, pero sin olvidar también la comprensión de los comportamientos que están influidos por la cultura. Cada cultura puede dar lugar a un modelo empresarial compatible.

Conceptos empresariales tan importantes como la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, gestión del tiempo y de conflictos no son temas de aplicación universal, llevan distintos pero importantes matices que están condicionados por factores culturales diferentes según el lugar donde se deben aplicar. En efecto, constatamos que muchas prácticas trasplantadas a través de las fronteras que han visto su éxito, fuera de ellas producen resultados decepcionantes.

En sus libros los países del Tercer Mundo tienen éxito y lógica del honor (D'Iribarne, 2003) confirma la importancia de las diferencias culturales. Se propone un enfoque para analizar las especificidades culturales locales que va más allá de un simple catálogo de actitudes o rasgos. Un enfoque original e iluminador.

Entre las empresas que conocieron éxito en el Tercer Mundo se destaca (a) Danone México y SGS-Thomson en Marruecos, la Compañía de Electricidad de Camerún y la filial francesa del grupo en Argentina. Ellas basaron su éxito al considerar las prácticas empresariales originales basadas en sus especificidades culturales.

Hay, por supuesto, principios universales empresariales, que son medios para alcanzar el fin deseado, pero su eficacia y éxito son dependientes en gran medida de cómo se utilizan y se adaptan a su entorno de actuación.

9.2. Las dimensiones de la cultura

El estudio se centró en una muestra de 116.000 empleados en filiales multinacional IBM el resultado que se obtuvo, fue la realización de un mapa cultural de esta empresa en el mundo en que se evidenciaban diferencias y matices de cada dimensión cultural en los diferentes países (contextos). La investigación tuvo como objetivo el análisis cultural de más de 70 países para la cuenta de IBM. Esto llevó al desarrollo de una red que nos permite entender el impacto potencial de las diferencias culturales en el comportamiento de 10 lugares de trabajo y la elección de es-

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

tilo empresarial más adecuado y más coherente con el contexto cultural en cuestión.

9.3. Dimensiones culturales de Ho fstede en la cultura y la gestión empresarial en Marruecos

Estas dimensiones fueron introducidos en su libro *Culture's consequences: International differences in work-related values* , tal como lo confirman Hofstede y Bollinger[43].

Este planteamiento sostiene que los hombres son diferentes, que la naturaleza les ha dotado de diversas características físicas e intelectuales que nos damos cuenta fácilmente. Pero desde que viven juntos en un grupo o sociedad, ellos mismos han adoptado diferentes comportamientos de los miembros de otros grupos, al que se llama cultura. Por tanto, es imprescindible conocer los componentes de una cultura nacional, es decir, los del país de acogida para las empresas multinacionales o empresas reubicadas. Es lo mismo para cualquier empresario el conocimiento de la cultura de los países de origen de sus empleados con el fin de gestionar la diversidad de su personal y de adaptar su estilo empresarial.

De hecho, la diversidad no es la única fuente del multiculturalismo, sino también puede deberse a diferencias regionales, generacionales, de niveles sociales, etc.

La investigación se centra en cuatro dimensiones, es decir, las directrices o preferencias que los miembros de un cultivo en función de su entorno. Estas dimensiones son:

a) La distancia jerárquica;
b) Incertidumbre de control;
c) El individualismo y el colectivismo;
d) Tendencias de masculinidad o feminidad.

9.3.1. La distancia jerárquica

Es el grado de aceptación de la desigualdad de poder y el estatus de la riqueza entre los individuos, y el deseo de independencia e igualdad al que aspiran los miembros de una sociedad (aspiran). También proporciona información sobre el grado de respeto que la gente tiene de la jerarquía y la autoridad dentro de las organizaciones.

Esta dimensión está fuertemente influenciada por la cultura de la obediencia adscrita a la formación religiosa y cultural marroquí. Se aplica a todas las estructuras sociales: la familia (la obediencia a los padres, an-

[43] Hofstede, G. & Bolliger, D., *Les différences culturelles dans le management: Comment chaque pays gère-il ses hommes*, Ed. des Organisations, 1987, p.11.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

cianos, maestros), la política (la obediencia a los líderes políticos, administradores) y económicas (la obediencia al líder de la empresa, el supervisor). Allali menciona a este respecto el principio de la alianza que confirma que "se extiende en la cultura marroquí en el sentido de la obediencia, la sumisión y sometimiento"[44]. Acerca de esto mismo, D'Iribane[45] señala que cuando se dio cuenta de que los trabajadores de SGS Thomson lograron a través de la perseverancia superar las metas establecidas por la sede…

En el estado actual de la legislación laboral de Marruecos, la empresa se basa en gran medida en el diseño y el patrimonio individualista. Es una sociedad jerárquica con un líder que tiene las competencias en los diferentes niveles de centralización. En este mismo diseño, la empresa es una suma de relaciones individuales, con base en el contrato y la subordinación.

En cuanto a la práctica empresarial anterior, cabe señalar que se concretiza a través de:

– La aceptación de la autoridad;

– La existencia de un gran número de niveles jerárquicos, especialmente en las grandes empresas (públicas y privadas);

– La rigidez de los procedimientos (administración);

– Las formalidades que deben observarse en la comunicación (formal y hacia abajo);

– Control de rigidez.

Mezouar Abdelkbir (2001) ilustró esta dimensión mediante el siguiente ejemplo de una administración marroquí: "Cuanto más somos jefes y nos dirigimos más llegamos tarde; en reuniones en varios niveles jerárquicos están presentes, pero solamente los suboficiales hablan. Los demás se callan, a pesar de que ellos son los que gestionen el archivo, salvo si interpelan directamente."[46]

El nuevo derecho laboral marroquí puede lograr una evolución positiva, sin poner en tela de juicio los fundamentos de la empresa liberal, estableciendo la limitación del poder arbitrario del jefe de la empresa, y la valoración del papel del personal en el seno de la empresa.

[44] Allali Brahim, "Culture et gestion au Maroc: une osmose atypique", in Eduardo Davel, Jean Pierre Dupuis et Jean François Chanlat, *Gestion et contexte interculturel: Approches problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et Télé-Université (UQAM), 2008. p.15.

[45] Philippe D'Iribane, Henri A.Segal, J.P., Chevrier, S., Globocar, T., *Culture et mondialisation, gérer par de là les frontières*, Paris, Edition Seuil, 1998.

[46] Mezouar Abdelkébir, *L'entreprise marocaine et la modernité* (ouvrage collectif), Edition CRD, 2002, p.150.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

En Marruecos, "La gestión local no siempre es fácil de practicar. Para un gestor de campo le resulta difícil encontrar una buena distancia interpersonal con los subordinados. La proximidad se interpreta fácilmente como un tipo de búsqueda de 'complicidad' y la relación puede cambiar a una formalidad que no es compatible con el ejercicio normal de la responsabilidad jerárquica."[47]

Como resultado de ello, en el contexto de la empresa marroquí, es necesario que se la autoridad la legitimidad del jefe estèn bien representadas reflejando al mismo tiempo una imagen verdadera y compatible con la cultura marroquí. "Un buen jefe es aquel que sabe todo de su empleados y que de vez en cuando comparte con ellos té y pan, conservando su responsabilidad de mando."[48]

Las teorías y herramientas empresariales modernas, como las importadas por filiales de las empresas multinacionales, son las más fácilmente aceptadas por los empleados de estas empresas, ya que tienen el mérito de emanar de las grandes instituciones extranjeras.

Los resultados de Hofstede encontraron que esta dimensión fue muy fuerte en Asia, África y en el sur de Europa.[49]

9.3.2. El individualismo y el colectivismo

Esta dimensión se relaciona con el grado de libertad, de independencia y de las responsabilidades individuales reclamadas por los miembros de una sociedad. Saber si se centran en los intereses del grupo o se relacionan con la obtención de una ventaja individual.[50]

Las sociedades humanas difieren entre ellos en la relación que los individuos tienen con otros miembros de la comunidad. Hay sociedades colectivistas donde las personas valoran el tiempo invertido en la comunidad, favorecen el interés colectivo al interés personal, y valorizan el trabajo en grupo. Mientras que en otras sociedades, los individuos dan más importancia a su vida personal, privilegian el interés personal por sobre el colectivo y valorizan el trabajo individual.

---

[47] Jean Marie Perretti, *Tous différents gérer la diversité dans l'entreprise*, ouvrage dirigé par Jean-Marie Peretti, Groupe Eyrolles, 2007, p. 9; Labari Brahim, "Mondialisation et cultures locales", in *Esprit critique*, Vol. 4, No 10, octubre 2002 (http://www.espritcritique.fr/0410/article07.html).

[48] Labari Brahim, "Mondialisation et cultures locales", in *Esprit critique*, Vol. 4, No 10, octubre 2002, p.19 (http://www.espritcritique.fr/0410/article07.html).

[49] Hofstede, G., *International differences in work related values*, Sage Publishers, 1980.

[50] Schermerhorn, J. R. & Cheppel, S. David, *Principes de Management*, Ed. du Renouveau Pédagogique, 2002, p. 67.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

Los resultados del estudio de Hofstede revelan la existencia de una correlación significativa por una parte, entre el nivel del desarrollo, la riqueza de un país y la cultura del individualismo y, por otra, entre la pobreza, el subdesarrollo y la cultura colectivista. En la empresa el colectivismo se concretiza por:

– La adhesión a los valores del grupo;

– La necesidad de trabajar en buenas condiciones y un buen clima social;

– La base de las relaciones entre empleadores y empleados sobre una base moral y sobre relaciones personales (no teniendo como base los beneficios económicos o contrato formal);

– Los empleados esperan que la compañía defienda sus intereses;

– La promoción se hace en lo interno teniendo como base la antigüedad de la prestación profesional.

En el Magreb, la cultura empresarial garantiza, ante todo, y de manera directa o indirecta, el mantenimiento de la cohesión social y de la sociedad. Las empresas no adoptan forzosamente las prácticas de gestión o empresariales más apropiadas a las exigencias económicas, sino aquellas que parecen más aceptables socialmente.

Marruecos, como los países africanos, árabes y musulmanes, mantuvo el espíritu comunitario como lo confirmó el sociólogo marroquí Labari Brahim en un estudio de campo sobre el impacto de la deslocalización sobre las culturas locales: “En las sociedades magrebíes el colectivo prevalece sobre el individuo y el trabajo es el sinónimo de la dignidad a los ojos de los demás”.[51] En cambio Allali afirma que el marroquí se sitúa con relación a esta dimensión dos razones más bien distintas[52]:

– La mayoría de los marroquíes no son colectivistas por el hecho de que no es el interés colectivo los que explica completamente la mayor parte de sus actos.

– Al marroquí no se cualificaría tampoco como individualista porque es muy centrado en su familia y sus allegados, esta circunstancia se define “familisme”. Es decir, su afecto incondicional a su familia y sobre todo sus hijos, por los cuales está dispuesto a sacrificar su comodidad y bienestar.

[51] Labari Brahim, “Mondialisation et cultures locales”, in *Esprit critique*, Vol. 4, No 10, octubre 2002 (http://www.espritcritique.fr/0410/article07.html).

[52] Allali Brahim, “Culture et gestion au Maroc: une osmose atypique”, in Eduardo Davel, Jean Pierre Dupuis et Jean François Chanlat, *Gestion et contexte interculturel: Approches problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l’Université Laval et Télé-Université (UQAM), 2008, p.17.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

De su parte Mutabazi (2006)[53] confirma que todas las sociedades africanas se caracterizan por la circulación de bienes, servicios y de informaciones entre los hombres. Este principio asegura la cohesión social necesaria a la supervivencia de la comunidad. Esto da lugar a valores y normas de la vida social como la solidaridad, la mutualidad y la primacía de la comunidad sobre el individuo. Sin embargo, demuestra también que el individualismo comenzó a ganar en las ciudades industrializadas, y modernizadas. En su investigación, descubrió que los trabajadores de las empresas en Casablanca eran más individualistas que los de las empresas en Agadir. En esta región, la contratación se hacía según la dinámica relacional en ciertas empresas y cooptación contratando "la solidaridad del pueblo" o de la familia, mientras que en Casablanca la contratación se hacía según un proceso clásico y moderno que se inicia con depósito de una demanda o de una candidatura.

9.3.3. La masculinidad y la feminidad

La división de los papeles y el reparto del trabajo entre hombres y mujeres se hacen de manera diferente de una cultura a otra. La controversia respecto a la igualdad entre hombres y mujeres es tan antigua como la moral. Pero la percepción compartida en una sociedad del papel del hombre o de la mujer es generalmente producida y transmitida por la familia, la escuela y los medios de comunicación o la política, en nombre de la religión, de la moral, del honor etc.

Según Hofstede, mientras los papeles entre hombres y mujeres son diferentes más rasgos de masculinidad tiene la sociedad; en cambio cuando los roles de género son más intercambiables, la sociedad presenta mayores fisonomías de feminidad.

Las características de la sociedad masculina, mencionadas por Hofstede, que se encuentran en la sociedad marroquí son:

– El hombre debe hacerse valer y las mujeres, además de sus actividades profesionales, deben ocuparse de la educación de los niños, las tareas domésticas y las responsabilidades familiares y sociales en general;

– Los papeles de los hombres y de las mujeres están claramente diferenciados y sus responsabilidades bien definidas;

– El hombre debe dominar en toda situación para ejercer la autoridad que le otorga la sociedad;

– El dinero y los bienes materiales son importantes para su estatuto de jefe de familia, así como para su independencia y su dignidad;

[53] Evalde Mutabazi, "Face à la diversité des cultures et de gestion: le modèle circulatoire de management en Afrique", in *Management Avenir*, Vol. 4, n° 10, 2006.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

– El espíritu de decisión para realizar sus ambiciones.

Los resultados de los sucesivos informes sobre el desarrollo humano muestran que las mujeres en los países árabes disponen de un estatuto inferior que las coloca bajo la escala del mínimo nivel tolerable, que se manifiesta a través de varios factores: la escasa participación en la vida política, la débil tasa de escolarización y la alta tasa de analfabetismo (de alrededor 280 millones de árabes, 65 millones son analfabetos, y de éstos últimos dos tercios son mujeres)[54].

En Marruecos el principio de igualdad es consagrado por la Constitución. Los derechos políticos y el ejercicio de las libertades públicas son garantizados por ley. Pero en la realidad la representación de las mujeres en la toma de decisiones públicas a nivel nacional, regional y local, sigue siendo baja.

A pesar de la apertura parcial de la administración pública en los últimos años (algunas mujeres empiezan a tener algunas responsabilidades ministeriales de alto nivel) el progreso es lento, no obstante significativo en términos de años de exclusión de las mujeres del ámbito de la responsabilidad y la decisión.

El análisis del contexto demuestra que a pesar de los esfuerzos (la revisión en 2002 de la Ley Orgánica de la Cámara de Diputados que introduce votación de listas regionales y de la lista nacional que se apoya en 30 sedes y el nuevo Código de Familia marroquí que entró en vigor el 5 de febrero de 2004), las desigualdades y las discriminaciones siguen siendo relacionadas con las mujeres. Ellas sufren más que los hombres de analfabetismo, desempleo, dificultades de acceso a los servicios de salud y a los recursos (agua, educación, crédito, etc.), les afecta más la pobreza y sufren más frecuentemente de la precariedad social mayor (divorciadas, viudas, etc.), y enfin son expuestas a la marginación y a la violencia, incluida la conyugal y la doméstica.[55]

Durante su investigación sobre las empresas marroquíes, Labari Brahim hizo la siguiente consideración: “Las pocas observaciones realizadas en los talleres ponen de relieve una de gestión patriarcal del personal en el sentido que la distribución del trabajo en los talleres sigue un esquema donde las mujeres son vigiladas por unos hombres que hacen la lanzadera entre las distintas filas del taller”.[56]

[54] Programme des Nations Unies pour le Développement, *Rapport arabe sur le Développement Humain: Créer des Opportunités pour les Générations Futures* (2002).

[55] *Ibid*.

[56] Labari Brahim, “Mondialisation et cultures locales”, in *Esprit critique*, Vol. 4, No 10, octubre 2002 (http://www.espritcritique.fr/0410/article07.html).

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

En Marruecos, la cuestión de la división de funciones entre hombres y mujeres lleva inevitablemente a la problemática de la baja participación de la mujer en la actividad económica. La tasa de participación de las mujeres sigue siendo inferior a la de los hombres: 25,5% frente a 78% de los hombres[57]. Pero esta disparidad varía de una región a otra. En general las tasas más bajas de actividad se encuentran en las regiones de los países llamados en desarrollo: África del Norte, el Medio Oriente, América Latina, el Caribe y Pakistán. Estas regiones se caracterizan por la existencia de normas culturales disuasivas con respecto a la educación y el empleo de las mujeres.

A pesar de la feminización de la población activa, el desempleo de las mujeres de las zonas urbanas está en progresión constante. En efecto, la tasa de desempleo es el indicio más significativo de las dificultades de inserción en el mercado laboral (el 19,5% en 2001, el 18,2% en 2002, el 20,4% en 2003 y el 19,8% en el primer trimestre de 2004). En 2004, la desviación entre los sexos se ha ampliado puesto que la tasa de desempleo urbano es del 28,4% para las mujeres frente al 16,9% para los hombres[58].

Las estadísticas (*L'Economiste*, 6 de octubre de 2003) revelaron que en Marruecos en 2002 el número de mujeres empresarias no superaban las 5.000, lo que representaba sólo el 0,5% de la población activa (en Francia, por ejemplo, esta tasa es de aproximadamente el 30%). Además, aunque su presencia en lo cuantitativo es bastante importante en el sector público (31%), las mujeres marroquíes ocupan raramente puestos de responsabilidad. De hecho, casi el 50% están en la escala 7 al 9, 33% 1 a 7 y solamente el 20% en la escala 10 y más.

En el ámbito del emprendimiento las mujeres ocupan un lugar determinado, pero se sitúan preferentemente en la esfera de lo informal. Esta situación hace difícil el desarrollo de sus negocios y el acceso a los medios de financiación.

Las responsabilidades familiares explican en parte la falta de mujeres en la alta gestión de las empresas. En efecto, siguen siendo las mujeres quienes (incluso aquellas que ocupan puestos exigentes) que asumen en gran medida las responsabilidades familiares. Deben, de este modo, conciliar la vida profesional y la vida familiar.

La participación activa de las mujeres en todas las actividades y en todos los niveles de la jerarquía impone la aceptación de una sociedad que quiere desarrollarse en armonía. "Los hombres y las mujeres deben saber

[57] Zerari, H., "Femmes du Maroc entre hier et aujourd'hui: quels changements?", in *Recherches internationales*, Vol. 77, n° 3, 2006.

[58] Mejjati Alami, R., "Femmes et marché du travail au Maroc", in *L'Année du Maghreb* (2004), mis en ligne le 08 juillet 2010.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

jugar en lo sucesivo sus valores femeninos en su práctica diaria empresarial"[59] dijo. El hombre es portador de algunas cualidades como la racionalidad, la asunción de riesgos y la actitud a la lucha; relativamente a la mujer, ella destaca en cualidades como el pragmatismo, la capacidad de relacionarse y la sensibilidad en el saber escuchar.

El nuevo Código de la familia otorga nuevos derechos a la mujer, tanto en su vida personal como en su vida profesional, le favorece integrarse mejor en el desarrollo económico y social de Marruecos.

9.3.4. Control de la incertidumbre

Esta dimensión consiste en examinar la percepción colectiva del futuro entre los miembros de un grupo o de una sociedad. Permite evaluar el nivel de tolerancia y de control de la incertidumbre, es decir el carácter de lo imprevisible del futuro y los riesgos implicados.

El hecho es que mientras más débil es la tolerancia a la incertidumbre mayor es el control, y viceversa. Esta dimensión cultural tiene sus raíces en la historia de la empresa marroquí, su nivel de desarrollo y las creencias religiosas del país. Sobre esta base, Hofstede concluyó la existencia de dos tipos de culturas:

– Tolerancia débil de la incertidumbre, ejerce un nivel fuerte de control;

– Tolerancia fuerte de la incertidumbre, tiene un nivel débil de control.

En el primer caso, las empresas procuran controlar el futuro por varios medios. Los más frecuentemente utilizados son:

– La tecnología para protegerse contra los riesgos materiales;

– Las leyes y las normas para protegerse contra lo imprevisible, lo indeseable;

– La religión para orientar los comportamientos.

Algunas características de las empresas con bajo control de la incertidumbre tienen sus raíces en la conciencia colectiva de los marroquíes, entre ellas:

– La incertidumbre es fácilmente aceptable: vivimos día a día;

– El tiempo es la libertad;

– Trabajar duro no es una virtud;

– Hay una aceptación de arriesgarse en la vida;

– Posiblemente indicar pocas reglas simples y claras;

– Fuerte creencia en el destino y la suerte.

[59] Arcier, Agnès, "Managers développez votre quotient féminin", Dossier Emploi, in *L'Economiste*, No. 06/10/2003.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

Podemos citar a este respecto la teoría de los "lugares de control" definida por Rotter (1980)[60]. Esta noción se refiere al nivel en el que una persona piensa controlar su vida y los acontecimientos que les afectan. Las personas que piensan por sí mismas y que ejercen una influencia importante en sus propias vidas, entran en la categoría de "control interno". Mientras que aquellas personas que piensan que los acontecimientos determinantes escapan de ellos y dependen de fuerzas que están fuera de su alcance (azar, fatalidad, poderes establecidos), entran a la categoría de "control externo".

El poder es una relación que se construye alrededor de las áreas de control de la incertidumbre. Es esta zona de incertidumbre la que debe ser determinada con precisión porque es allí donde se encuentra el poder real.

Cuando cada uno piensa que mediante el control de las áreas de incertidumbre es el dueño de sí mismo, se hace difícil establecer normas y reglas y hacerlas cumplir.

10. Limites y pistas de solucion de la investigación intercultural en general y de la obra de Hofstede en particular Livian

10.1. Limites

– Frágil concepto de la cultura (múltiples definiciones), las utilizadas en la investigación. A menudo, la "cultura" está tratada como variable independiente, donde se busca estudiar el impacto sobre otro variable.

– La investigación en gestión intercultural deberá favorecer los intercambios internacionales, esencialmente las relacionadas con los norte americanos y también deberá cubrir países limitados.

– Una clasificación de países, poniendo en evidencia, de un lado, el carácter democrático de los valores occidentales, modernos, por otra parte, el carácter rígido y autoritario de los valores dominantes en Asia o en África. Estos países condenados por un retraso económico, supone para unos autores, un factor que contribuye a un etnocentrismo occidental.

10.2. Pistas de solución

– Ampliar la visión de la cultura: entrecruzar las diferentes fuentes culturales presentes en un momento dado, regionales o étnicos, profesionales, generacionales;

– Poner la cultura en su adecuada posición: factores culturales, jurídicos, políticos, económicos, contribuyen a la explicación de las diferentes gestiones empresarial;

[60] Rotter, J., *Locus of Control*, Madrid, Ediciones America, 1980.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

– Articular diferentes niveles de análisis (individual, organizacional);

– Abrirse a nuevas instituciones: PYME, empresas familiares, empresas públicas, las redes, etc.

11. Conclusión

Esta lectura de la cultura marroquí a través de las dimensiones de Hofstede lleva a las siguientes características:

En primer lugar, en la cultura marroquí la distancia jerárquica es aceptada e incluso valorada y respetada tanto en la sociedad como en el seno de la empresa.

A continuación, el colectivismo persiste en la sociedad marroquí, a pesar de su retroceso observado en el tiempo (más en el pasado que en la actualidad) y en el espacio (más en las zonas urbanas que en las rurales). Sin embargo, dentro de la empresa, lo empresarial sigue centrado en prácticas individualistas.

Por otra parte, el carácter masculino predomina en la sociedad marroquí. Como ya lo hemos evocado, esta dimensión todavía existe en la sociedad marroquí, aunque allí todavía se comprueba un cambio significativo hacia la aceptación de una cierta igualdad de las funciones entre hombres y mujeres en todos los ámbitos: política, empresarial, social y económico, especialmente en las zonas urbanas.

Además, la dimensión de control de la incertidumbre queda, como se mencionó anteriormente, en gran parte influenciada por la cultura de la aceptación de la fatalidad y el destino inherente a la religión.

Por eso, en el contexto actual de la globalización, es oportuno tener en cuenta las diferencias culturales marroquíes. Es importante también educar tanto a los jóvenes dirigentes como a sus mayores, y tanto los inversores extranjeros como los nacionales, con el fin de conocer mejor la cultura nacional y contribuir así a la adaptación (adaptarse) a sus comportamientos sociales y empresariales para crear buenas condiciones laborales y un entorno social estimulante y dinámico.

Las sociedades magrebíes se esfuerzan por conciliar todo esto con una manera que es su propio apego a la tradición y la modernidad.

La referencia a la historia y a la cultura en general, la forma en que se percibe y utiliza, es esencial para una comprensión adecuada de los problemas contemporáneos y poder desarrollar estrategias adecuadas para manejarlos de una manera satisfactoria.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

Bibliografía

*** Programme des Nations Unies pour le Développement, Rapport arabe sur le développement humain (PNUD): *Créer des opportunités pour les générations futures* (2002).

Allali, Brahim (2008), "Culture et gestion au Maroc: une osmose atypique", in Eduardo Davel, Jean Pierre Dupuis et Jean François Chanlat, *Gestion et contexte interculturel*: *Approches problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et Télé-Université (UQAM).

Arcier, Agnès (2003), "Managers développez votre quotient féminin", Dossier Emploi, in *L'Economiste*, No 06/10/2003.

Baumgratz-Gangl, G. (1999), "Compétence transculturelle et compétitivité", Colloque International *Performance globale, GRH et compétitivité de l'entreprise*, Casablanca, octobre 1999.

Belabdi, Mustapha (2010), *Communication interculturelle et processus d'intégration des nouveaux immigrants marocains au Québec* (thèse du doctorat en communication), UQAM.

Cuche, D. (2004), *La Notion de culture dans les sciences sociales*, Repères, La Découverte.

D'Iribane, Philippe (2000), "Management et cultures politiques", in *Revue Française de Gestion*, Mars, Avril, Mai.

D'Iribane, Philippe (2003), *Le tiers-monde qui réussit*, Editions Odile Jacob.

D'Iribane, Philippe; Henri, A.; Segal, J. P.; Chevrier, S.; Globocar, T. (1998), *Culture et mondialisation, gérer par de là les frontières*, Paris, Ed. Seuil.

Dupuis, Jean-Pierre (2008), *Culture et gestion au Québec: Entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique*, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

Firsiroto, A., Michala, Y. (1988), "Les théories de la culture organisationnelle", in Abravanel Harry, *La Culture organisationnelle: aspects théoriques pratiques et méthodologiques*, Ed. Gaetan Morin.

Hall, Edward Twitchell (1976), *Beyond culture*, New York, Doubleday.

Hampden-Turner, Charles M. & Trompenaars, Fons (2000), *Building cross-cultural competence*, John Wiley & Sons,

Hermont, R.-P. & Joras, M. (2007), "Le manager et la diversité", in Perretti, J. M., *Tous différents gérer la diversité dans l'entreprise*, Eyroles, Edition d'Organisation, pp.146-154.

Hofstede, G. & Bolliger, D. (1987), *Les différences culturelles dans le management: Comment chaque pays gère-il ses hommes*, Ed. des Organisations.

Hofstede, G. (1980), *International differences in work-related values*, Sage Publishers.

Hofstede, G. (1994), *Cultures and organisations? Software of Mind***,** London, Harper Collins Publishers.

Hofstede, G. (2001), *Culture consequences*, Sage Publications, 2ème Edition.

Kluckhohn, F. & Strodtbek, F. (1961), *Variation in Value Organisation*, Wesport.

Labari, Brahim (2002), "Mondialisation et "cultures locales" au regard des délocalisations industrielles françaises au Maroc. Eléments d'une approche sociologique", in *Esprit critique*, vol. 4, n° 10, octobre 2002 (http://www.espritcritique.fr).

Mejjati Alami, R., "Femmes et marché du travail au Maroc", *L'Année du Maghreb*, mis en ligne le 08 juillet 2010.

Mezouar, Abdelkébir (2001), *L'Entreprise Marocaine et la modernité* (ouvrage collectif), Edition CRD.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)

Mutabazi, Evalde (2006), "Face à la diversité des cultures et de gestion: le modèle circulatoire de management en Afrique", in *Management Avenir*, 4/2006, n°10, pp. 179-197.

Perretti, Jean Marie (2007), *Tous différents gérer la diversité dans l'entreprise* (ouvrage collectif), Groupe Eyrolles.

Rotter, J. (1980), *Locus of Control*, Madrid, Ediciones America.

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Lea dership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Schermerhorn, J. R. & Cheppel, David S. (2002), *Principes de management*, Ed. du Renouveau Pédagogique.

Schneider, S. & Barsoux, J.-L. (2003), *Management interculturel*, Pearson Education.

Thévenet, Maurice (1993), *La Culture d'entreprise*, Presse Universitaire de France.

Trompenaars, F. & Turner, H. C. (1994), *L'Entreprise multiculturelle*, Maxima.

Zerari, H., "Femmes du Maroc entre hier et aujourd'hui: Quels changements?", in *Recherches Internationales*, 77, N° 3, 2006, pp. 65-80.

BDD-A17676 © 2014 Editura Universităţii din Suceava
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.77 (2026-11-18 10:58:41 UTC)